



***GOVERNANCE* E SISTEMA DE CONTROLO INTERNO
DOS BANCOS ANGOLANOS: O QUE HAVERÁ DE
NOVO?**

Leonildo Manuel

Working Paper No. 3/2020

Agosto 2020

This paper can be downloaded without charge from the Governance Lab website at:
www.governancelab.org.

The contents of this paper are the sole responsibility of its author.

Keywords: corporate governance, internal control system, bank sector, board of directors, executive committee, and conflicts of interest.

GOVERNANCE E SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DOS BANCOS ANGOLANOS: O QUE HAVERÁ DE NOVO?

Leonildo Manuel

leonildomanuel23@gmail.com

Abstract

Executive Summary

After the first regulations on governance and the internal control system of banks were approved in 2013, with which the National Bank of Angola made significant efforts to strengthen banking supervision, in the following years there were a number of events that revealed the existence of deficiencies in the governance and internal control system of Angolan banks - for example the cases of Banco Espirito Santo Angola (in 2014), the bankruptcy of Banco Mais and Banco Postal, as well as the Angolan Business and Trade Bank (in 2019). These events, in addition to jeopardizing the stability of the Angolan financial system and the protection of its depositors, have also revealed that the existing legislation lacks adequacy, in order to strengthen the instruments of governance and, above all, intrassocietal control, with emphasis on the internal control system. It is in this sense that the new regulation on corporate governance and the internal control system of banks is being forged and will be the subject of our analysis in this paper.

ÍNDICE

<i>Siglas e Abreviaturas.....</i>	<i>5</i>
<i>1. Introdução: enquadramento</i>	<i>6</i>
<i>2. Governação Corporativa e Sistema de Controlo Interno – Traços gerais.....</i>	<i>7</i>
<i>3. Regime Jurídico do Sistema de Controlo Interno em Angola: problematização e perspectivas.....</i>	<i>13</i>
3.1. O Projecto de Aviso do BNA sobre Governação Corporativa dos Bancos: o que haverá de novo?	16
3.2. O Projecto de Lei de Base das Instituições Financeiras: o que haverá de novo em matéria de governance?.....	18
3.3. O Anteprojecto de Código Comercial: o que haverá de novo em matéria de governance?	19
3.4. Entre o Aviso do BNA n.º 2/13 e o Anteprojecto de Aviso do BNA sobre Sistema de Controlo Interno (Anteprojecto de Aviso do BNA sobre SCI), o que haverá de novo?.....	24
<i>4. Gestão de risco.....</i>	<i>25</i>
<i>5. Compliance</i>	<i>27</i>
<i>6. Auditoria interna.....</i>	<i>30</i>
<i>7. Considerações finais.....</i>	<i>32</i>
<i>8. Bibliografia</i>	<i>33</i>

SIGLAS E ABREVIATURAS

BNA – Banco Nacional de Angola

Cfr. – Confira

IGAPE – Instituto de Gestão de Activos e Participação do Estado,

LBSEP – Lei n.º 11/13, de 3 de Setembro, Lei de Base do Sector do Sector Empresarial Público

LSC – Lei das Sociedades Comercial

p. – página

pp. – páginas

SCI – Sistema de Controlo Interno

Vide – Ver

Vs – Versus

1. INTRODUÇÃO: ENQUADRAMENTO

As instituições bancárias (doravante bancos) têm sempre uma especial relevância pelo papel essencial que desempenham nas economias modernas, pois, por um lado, estão no centro da recepção e canalização das poupanças, bem como fornecem liquidez das economias de vários países¹ e têm, por outro lado, uma importância e impacto sistémico determinante, o que acarreta igualmente um risco sistémico por meio do efeito contágio. Isto sucede, por exemplo, em caso de queda de um banco que tenha significativa importância no sistema financeiro, quer pela sua dimensão, quer pela sua quota de mercado, o que faz com que as economias fiquem fortemente fragilizadas. Estes factos fazem que a disciplina do *governance* em sede do sector bancário seja analisada de forma diferente e mereça uma atenção especial dos legisladores e dos supervisores públicos.

Em Angola, os cinco maiores bancos detêm 66% dos activos do sector e 88% do crédito mal parado no sistema financeiro angolano², em Setembro de 2015, por isso se tem concluído que se tem um sector concentrado. O Estado é proprietário de três bancos, em que um deles integra a lista dos cinco maiores e através da Sonangol E.P. (perolífera angolana) possui participações significativas em sete bancos.

Depois de em 2013 se ter aprovado as primeiras regulamentações sobre *governance* e sistema de controlo interno dos bancos, com as quais o Banco Nacional de Angola (doravante BNA) envidou esforços significativos para o fortalecimento da supervisão bancária, nos anos seguintes registaram-se um conjunto de eventos que revelaram a existência de deficiência do *governance* e do sistema de controlo interno dos bancos angolanos – estamos, por exemplo, a nos referir aos casos do Banco Espírito Santo Angola (em 2014), a falência do

¹ RAPOSO, Clara. “O governo dos bancos e o desempenho” in *A Governação de Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (Coordenação de Paulo Câmara), Coimbra: Almedina, 2016, p. 69.

² “Os cinco maiores bancos eram responsáveis por 88% do crédito mal parado no sistema em Setembro de 2015, todavia, existe uma variação significativa do crédito mal parado e as provisões ao nível dos cinco maiores bancos, com o Banco Económico - BE (que sucedeu o BESA) e o Banco de Poupança e Crédito - BPC (bancos estatais) representando 82% do crédito mal parado dos cinco maiores bancos e 72% do total do crédito mal parado do sistema. Quando são acrescentados os créditos mal parado dos outros dois bancos estatais ao crédito mal parado do BE e do BPC, estes representam cerca de 75% do crédito mal parado do sistema. Adicionalmente, a provisão do sistema é relativamente alta, situando-se em 96%, e, exceptuando o BE e o BPC, os restantes três maiores bancos têm mais de 100% de provisão para o seu crédito mal parado. Isso proporciona alguma resiliência, embora, ao mesmo tempo, o crédito mal parado do sistema possa continuar a aumentar por causa dos recentes desenvolvimentos ao nível macro”. Cfr. CONSELHO NACIONAL DE ESTABILIDADE FINANCEIRA – CNEF. “Estratégia de Desenvolvimento do Sistema Financeiro 2018 – 2022”, Novembro de 2017, p. 13.

Banco Mais e do *Banco Postal*, bem como do Banco Angolano de Negócio e Comércio (em 2019). Ao lado destes, temos ainda o exemplo do caso Banco de Poupança e Crédito onde registou-se, mais uma vez, no dia 17 de Abril de 2020, um roubo interno de mais de 400 milhões de kwanzas, facilitado pela deficiência do sistema de controlo interno.

Estes eventos, para além de perigarem a estabilidade do sistema financeiro angolano e a protecção dos seus depositantes, revelaram também que a legislação actualmente em vigor carece de adequação, no sentido de reforçar os instrumentos de *governance* e, sobretudo, de controlo intrassocietário, com ênfase para o sistema de controlo interno. É neste contexto que legislador angolano, com impulso do BNA, do Conselho Nacional de Estabilidade Financeira (CNEF)³ e do Fundo Monetário Internacional no âmbito do programa de financiamento a ser concedido, discutiu em Novembro 2017 a sua “*Estratégia de Desenvolvimento do Sistema Financeiro 2018 – 2022*” que contou com o apoio do Banco Mundial e no qual tem vindo a implementar um vasto programa de reformas, em que se destaca a reforma do governo dos bancos e que visa reforçar não só a organização e conferir uma estrutura mais robusta do governo dos bancos, mas também para reforçar os mecanismos de escrutínio, em que se destaca o sistema de controlo interno, cujo Anteprojecto de Aviso esta na forja e os seus pontos inovadores serão *hic et nunc*, neste escrito, objecto da nossa abordagem.

2. GOVERNAÇÃO CORPORATIVA E SISTEMA DE CONTROLO INTERNO – TRAÇOS GERAIS

As matérias de governação corporativa incidem, via de regras, em três aspectos das sociedades comerciais, nomeadamente (i) no modo como estão estruturadas e organizadas, com principal incidência para as questões sobre a repartição de poderes e equilíbrios de forças; (ii) na maneira como são geridas, com incidência para os deveres dos membros do órgão de administração e a correspondente responsabilidade civil; e finalmente, (iii) no modo como são controladas e que pode ser feito ao nível interno e/ou ao nível externo⁴.

³ CONSELHO NACIONAL DE ESTABILIDADE FINANCEIRA – CNEF. “*Estratégia de Desenvolvimento do Sistema Financeiro 2018 – 2022*”, Novembro de 2017.

⁴ KRAAKMAN, Reinier; ARMOUR, John & HANSMANN, Henry, “Agency Problems, Legal Strategies, and Enforcement” in *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach* Second Edition, Oxford – University Press, 26 January 2017, p. 21. Cfr. HOPT, Klaus J. “El Gobierno corporativo: Estudio de Derecho Privado comparado en Derecho de Sociedades y Del Mercado de Valores” in *Estudios de Derecho de Sociedades y Del Mercado de Valores*, Madrid: Marcial Pons, 2010, pp. 52 a 53. Vide HOPT, Klaus J.

O controlo externo é feito por entidades que não pertencem a estrutura da sociedade. Trata-se do auditor externo e do supervisor público, intervindo este último sempre que a sociedade actue em um seguimento de mercado ou actividade com supervisão específica, como ocorre, por exemplo, nos mercados financeiros. Para as sociedades ou empresas que integram o sector público, o controlo externo pode, ainda, ser feito pelo Ministério de tutela, pelo Tribunal de Contas e pelo Ministério Público (vide os artigos 25.º, 43.º a 45.º da LBSEP).

Ao nível interno, as sociedades comerciais são controladas pelos seus próprios órgãos, por exemplo, (i) o órgão de fiscalização cuja presença, no Direito angolano, é obrigatória para as sociedades de capital e facultativas para as sociedades de pessoas (vide os artigos 292.º e 432.º da Lei n.º 1/04, de 13 de Fevereiro - Lei das Sociedades Comerciais (doravante LSC)) e, de acordo com o artigo 11.º do Anteprojecto de Aviso do BNA sobre governação corporativa, “o órgão de fiscalização deve ser um órgão independente da administração da instituição com o objectivo de a supervisionar como representante dos interesses de todos os associados” e, por isso, deve ser constituído por uma maioria de membros independentes; (ii) os administradores não executivos, com destaque para o administrador independente, que exercem uma função de *controller* dos administradores executivos, isto é, daqueles que no dia-dia se ocupam da gestão da sociedade; e (iii) pelo sistema de controlo interno e que é constituído pelas funções de gestão de risco, *compliance* e auditoria interna.

O sistema de controlo interno tem sido definido como o conjunto de estratégia, sistemas, processos, políticas e procedimentos definidos pelo órgão de administração, bem como as acções empreendidas por este órgão e pelos restantes colaboradores da

“Desenvolvimento recentes da Corporate Governance na Europa. Perspectivas para o Futuro” in *Miscelânea* | n.º 5, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho (IDET), Coimbra: Almedina, p. 11. Cfr. VAZ, João Cunha. *A OPA e o Controlo Societário – a regra da não frustração*, Coimbra: Almedina, 2013, p. 48. Vide. MINTZ, Steven M., *A Comparison of Corporate Governance Systems in The U.S., UK and Germany in Corporate Ownership & Control - Volume 3, Issue 4, Summer 2006, pp 25 e 26. Cfr. RODRIGUES, Jorge, Corporate Governance – Retomar a confiança perdida, Lisboa: 1.ª Ed., Escolar Editora, 2009, p. 31. Cfr. ALVES, Carlos Francisco, Os Investidores Institucionais e o governo das sociedades: disponibilidade, condicionantes e implicações, Coimbra: Almedina, 2005, p. 23. JENSEN, M. C. e MECKLING, W. H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360. Vide MARTINS, Alexandre de Soveral, Administradores Delegados e Comissões Executivas - Algumas Considerações, Coimbra: 2.ª Ed., IDET, Caderno n.º 7, Almedina, 2011, p. 7. Cfr. FERREIRA, António Pedro, O governo das sociedades e a supervisão bancária, Lisboa: Quid Juris, 2009, p. 15. Cfr. MARTINS, Alexandre de Soveral. Administração de sociedade anónima e responsabilidade dos administradores, Coimbra: Almedina, 2020, p. 27**

instituição com vista a garantir um desempenho eficiente e rentável da actividade, no médio e no longo prazo, e que assegure a utilização eficaz dos activos e recursos, a continuidade do negócio e a própria sobrevivência da instituição, através, nomeadamente, de uma adequada avaliação dos activos e responsabilidades, bem como a implementação de mecanismos de protecção contra utilização não autorizadas intencionais ou negligentes⁵.

De acordo com o n.º 2 do Anteprojecto de Aviso do BNA sobre Sistema de Controlo Interno (SCI), tal sistema *“permite, ainda, garantir a integridade, a concordância e a eficácia do processo fornecendo uma garantia razoável de que as informações financeiras e administrativas são confiáveis, oportunas e completas e que a instituição financeira está em conformidade com políticas e directrizes, internas e externas, bem como as leis e regulamentos aplicáveis ao seu funcionamento, quer internos quer externos”*.

No âmbito deste objectivo definido pelo Anteprojecto de Aviso do BNA sobre SCI, o sistema de controlo interno tem especialmente a função de impedir que surjam falhas no decurso normal dos trabalhos, colocar à prova a adequação e a eficácia dos controlos internos e identificar eventuais debilidades de controlo⁶. Este sistema integra o sistema geral do *governance* e, por isso, representa um dos pilares fundamentais da estrutura de governo de uma sociedade comercial, sobretudo as sociedades financeiras, e nesta medida, estabelece uma relação de parceria e de *cheik and balance* com o órgão de administração.

A relação de parceria consubstancia-se numa actividade intrínseca à gestão da sociedade, isto é, resulta, por um lado, do facto de caber a administração criar o sistema e dotá-lo de recursos adequados, sobretudo em termos de capital humano e, por outro lado, deve o sistema de controlo interno apoiar as decisões do órgão de administração. No âmbito deste quadro de parceria, o artigo 14.º do Aviso do BNA n.º 2/13, sobre Sistema de Controlo Interno instituído pelo BNA (actualmente ainda em vigor) estabelece para o órgão de administração a responsabilidade de definir, implementar e

⁵ DUARTE, Diogo Pereira/PASSARADAS, Francisco. *“Gestão de risco, Compliance e Auditoria interna” in Estudos de Direito Bancário I, (Coordenação de António Menezes Cordeiro, Januário da Costa Gomes, Miguel Brito Basto e Ana Alves Leal) Coimbra: Almedina, 2018, p. 195. No mesmo sentido, a alínea r) do artigo 3.º do Anteprojecto de Aviso sobre Sistema de Controlo Interno define “conjunto integrado de políticas e processos, com carácter permanente e transversal a toda instituição, realizados pelo órgão de administração e demais colaboradores, no sentido de se alcançarem os objectivos de eficiência na execução das operações, controlo dos riscos, fiabilidade da informação contabilística e de suporte à gestão e cumprimento dos normativos legais e das directrizes internas”*.

⁶ MARTINS, Alexandre de Soveral. *Sobre a fiscalização das sociedades anónimas*, Coimbra: Almedina, 2020, p. 49.

rever periodicamente o sistema de controlo interno, de modo a assegurar que, com carácter de permanência, sejam atingidos os objectivos fixados⁷.

Por sua vez, no âmbito da reforma do sistema e prática de *governance* em curso para as instituições financeiras, a alínea b) do n.º 3 do artigo 7.º do Anteprojecto de Aviso do BNA sobre SCI acrescenta, como novidade, que cabe ao órgão de administração dos bancos (i) garantir a definição da apetência pelo risco das instituições juntamente com função de gestão relevante e o responsável pela gestão do risco tendo em consideração o panorama competitivo e regulatório e os interesses a longo prazo das instituições, exposição ao risco e capacidade de gestão eficiente do risco; e (ii) garantir a aprovação das políticas e directrizes de *compliance* à semelhança das políticas e directrizes do sistema de controlo interno.

A relação de *check and balance* resulta do facto de caber ao sistema de controlo interno funcionar como um *gatekeeper* interno, na medida em que lhe cabe prevenir irregularidades e reforçar a robustez dos mecanismos de controlo e de boa governação, por isso, assume-se como uma função de interesse público e, para as actividades de supervisão especializadas, como ocorre no mercado bancário, assume-se como auxiliar dos organismos de supervisão e por isso, enquanto *whistleblowing*⁸, está adstrito ao dever de denuncia e, para o efeito, o artigo 7.º do Anteprojecto de Aviso do BNA sobre SCI traz, como novidade, a obrigatoriedade do órgão de administração implementar os meios específicos, independentes e autónomos, adequados de recepção, tratamento e arquivo das participações de irregularidades graves relacionadas com a sua administração, organização contabilística e fiscalização interna e de indícios sérios de infracções a deveres previstos na legislação e nos regulamentos internos da instituição⁹.

⁷ Para análise vide VALE, Sofia. “O Governo dos Bancos em Angola” in *A Governação de Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (Coordenação de Paulo Câmara), Coimbra: Almedina, 2016, p. 333.

⁸ O *whistleblowing* é referente à pessoa que tem a responsabilidade de denunciar os delitos. Na verdade, trata-se de uma pessoa associada a uma organização empresarial (integrante do seu quadro de pessoal) ou fornecedor ou cliente que tem como tarefa observar os comportamentos ou ações da administração e de outras pessoas da organização a que pertence e denunciar para os supervisores públicos todas as condutas que constituam ilícitos ou irregularidades. Depois da crise do *subprime* (2007/2008), em que se levantou com mais ênfase a necessidade de combater os problemas de fraudes e corrupção no seio das principais empresas que operavam no sector bancário, os *whistleblowing* se tornaram ainda mais necessários, como uma linha importante de defesa do mercado e de protecção da própria empresa e seus stakeholders. Vide CÂMARA, Paulo. “O Governo dos Bancos: uma introdução”, in *A Governação de Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (Coordenação de Paulo Câmara), Coimbra: Almedina, 2016, p. 49.

⁹ DUARTE, Diogo Pereira/PASSARADAS, Francisco. “Gestão de risco, Compliance e Auditoria interna”, *Op. Cit.*, p. 220. Cfr. OLIVEIRA, Ana Perestrelo de. *Manual de Governação das Sociedades*, *Op. Cit.*, p. 318. Cfr. CÂMARA, Paulo. “O Governo dos Bancos” in *III Congresso de Direito Bancário*, (Coordenação de L. Miguel Pestana de Vasconcelos), Coimbra: Almedina, 2018, pp. 474 – 475.

Em sede desta relação de parceria e de *cheik and balance*, colocam-se duas questões. A primeira é referente ao risco da falta de independência interna ou da manipulação organizativa dos responsáveis pelas funções de controlo interno e o respectivo pessoal pelo facto de, ao mesmo tempo que são quadros internos da instituição, são chamados a escrutinar a sociedade, o que implica a adopção de uma postura profissional céptica e desligada dos objectivos comerciais da sociedade e dos interesses dos membros do órgão de administração¹⁰. A segunda é referente ao paradoxo resultante do facto do sistema do controlo interno surgir da necessidade de assegurar um interesse que é exterior à instituição e que, no limite, pode mesmo ser contraditório com o interesse dessa instituição¹¹.

Para a primeira questão, tem-se entendido que *“uma das formas de superar ou pelo menos atenuar a tensão entre, de um lado, o comprometimento com as responsabilidades de controlo e, por outro lado, o sentimento de pertença e fidelidade à instituição consiste em incrementar a dignidade e a autonomia profissionais daquelas responsabilidades, em termos tais que os respectivos detentores sejam sensibilizados para um padrão de deontologia e de práticas profissionais cuja relevância exceda os limites da própria instituição em que eles se integrem em cada momento”*¹². Trata-se, na verdade, como defende IRIS H-Y CHIU, de procurar substituir o sentimento de fidelidade à instituição por um sentimento de fidelidade ao código de valores e de práticas da profissão, isto é, por um sentimento de fidelidade à dignidade da profissão¹³.

À semelhança do que ocorre com os membros do órgão de fiscalização, outros entendem que este problema pode ser ainda superado com a criação de incentivos ao nível do pacote remuneratório dos responsáveis pelas funções de controlo interno¹⁴. Antes de nos pronunciarmos sobre este ponto, é necessário referir que apesar de consagrar um conjunto de preceitos relativos a remuneração do quadro de pessoal dos bancos (vide os artigos 16.º e 18.º a 20.º), o Anteprojecto de Aviso sobre governação corporativa não estabelece, em especial, o regime sobre a política remuneratória dos

¹⁰ COSTA, Vasco Freitas da. “Aspeto relativos à supervisão do governo dos bancos” in *A Governação de Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (Coordenação de Paulo Câmara), Coimbra: Almedina, 2016, p. 293. CÂMARA, Paulo. “O Governo dos Bancos”, *Op. Cit.*, p. 474.

¹¹ DUARTE, Diogo Pereira/PASSARADAS, Francisco. “Gestão de risco, Compliance e Auditoria interna”, *Op. Cit.*, p. 196.

¹² COSTA, Vasco Freitas da. “Aspeto relativos à supervisão do governo dos bancos”, *Op. Cit.*, p. 293.

¹³ IRIS H-Y Chiu, Apud COSTA, Vasco Freitas da. “Aspeto relativos à supervisão do governo dos bancos”, *Op. Cit.*, p. 293.

¹⁴ DUARTE, Diogo Pereira/PASSARADAS, Francisco. “Gestão de risco, Compliance e Auditoria interna”, *Op. Cit.*, p. 220

responsáveis pelas funções de controlo, o que nos coloca diante da questão de saber se será o órgão de gestão dos bancos a estabelecer os critérios de remuneração dos integrantes das funções de controlo. Ao ser afirmativa a resposta, recoloca-se a problemática do conflito de interesses e da (potencial) ausência de independência desses órgãos.

Na verdade, para se evitar estes possíveis conflitos de interesses, a solução deverá passar por se consagrar, no Anteprojecto de Aviso sobre Governança Corporativa ou no Anteprojecto de Aviso sobre SCI, a obrigatoriedade de, não só do quadro de pessoal que integra o sistema de controlo interno serem bem remunerados (funcionando assim como um incentivo), como também das próprias instituições financeiras, em especial os bancos, terem dois sistemas de remuneração conforme estejamos diante do quadro de pessoal pertencente as áreas de gestão/suporte ou associados à área de controlo. Para este último, a remuneração não pode comprometer a sua independência e, por isso, não deve estar directamente associada aos resultados ou a performance do negócio do banco.

Voltando à questão do incentivo remuneratório, entendemos que este pode de algum modo reduzir o risco do conflito de interesses, mas também o pode incentivar, na medida em que é o órgão de gestão que o remunera e, por isso, estará mais motivado e comprometido com a instituição de que, por sinal, é quadro, do que denunciar as irregularidades detectadas. Por isso, somos do entendimento de que a solução pode passar exactamente por se criarem condições para aumentar o prestígio e, assim, elevar à categoria de profissão (ou, pelo menos, a isto equiparar por uma espécie de analogia) as funções que integram o sistema de controlo interno (*gatekeepers*), no sentido de, como referiu IRIS H-Y CHIU, proporcionar-se um sentimento de fidelidade à dignidade da profissão (ou da função a ela equiparada). Acrescentamos tão-somente que os ora profissionais deverão ser periodicamente submetidos à avaliação do seu desempenho pelo órgão de tutela da profissão ou da função (uma ordem profissional, por exemplo) ou mesmo pelo supervisor público, no intuito de garantir a sua independência face à instituição em que exerçam actividades.

Relativamente à relação entre o sistema de controlo e o órgão de fiscalização, cabe a este vigiar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de auditoria interna e da *compliance*. Diz-se “vigiar a eficácia” do sistema de controlo interno, porque não cabe ao órgão de fiscalização criá-lo, pois, como já nos referimos, esta é uma tarefa que

cabe ao órgão de administração¹⁵, mas apesar disso, cabe-lhe verificar se tal sistema deve ser criado¹⁶ e, para melhor fiscalizar a sua eficácia deve conhecer a actividade da sociedade.

3. REGIME JURÍDICO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO EM ANGOLA: PROBLEMATIZAÇÃO E PERSPECTIVAS

Apesar de a LSC não dispor de qualquer preceito sobre o sistema de controlo interno, os princípios de governação corporativa estão materializados, entre nós, nos normativos do BNA e da Comissão do Mercado de Capitais (doravante CMC) e na Lei de Base do Sector Empresarial Público (doravante LBSEP)¹⁷.

O Aviso do BNA n.º 1/13, de 19 de Abril regula as Obrigações das Instituições Financeiras no que toca à Governação Corporativa; o Aviso do BNA n.º 2/13, de 19 de Abril, regula a Obrigação de Estabelecimento de um Sistema de Controlo Interno; o Aviso do BNA n.º 3/13, de 22 de Abril, estabelece o âmbito de Supervisão em Base Consolidada, para Efeitos Prudenciais. O Regulamento da CMC n.º 1/15, de 15 de Maio, bem como o n.º 2 do artigo 16.º da LBSEP, estabelecem que as instituições financeiras e as sociedades que integram o sector empresarial público devem (para as primeiras) e podem (para as segundas) incluir outros órgãos deliberativos ou consultivos na sua estrutura orgânica, cujos exemplos são das unidades autónomas responsáveis pelo controlo interno da sociedade, como as áreas de *gestão de risco*, *compliance*, *auditoria interna* e *comissão de auditoria*¹⁸.

O Aviso do BNA n.º 2/2013, sobre Sistema de Controlo Interno, foi posto a vigorar num contexto em que, por um lado, registava-se no sistema financeiro angolano um aumento da complexidade das operações, produtos e serviços financeiros oferecidos e, por outro, vivia-se um período pós-crise do *subprime* e, por isso, as respostas regulatórias dos principais organismos internacionais impunham a adopção das melhores práticas de supervisão internacionalmente aceites e a emissão de nova norma sobre o sistema de controlo interno das instituições financeiras em linha com este novo enquadramento.

¹⁵ MARTINS, Alexandre de Soveral. *Sobre a fiscalização das sociedades anónimas*, Op. Cit., p. 48. Cfr. OLIVEIRA, Ana Perestrelo de. *Manual de Governação das Sociedades*, Coimbra: Almedina, 2017, p. 306.

¹⁶ GOMES, José Ferreira. *Da administração a fiscalização das sociedades. A obrigação de vigilância dos órgãos da sociedade anónima*, Coimbra: Almedina, 2015, p. 321.

¹⁷ Lei n.º 11/13, de 3 de Setembro, publicada no *Diário da República*, I Série, n.º 169

¹⁸ Cfr. VALE, Sofia, *As Empresas no Direito Angolano*, Op. Cit., p. 768.

Um ano após a sua publicação, em 2014, o sistema bancário registou a problemática do Banco Espírito Santo Angola (BESA) em que, entre outros, se identificou um conjunto de problemas que denunciavam a falha do sistema do controlo interno do referido banco¹⁹ e do próprio supervisor, o BNA.

Em 2019, o BNA declarou falência e revogou as licenças do *Banco Mais* e do *Banco Postal* por incumprimento do seu instrutivo de 2018, que impôs o aumento do capital social e fundos próprios para 7,5 mil milhões de kwanzas. Ao lado destes, o BNA decretou falência do *Banco Angolano de Negócio e Comércio* (BANC), por profunda dificuldade financeira resultante de sucessivos recursos ao processo de facilidade de liquidez do BNA, o que espelhava a sua dificuldade de liquidez que com andar do tempo se foi agravando. Em todas essas situações uma preocupação se impôs, a qual foi precisamente a questão do sistema de controlo interno dos bancos.

Esta questão colocou-se, ainda, no Banco de Poupança e Crédito onde, por exemplo, para além de ter a maior carteira de créditos mal parados no sistema bancário angolano, concedidos sem observâncias das regras sobre prestações de garantias, registou-se, mais uma vez, no dia 17 de Abril de 2020, um roubo interno de mais de 400 milhões de kwanzas. Da análise feita, constatou-se que a “má parametrização do sistema core e do sistema de gestão de cartões de débito e de crédito” e falta de escrutínio e validação da direcção de *compliance* do referido banco”, terão facilitado estes actos²⁰.

Mas, como referido, a questão não é exclusiva dos operadores do sistema bancário, na medida em que durante este período alguns desafios foram colocados ao próprio supervisor, pois estamos lembrados que, por exemplo, o Banco Central Europeu (BCE) e a Reserva Federal dos Estados Unidos da América (FED) deixaram de reconhecer como idónea a supervisão bancária do BNA e, como consequência, continuam a considerar Angola como “um país de alto risco”. E uma das principais preocupações consiste no facto de não existir uma supervisão bancária suficientemente estruturada, definida e adequada para gerir riscos, bem como a adopção das melhores práticas de governação corporativa e mecanismos sólidos de controlo interno por parte das instituições bancárias que em muito contribuiria para recuperação da

¹⁹ Por exemplo, registou-se o “desaparecimento” de 5,5 mil milhões de dólares, em 2014, do então Banco Espírito Santo Angola (BESA), provocando a degradação da qualidade dos seus activos, bem como a progressiva perda de liquidez e de solvabilidade, aumentando com o passar do tempo o risco de descontinuidade da sua actividade.

²⁰ Vide. Nováfrica – notícias globais - Roubo no BPC: Direito de resposta. Ver no fim notícia relacionada, <https://www.novafrika.co.ao/economia/roubo-no-bpc-direito-de-resposta-ver-no-fim-noticia-relacionada/> VALOR ECONÓMICO, BPC admite ter sistema informático frágil e vulnerável in <https://valoreconomico.co.ao/artigo/bna-orienta-bpc-a-protger-activos> <https://angola-online.net/noticias/funcionarios-do-bpc-presos-por-roubo-de-mais-de-70-milhoes-de-kszs>

correspondência bancária e da imagem do país em matéria de combate ao branqueamento de capitais²¹.

Face a este quadro e visando repor a estabilidade geral do sector bancário, nos últimos anos foram implementados pelo BNA diversas medidas para fortalecer a regulação e supervisão bancária. Por exemplo, tem sido feito um trabalho de actualização do quadro regulamentar e de criação de condições para uma abordagem de supervisão baseada no risco.

Um outro desafio colocado ao sistema bancário em Angola prende-se com a carteira de créditos mal parados, pois muitos destes foram concedido sem garantias idóneas. Na verdade, apresenta-se uma situação potenciadora de incerteza na medida em que os bancos perdem capacidade para financiar a economia e, consequentemente, as famílias e as empresas passam a ter cada vez menos acesso ao crédito. Este facto contribui para gerar desemprego, falta de consumo e baixa poupança.

Para responder a todos estes desafios, o BNA tem em preparação um novo diploma sobre o sistema de controlo interno que, neste escrito, será objecto da nossa análise, mas para o efeito, é necessário referir que estão na forja outros diplomas com incidência nas questões de controlo interno, estamos, por exemplo, a nos referir aos Anteprojectos de (i) Aviso do BNA sobre Governança Corporativa das instituições financeiras sob jurisdição do BNA; (ii) Lei Orgânica do BNA; (iii) Lei de Base das Instituições Financeiras; e (iv) Código Comercial.

²¹ “Os factores que determinaram a retirada da Correspondência Bancária em Angola são múltiplos e estão interligados. Estes incluem as percepções gerais de risco jurisdicional, lacunas no quadro jurídico angolano de combate ao branqueamento de capitais e de combate ao financiamento do terrorismo (AML/CFT) (incluindo um nível de fraco cumprimento da Lei de AML/CFT pelo sector privado, debilidades no controlo e ausência da supervisão baseada no risco), e a redução do apetite pelo risco por parte dos bancos globais. As questões relacionadas com a percepção de que Angola é um país com mecanismos débeis de governação e de combate à corrupção acentuaram o perfil do país como uma jurisdição de alto risco. A contínua e, em alguns casos, crescente concentração da participação accionária nos principais bancos de Pessoas Politicamente Expostas (PPE) do país também poderá contribuir para a percepção de risco acentuado por parte dos bancos globais em relação a Angola. Isso, conjugado com a reavaliação comercial das linhas de negócios pelos bancos globais e as preocupações específicas em torno do fraco crescimento e vulnerabilidades do sistema financeiro, pode também explicar a hesitação dos bancos globais em lidarem directamente com os bancos angolanos”. Vide Cfr. CONSELHO NACIONAL DE ESTABILIDADE FINANCEIRA – CNEF. “Estratégia de Desenvolvimento do Sistema Financeiro 2018 – 2022”, Novembro de 2017, p. 14.

3.1. O Projecto de Aviso do BNA sobre Governação Corporativa dos Bancos: o que haverá de novo?

O Projecto de Aviso do BNA sobre Governação Corporativa, que revogará o Aviso do BNA n.º 1/13, de 19 de Abril, para além da introdução do conceito de “*importância sistémica*” e das matérias relativas à organização e administração dos bancos – onde por exemplo introduz o conceito de administrador não executivo²² e a possibilidade dos bancos adoptarem uma comissão executiva²³, sendo que proíbe a cumulação na mesma pessoa das funções de presidente do conselho de administração e da comissão executiva (artigo 8.º) – traz um conjunto de matérias que reforçarão o sistema de controlo interno dos bancos e demais instituições sob supervisão do BNA, por exemplo:

- i) Na alínea d) do artigo 3.º, introduz o *comité de auditoria* para os bancos, como uma unidade responsável pela fiscalização do desempenho do auditor externo da instituição financeira e, para o efeito, deverá: (a) dispor de um processo robusto de aprovação e reapreciação da remuneração do auditor externo; (b) monitorar e avaliar a independência e eficiência das acções do auditor externo; (c) dispor de canais eficazes de comunicação com o auditor externo para permitir uma melhor fiscalização do seu desempenho e aperfeiçoar a qualidade do trabalho do auditor externo; e (d) exigir do auditor externo o reporte de todas as matérias relevantes para melhor fiscalização do seu desempenho (vide a alínea h) do n.º 2 do artigo 17.º).
- ii) Ao lado das funções de negócios e de suporte, do ponto de vista organizacional, introduz-se, ainda como novidade, as funções de controlo que “*compreendem as funções que detêm a responsabilidade de proporcionar, de forma independente e fiável, avaliações e análises objectivas, bem como efectuar o seu reporte aos órgãos de gestão*” sempre que ocorram situações, entre outras, susceptíveis de afectar a estabilidade financeira da instituição, configurar riscos de branqueamento de capitais

²² Na alínea c) do artigo 3.º do Anteprojecto introduz o conceito de administrador não executivo como “*membro do órgão de administração, que deve participar no processo de tomada de decisões estratégicas, aconselhar, fiscalizar e avaliar a actividade dos administradores executivos, sem prejuízo das atribuições globais inerentes ao seu cargo*”.

²³ As adopção de uma comissão executiva torna-se obrigatória para as instituições bancárias que: (a) tenham activos superiores kꜛ 300 000 000 000, 00 (trezentos mil milhões) de kwanzas; (b) cotação em bolsa; (c) instituições sedeadas em Angola com subsidiárias noutras jurisdições; e d) subsidiárias de entidades sedeadas no estrangeiro.

e financiamento ao terrorismo e conflito de interesses, ao conselho de administração (vide n.º 8 do artigo 8.º). Relativamente ao reporte aos órgãos de gestão, o BNA tem aqui uma soberana oportunidade para estabelecer que as funções de controlo devem responder e, por isso, reportar para os administradores não executivos, uma vez que estes têm uma função de *controller*, pois, do contrário, estaríamos diante de uma deficiência do sistema de controlo interno, na medida em que constitui um potencial conflito de interesses, ao fixar que as funções de controlo reportem para órgão gestão (administradores executivos) que é objecto do seu controlo.

- iii) No artigo 5.º, estabelece-se que o modelo governação corporativa a ser implementado pelos bancos deve integrar (i) uma Política de *compliance*²⁴; (ii) uma Política de sistema de controlo interno²⁵; (iii) Política de remuneração; e (iv) o canal de denúncias²⁶.

Para o Anteprojecto de Aviso do BNA sobre governação corporativa, nos seus artigos 14.º e 15.º, as áreas que constituem o sistema de controlo interno devem estar sob responsabilidade de três comités (Comité do sistema de controlo interno, Comité de Gestão do risco e o Comité de nomeação, avaliação e remuneração de colaboradores²⁷) e deve ser integrado e presidido por administradores não executivos e contar ainda com a participação de gestores com funções de gestão relevante que terão a função de (i) assegurar a formalização e operacionalização de um sistema de prestação de informação eficaz, devidamente documentado, incluindo o processo de preparação e divulgação das demonstrações financeiras; (ii) supervisionar a formalização e operacionalização das políticas e práticas contabilísticas da instituição; (iii) rever todas

²⁴ Um documento que engloba todos os tipos de métodos e procedimentos relacionados com o sistema de controlo interno a observar e avaliar, preventivamente, por todas as unidades de estrutura de uma instituição, bem como as normas e procedimentos referentes à formalização e ao reporte destes processos e, se aplicável, as respectivas medidas correctivas.

²⁵ Um documento que engloba todos os tipos de métodos e procedimentos relacionados com o sistema de controlo interno a observar e avaliar, preventivamente, por todas as unidades de estrutura de uma instituição, bem como as normas e procedimentos referentes à formalização e ao reporte destes processos e, se aplicável, as respectivas medidas correctivas.

²⁶ Que deve ser acessível a todos os colaboradores, cujo principal objectivo deve ser a prevenção, identificação e combate a fraudes, irregularidades, práticas antiéticas e condutas inadequadas por parte de qualquer colaborador ou parte interessada da instituição de uma forma adequada e atempada (vide artigo 23.º do Anteprojecto de Aviso sobre Governação Corporativa).

²⁷ Terá por função aprovar, através de assembleia geral, uma política interna para a selecção, avaliação, nomeação e ainda renovação de funções dos propostos membros ou gestores, contendo, pelo menos, procedimentos para a identificação, avaliação adequação de acordo com os requisitos legais exigidos, as regras sobre prevenção, comunicação e sanção de conflitos de interesses e os meios de formação profissional disponibilizados (vide artigo 15.º do Anteprojecto).

as informações de cariz financeiro para publicação ou divulgação interna, designadamente as contas anuais da instituição; (iv) fiscalizar a independência e a eficácia da auditoria interna, aprovar e rever o âmbito e a frequência das suas acções e supervisionar a implementação das medidas correctivas propostas; e (v) supervisionar a actuação da função de *compliance*.

3.2. O Projecto de Lei de Base das Instituições Financeiras: o que haverá de novo em matéria de governance?

O Anteprojecto de Lei de Base das Instituições Financeiras que, há-de revogar a Lei n.º 12/15, de 17 de Junho, actualmente ainda em vigor, no seu artigo 71.º, há-de impor aos bancos a adopção de mecanismos e procedimentos de bom governo societário, em termos proporcionais à sua dimensão, à sua organização interna e ao âmbito e complexidade das actividades exercidas. Este diploma deverá fixar as regras e recomendações aplicáveis a (i) adequação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização e dos titulares de funções relevantes nos bancos (artigo 59.º a 63.º); (ii) independência dos administradores e membros do conselho fiscal (artigo 64.º); (iii) composição e funcionamento do conselho de administração e da comissão executiva (artigos 49.º e 70.º); (iv) Código do governo dos bancos (artigo 71.º); (v) conflito de interesses (artigo 67.º); (vi) comissões do conselho de administração; (vii) remuneração; (viii) auditoria; (v) sistemas de controlo interno; (vi) prestação de informação sobre o governo societário; (vii) denúncia interna de irregularidades.

Relativamente à fiscalização da actividade do conselho de administração, o Projecto de Lei das Instituições Financeiras irá impor a regra de segregação entre a fiscalização e a revisão de contas, cabendo a (i) primeira actividade ao órgão de fiscalização que deverá integrar, pelo menos, um membro que tenha as habilitações académicas adequadas ao exercício das suas funções e conhecimentos em auditoria ou contabilidade; e a (ii) segunda actividade (revisão de contas) a um auditor certificado ou a sociedade de peritos contabilistas ou auditores certificados. O responsável pela revisão das contas não pode ser membro do órgão de fiscalização (vide artigo 73.º).

Para além destas alterações, o Anteprojecto de Base Lei das Instituições Financeiras trará um conjunto de matérias relativas ao sistema de controlo interno que irá em grande medida alterar o sistema de fiscalização interna dos bancos e demais instituições financeiras, por exemplo, de acordo com o artigo 68.º do diploma, para

exercício de função de administração, fiscalização e sistema de controlo interno (integrado pelos responsáveis pela função de *compliance*, auditoria interna, controlo e gestão de riscos) passa a ser necessária a observância de requisitos de (i) idoneidade, (ii) qualificação e ou experiência profissional, (iii) independência e (iv) disponibilidade.

Em relação aos órgãos do sistema de controlo interno, estes passam obrigatoriamente a funcionar como *whistleblowing*, na medida em que os bancos devem implementar mecanismos de participação de irregularidades, em que se inclua um canal de recepção, tratamento e arquivo de participações que, além de adequados, devem ser específicos, independentes e autónomos, bem como assegurar a participação, não só de irregularidades graves com a administração, organização contabilística e fiscalização interna, mas também a participação de indícios sérios de infracções a deveres previstos no presente diploma e legislação complementar ou regulamentar.

3.3. O Anteprojecto de Código Comercial: o que haverá de novo em matéria de *governance*?

O Anteprojecto de Código Comercial angolano, em discussão desde 2014, pretende alterar os paradigmas do regime da governação corporativa em Angola, na medida em que poderá imprimir uma natureza mandatária ou obrigatória aos princípios de *governance*, por exemplo, no âmbito do capítulo sobre as obrigações dos empresários comerciais, o Anteprojecto de Código Comercial consagra uma secção dedicada ao *princípio da prestação de contas (accountability)* concretizado no artigo 40.º (obrigação de prestação de contas), 41.º (organização contabilística com base no Plano Geral de Contabilidade e na qual as contas anuais devem ser redigidas com clareza e mostrar a imagem fiel da sua situação financeira e patrimonial e dos resultados da sua actividade) e 43.º (auditoria anual das contas e na qual se impõe a certificação de auditoria independente).

Para além da *accountability*, o Anteprojecto de Código prevê consagrar ainda o *princípio da responsabilidade corporativa* ao determinar, nos artigos 67.º e 68.º, que no exercício das suas actividades comerciais, as empresas e empresários estão obrigados a

desenvolver as operações com preocupações no impacto económico, social e ambiental da sua actividade²⁸.

O artigo 69.º do Projecto prevê ainda os princípios da transparência (*full disclosure*) e de *compliance* ao dispor que, na organização e no exercício das suas actividades comerciais, as empresas e os empresários estão obrigados a observar os mais elevados padrões de integridade e transparência, abstendo-se, nomeadamente, da prática de actos que conduzam a situações de abuso de mercado, concorrência desleal, de utilização de informação privilegiada, de tráfico de influências, branqueamento de capitais e de financiamento ao terrorismo.

Perspectiva-se assim que, com estes preceitos, a implementação dos princípios de governação corporativa previstos nos normativos do BNA e da CMC mudarão de paradigma pois, alinhados fundamentalmente com as principais regras dos mercados financeiros, passarão a ser “*hard law*”, isto é, de cumprimento obrigatório.

Nesta medida, o Anteprojecto de Código Comercial poderá reforçar os mecanismos de responsabilização da administração, conferindo maior protecção aos sócios, sobretudo os minoritários²⁹, por meio do acesso à informação, do direito aos lucros anuais de exercício, da fiscalização das contas e da gestão com auxílio reforçado de um auditor externo, cuja intervenção aumentará a exigência em matéria de contabilidade e de prestação de contas para a administração das sociedades comerciais, sobretudo aquelas que actuam nos mercados financeiros.

Relativamente ao modelo de governação corporativa das Sociedades Anónimas, o Anteprojecto de Código Comercial distancia-se do modelo consagrado na LSC pelo facto de introduzir (ao lado da Assembleia Geral, dos órgãos de administração e de

²⁸ Por exemplo: (a) Criação de empregos junto das comunidades em que se inserem bem como formação do pessoal, igualdade de oportunidades e segurança dos recursos humanos; b) Contribuição para o desenvolvimento das comunidades locais, nomeadamente em matéria de condições sociais; c) Garantia de salubridade, estabilidade e prosperidade do meio físico em que estão envolvidas; d) Protecção do meio ambiente e adequada gestão do impacto ambiental das actividades e Anteprojectos em que estão envolvidas, adoptando acções contra a poluição, nomeadamente em matéria de ruído, luz, águas, emissão de gases nocivos para a atmosfera, contaminação do solo e transporte e eliminação de resíduos; e) Utilização económica e sustentável dos recursos naturais; f) Incentivo de fornecedores para a implantação de concorrência positiva entre empresas; g) Respeito e protecção dos direitos dos consumidores.

²⁹ A protecção dos accionistas minoritários é importante em relação ao papel dos accionistas no governo das sociedades, por uma série de razões. A participação dos accionistas minoritários é difícil em sociedades com accionistas que detêm participações de controlo, continuando a ser este o modelo de governo predominante das sociedades europeias. Coloca-se, assim, a questão da viabilidade da chamada abordagem «cumprir ou explicar» nessas empresas, em especial se não estiver garantida a protecção adequada dos accionistas minoritários. Em segundo lugar, coloca-se a questão de saber se as regras em vigor são suficientes para proteger os interesses dos accionistas minoritários contra potenciais abusos por parte de accionistas com uma participação de controlo (e/ou de gestão). Cfr. COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. O Livro Verde sobre “o quadro da União Europeia do governo das sociedades” Bruxelas, 5.4.2011, p. 19.

fiscalização) a figura do Secretário, que deverá ser obrigatório para as sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado (vide os artigos 193.º, 226.º e 529.º).

Acresce-se a estas alterações que o artigo 471.º deste Projecto de Diploma prevê que a estrutura da sociedade anónima poderá optar por um dos seguintes modelos:

- a) Conselho de Administração e Conselho Fiscal (modelo clássico com variações) – neste modelo, o órgão de fiscalização pode adoptar uma das seguintes formas: (i) fiscal único que deve ser perito contabilista; (ii) conselho fiscal com um número mínimo de três membros efectivos ou outro fixado nos estatutos; ou (iii) conselho fiscal e auditor ou sociedade de auditor que não seja membro do conselho fiscal. Esta última forma do órgão de fiscalização deverá ser obrigatória para as sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado;
- b) Conselho de Administração executivo, Conselho de Supervisão, auditor externo e uma comissão para as matérias financeiras (modelo germânico com variações).

O Conselho de Supervisão deverá ser composto pelo número de membros fixado no contrato de sociedade que deve, no entanto, ser superior ao número de administradores executivos. Estes terão o poder de praticar actos com incidência na administração e na informação financeira da sociedade. Os primeiros são actos de fiscalização política (fiscalização propriamente dita)³⁰.

Relativamente ao Conselho de Administração, o artigo 472.º do Anteprojecto de Código Comercial dispõe que as sociedades emitentes devem ter um administrador independente e cuja “independência” se manifesta quando o administrador seja uma pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade,

³⁰a) Nomear e destituir os administradores, se o contrato de sociedade não atribuir tal competência à assembleia geral; b) Designar o administrador que servirá de presidente do Conselho de Administração executivo; c) Representar a sociedade nas relações com os administradores; d) Fiscalizar as actividades do Conselho de Administração executivo, a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes; e) Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por accionistas, colaboradores da sociedade ou outros; e f) Zelar pela observância da lei e do contrato de sociedade. A fiscalização da informação financeira, para além de consistir em dar parecer sobre o relatório de gestão e as contas do exercício, deverá, no essencial, verificar o seguinte: i) A regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhes servem de suporte, assim como a situação de quaisquer bens ou valores detidos pela sociedade a qualquer título; ii) Se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados pela sociedade conduzem a uma correcta avaliação do património e dos resultados; iii) O processo de preparação e de divulgação de informação financeira e propor à assembleia geral a nomeação do auditor externo; iv) A revisão de contas e os documentos de prestação de contas; v) A independência do auditor externo, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais.

nem se encontre em situação susceptível de afectar a sua isenção, nomeadamente em virtude de ser titular ou actuar em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% do capital da sociedade ou ter sido eleita para mais de dois mandatos, contínuos ou intercalados.

Esta norma tem como “*ventre mater inspirador*” o n.º 5 do artigo 414.º do Código das Sociedades Portuguesas que, por sinal, tem sido alvo de críticas, por exemplo, quando faz alusão à expressão “*grupos de interesses específicos*”, pois entende-se que não concretiza o que são *interesses específicos*. Esta expressão pode ser reconduzida aos *stakeholders* (trabalhadores, credores, clientes, fornecedores e o próprio Estado), enquanto grupos de pessoas que têm interesses económicos na sociedade.

Outra crítica que pode ser apontada para a norma do artigo 472.º do Anteprojecto de Código Comercial é referente ao critério de “*ser titular ou actuar em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% do capital da sociedade*”, pois tem-se entendido que não é razoável que um administrador independente perca a independência se detiver uma participação de 2% ou represente um accionista com essa percentagem do capital social, isto é, que nestas circunstâncias o administrador possa ter alguma capacidade para influenciar os destinos da sociedade, nomeadamente ao nível do processo de tomada de decisão dos órgãos sociais. Diferente do que é defendido por alguma doutrina³¹, para nós, a norma do Anteprojecto que estabelece que o administrador independente não deve deter (por si ou por representação) 2% do capital social da sociedade foi bem conseguida, pois o administrador, enquanto accionista ou representante deste, não prossegue exclusivamente os interesses da sociedade, mas também interesses próprios e, neste sentido, a razão da sua independência é afectada.

Relativamente à proibição da reeleição do administrador independente por mais de dois mandatos, entendemos ser outra nota bem conseguida, pois, se não se estabelecesse esta premissa, permitir-se-ia “*um consulado prolongado num cargo com toda a convivência e proximidade relativamente aos accionistas e demais membros dos órgãos sociais*”, o que afectaria substancialmente a objectividade, a transparência e a imparcialidade que se requer para um administrador independente que tem funções de fiscalização e prossecução do interesse exclusivo da sociedade.

³¹ ALMEIDA, António Pereira de. “Os Administradores Independentes”, in “A Reforma do Código das Sociedades Comerciais. Jornadas em Homenagem ao Professor Doutor Raúl Ventura”, Coordenação de António Menezes Cordeiro e Paulo Câmara, Almedina, Coimbra, 2007.

Por outro lado, chama a nossa atenção, o facto de o Anteprojecto restringir a qualificação dos administradores independentes às pessoas com formação superior em economia ou gestão. Entendemos que a presente limitação se demonstra irrealista, porquanto a prática tem demonstrado que existem profissionais que, não sendo economistas ou gestores assumem funções de administrador independente, como juristas ou engenheiros, variando em função de *core business* institucional. Assim, entendemos que deve ser exigida não necessariamente uma formação superior nas áreas de gestão ou economia, mas comprovada experiência profissional (em alguns casos, experiência profunda ligada ao objecto social da sociedade), principalmente nas áreas de controlo societário.

Em relação à responsabilidade dos membros do conselho de administração, o artigo 233.º do Anteprojecto de Código Comercial prevê que estes respondem em *termos gerais* aos sócios e terceiros pelos danos que, no exercício das suas funções, lhes tenham causado. Esta disposição não responde à velha questão dogmática sobre o enquadramento da responsabilidade dos administradores em face de terceiros, ou seja, a expressão “*em termos gerais*” não responde se os administradores respondem no âmbito da responsabilidade aquiliana, prevista no artigo 483.º do CC, ou nos termos da responsabilidade obrigacional do artigo 789.º CC.

Para nós, tal como a LSC, o Anteprojecto de Código Comercial não apresenta solução sobre a controvérsia que põe por terra a teoria clássica da divisão da responsabilidade civil subjectiva e que também constitui objecto de nossa análise no presente escrito.

Retomando a questão do modelo de governação corporativa, somos do entendimento de que o Anteprojecto de Código Comercial se distancia da LSC que apresenta um *modelo clássico ou latino flexível* na medida em que admite a existência de um Conselho de Administração com administradores não executivos e uma comissão executiva ou administradores delegados (executivos).

O Anteprojecto de Código Comercial, na verdade, apresenta dois modelos de governação corporativa. O primeiro aproxima-se do *modelo clássico ou latino* e o segundo aproxima-se do *modelo dualista* ou *germânico* por ser constituído por um Conselho de Administração executivo, um conselho geral de supervisão e um auditor externo. Este último modelo parece ser aquele que deverá ser adoptado pelas sociedades emitentes, isto é, aquelas que tenham ou pretendam ter as suas participações dispersas junto do público em sede do mercado de valores mobiliários.

Esta exigência justifica-se por garantir uma maior supervisão e fiscalização do cumprimento de regras relativas ao controlo interno, estrutura organizativa, prestação de informação, gestão e prevenção de conflitos de interesses nas sociedades que actuam no mercado de valores mobiliários³².

3.4. Entre o Aviso do BNA n.º 2/13 e o Anteprojecto de Aviso do BNA sobre Sistema de Controlo Interno (Anteprojecto de Aviso do BNA sobre SCI), o que haverá de novo?

O sistema de controlo interno a ser instituído pelo BNA traz como primeiro ponto de mudança a obrigação das regras sobre o controlo interno serem “acessíveis a todos os funcionários da instituição, de forma a garantir o reconhecimento de determinada função no processo, bem como as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização”. Com esta alteração (positiva) mais facilmente se pode assegurar a continuidade do negócio e a sobrevivência dos bancos.

No âmbito dos mecanismos que asseguram a continuidade do negócio e, consequentemente, a sobrevivência dos bancos, o BNA acrescentou no Anteprojecto de Aviso do BNA obrigatoriedade de (i) “*definição e segregação de responsabilidades*” e “*segregação de funções*”, esta última traduzidas no conjunto de regras e directrizes de controlo interno que visam descentralizar a gestão, estabelecendo independência entre as funções de controlo, negócio e suporte (alínea p) do artigo 3.º); (ii) adopção de meios que permitam a (iii) “*mitigação de conflitos de interesses*”; (iv) a existência de uma política, processo ou outra medida preventiva para cada risco; (v) o controlo e acompanhamento sistemático para assegurar que a sua aplicação e funcionamento esteja conforme ao estabelecido regulamentarmente, tentando, assim, rectificar prontamente todos e quaisquer desvios; (vi) garantir a integridade, a concordância e a eficácia do processo, fornecendo assim uma garantia razoável de que as informações financeiras e administrativas são confiáveis, oportunas e completas e que a instituição financeira está em conformidade com políticas e directrizes, internas e externas, bem como as leis e regulamentos aplicáveis ao seu funcionamento, quer internos quer externos.

³² HOPT, Klaus & VOIGHT, Hans-Christoph, *Responsabilidad civil de los folletos de misión y de la información del mercado de capitales: Derecho y reforma en la unión europea...*, p. 463.

Relativamente aos princípios gerais, para além de estabelecer que deve ser periodicamente revisto e actualizado para que as medidas relacionadas com riscos não identificados previamente sejam fácil e atempadamente incorporadas no processo a decorrer, o Anteprojecto do Aviso do BNA sobre SCI acrescenta que o sistema de controlo interno deve não só ser adaptado à dimensão, natureza, complexidade, estrutura e estratégia da actividade, como também ao perfil de risco³³, tolerância ao risco³⁴ e apetência ao risco³⁵. Na verdade, a grande tónica desta alteração reside na necessidade de mapeamento e acompanhamento da gestão do risco.

4. GESTÃO DE RISCO

A gestão de risco é uma questão de extrema relevância não só para a sobrevivência e êxito face às fortes turbulências financeiras, como também para a concretização dos princípios da governação corporativa, pois incide sobre o modo de administração dos negócios da empresa, da previsão e tratamento dos seus riscos, bem como as oportunidades inerentes. Os riscos são realidades inerentes aos negócios e, por isso, devem ser devidamente geridos, por meio de um sistema de identificação prévia e proactiva, pois, só desta forma se alcançam melhores resultados alinhados com os interesses das partes envolvidas na vida da sociedade³⁶. Por isso, a alínea b) do n.º 2 do artigo 2.º do Anteprojecto de Aviso do BNA sobre SCI, estabelece que os bancos devem ter um sistema de gestão de risco capaz e com competência de identificar, diagnosticar, avaliar, mapear, priorizar, monitorar e gerir todos os seus riscos, permanecendo sempre atento às mudanças do ambiente interno e externo, de modo a não ser surpreendido por riscos desconhecidos ou não controlados.

Este sistema de controlo interno deve estar de acordo com as disposições legais e regulamentares aplicáveis, sendo, no entanto, necessário que exista um acompanhamento da implementação destes controlos e respectivo reforço, se necessário, pelo próprio regulador, de identificar, medir e controlar todos os riscos

³³ “*Representação da exposição real ao risco de uma instituição. O perfil de risco está intrinsecamente ligado à estratégia de negócio, e depende do tipo de actividades realizadas pela instituição, bem como ao risco inerente às mesmas*”.

³⁴ “*Quantidade*” máxima de risco que uma instituição é capaz de assumir, dada a sua base de capital, gestão do risco e capacidades de controlo, bem como as suas restrições regulatórias”

³⁵ “*O nível agregado e os tipos de risco que uma instituição está disposta a assumir, definida antecipadamente e dentro da capacidade de risco de cada instituição de forma a alcançar os seus objectivos estratégicos e o seu plano de negócios*”

³⁶ RODRIGUES, Jorge, *Corporate Governance*, Op. Cit, p. 156.

relevantes e prestar todas as informações para uma efectiva análise de gestão de risco. Esta gestão é fundamental para que a instituição compreenda os riscos assumidos, dimensionando-os e adequando-os aos seus objectivos relacionados ao confronto risco *versus* retorno de suas operações.

A estrutura de controlo interno das instituições deve ser feita por meio de ferramentas de análise geral de riscos, gestão integrada, controlos e dicionários de riscos, bem como de mecanismo de avaliação da arquitectura de controlo *versus* os riscos (operacional, legal, de crédito, de mercado, de *cybersegurança* e outros) envolvidos na operação. Todas estas tarefas devem estar a cargo de uma unidade autónoma, gerida por um Director de topo, que deverá interagir *directamente* com o Conselho de Administração ou, se delegada a uma Comissão (de gestão de risco), integrada por administradores e directores de topo.

O Livro Verde sobre “*o quadro da União Europeia do governo das sociedades*” orienta que todas as empresas, independentemente dos seus domínios de actividade específicos, devem desenvolver uma cultura de risco adequada e organizar-se para os gerir eficazmente³⁷. Para o efeito, as políticas de gestão de riscos devem ser claramente definidas ao mais alto nível, isto é, decididas pelo Conselho de Administração para toda a organização. Alguns aspectos podem ser diferentes devido à diversidade de enquadramentos jurídicos em vigor, por exemplo a estrutura dupla ou unitária do Conselho de Administração, mas, em cada caso, é indispensável definir claramente os papéis e as responsabilidades de todas as partes implicadas no processo de gestão dos riscos: o conselho, a gestão executiva e todos os efectivos operacionais implicados na gestão dos riscos, e as descrições das funções devem ser conhecidas, tanto a nível interno como externo³⁸.

No âmbito das instituições bancárias, o artigo 14.º do Aviso do BNA n.º 1/13 (actualmente ainda em vigor) dispõe que o órgão de administração deve delegar num órgão constituído de forma equilibrada por administradores executivos e não executivos, as funções de gestão e controlo do risco e aconselhar o órgão de administração no que respeita à estratégia do risco bem como as seguintes considerações relativas à implementação da estratégia do risco por parte da instituição

³⁷ Vide COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. *O Livro Verde sobre “o quadro da União Europeia do governo das sociedades”*, Bruxelas, 5.4.2011.
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0164_/com_com\(2011\)0164_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0164_/com_com(2011)0164_pt.pdf) (acessado em 12/09/2017).

³⁸ *Ibidem*.

e da actuação da função de gestão do risco: (i) a situação financeira da instituição; (ii) a natureza, dimensão e complexidade da sua actividade; (iii) a sua capacidade para identificar, avaliar, monitorizar e controlar os riscos; (iv) o trabalho realizado pela auditoria externa e pela delegação de competências de acompanhamento do sistema de controlo interno; e (v) todas as categorias de riscos relevantes na instituição, designadamente os riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, de estratégia e de reputação.

Tal como no Aviso do BNA 2/13 (actualmente ainda em vigor), de acordo com o artigo 10.º do Anteprojecto de Aviso do BNA, as instituições devem estabelecer um sistema de gestão do risco, na acepção de um conjunto integrado de políticas e processos, incluindo procedimentos, limites, controlos e sistemas, com fim de, permanentemente, identificarem, avaliarem, monitorizarem, controlarem e prestarem informações dos riscos, promovendo, assim, uma implementação adequada da estratégia e cumprimento dos objectivos das instituições.

O sistema de gestão do risco deve: (i) ser efectivo, eficaz, consistente e com influência activa nas decisões tomadas pelo órgão de administração e pelos colaboradores, em especial dos que têm responsabilidades de direcção; (ii) permitir a identificação, avaliação, acompanhamento e controlo de todos os riscos materiais a que a instituição se encontra exposta, tanto interna como externamente, de modo a garantir que estes se mantêm ao nível previamente definido pelo órgão de administração e que não afectarão significativamente a situação financeira da instituição; (iii) considerar todos os riscos relevantes, designadamente, riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, de estratégia e de reputação; e (iv) ter uma influência activa nas tomadas de decisão do órgão de administração e da gestão intermédia.

5. COMPLIANCE

Os primeiros normativos sobre matérias de *compliance* no sistema financeiro angolano registaram-se no mercado bancário, pois, no âmbito da Lei n.º 34/11 de 12 de Dezembro³⁹ e por meio dos artigos 18.º e 19.º do Aviso do BNA n.º 22/12, o BNA exigiu que as instituições bancárias integrassem na sua estrutura um departamento designado por “*Compliance Officer*”, responsável pela implementação do sistema de prevenção de

³⁹ Estabeleceu as medidas de natureza preventiva e repressiva de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo em Angola.

branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo, incluindo os respectivos procedimentos de controlo interno, sendo igualmente responsável pela centralização da informação e comunicação de operações susceptíveis de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo à Unidade de Informação Financeira e outras autoridades competentes.

Para a protecção dos depositantes, o BNA consagrou (nos 12.º do Aviso do BNA n.º 2/13) para os bancos a obrigatoriedade de implementação da função *compliance* baseada na adopção de políticas e procedimentos adequados para detectar qualquer risco de incumprimento dos deveres a que estejam adstritos, ou seja, assegurar que o cumprimento das obrigações legais e directrizes internas são observadas. O Anteprojecto de Aviso sobre sistema de controlo interno, nas alíneas d) e e) do n.º 4 do seu artigo 12.º, acrescenta que cabe à função *compliance* (i) acompanhar e avaliar os procedimentos de controlo interno em matéria de prevenção do branqueamento de capitais, financiamento do terrorismo e da proliferação de armas de destruição em massa, bem como centralizar a informação e comunicá-la às autoridades competentes; e (ii) monitorizar o cumprimento das políticas de governação corporativa da instituição, nomeadamente, conflito de interesses e código de conduta.

A função *compliance* deve ser independente de modo a garantir, por um lado, o acompanhamento e a avaliação regular da adequação e da eficácia das medidas e procedimentos para detenção de incumprimentos das normas e, por outro, a manutenção de um registo e apresentação de um relatório anual sobre o sistema de controlo de cumprimento ou incumprimento.

À semelhança da gestão de risco, a função *compliance* deve ser um departamento autónomo (n.º 1 do artigo 12.º do Aviso n.º 2/13) e liderado por um Director (*Compliance Officer*) que deverá responder pelas matérias de prevenção e detenção de irregularidades⁴⁰ directamente ao Conselho de Administração⁴¹ ou a administradores independentes⁴². Ao responder para o Conselho de Administração ou para administradores independentes, confere-se-lhe independência e atribui-se uma importante ferramenta de supervisão aos administradores não executivos e aos administradores independentes dos bancos.

⁴⁰ (controlo do cumprimento das obrigações legais e regulamentares, dos deveres e das políticas e directrizes internas dos bancos).

⁴¹ (que é integrado por administradores executivos, não executivos e independentes)

⁴² VALE, Sofia. "O Governo dos Bancos em Angola", *Op. Cit.*, p. 335.

Para cumprir, adequadamente as suas responsabilidades, o *Compliance Officer* deve possuir autoridade e independência de modo a que não seja afectado por influências indevidas; apoio institucional dos órgãos de gestão; recursos e meios adequados e acesso a toda a informação relevante (por exemplo, informação financeira), que esteja na posse da sociedade, de forma a poder avaliar se as ocorrências detectadas pelos colaboradores apresentam indícios de operações suspeitas de branqueamento de capitais ou de financiamento ao terrorismo.

É importante referir que o desenvolvimento da função *compliance* e da figura do *Compliance Officer* resulta da resposta pós-crise de 2007/2008 (crise do subprime), em que houve a necessidade – ao lado dos *gatekeepers* externos da empresa (profissionais independentes, por exemplo, os auditores externos, advogados, analistas, agência de notação de risco, agentes de intermediação) – de se promover a adopção de modelos descentralizados de controlo de risco e no qual se integram os *gatekeepers* internos, enquanto “*regulated self-regulation*” (auto-regulação regulada), formados pelos responsáveis pela fiscalização interna das sociedades, pelos auditores internos e pelo *Compliance Officer*⁴³.

E nesse contexto, parafraseando Tiago Geraldo, “o *Compliance Officer* se transformou em uma função quase omnipresente na generalidade dos organogramas empresariais, concentrando em si (ou na divisão ou departamento que dirige) uma responsabilidade fundamental. Cabe-lhe, em traços gerais, assegurar que o exercício da actividade pela instituição se desenvolva em estrita conformidade com as normas legais e regulamentares aplicáveis, velando pela implementação de sistemas de *compliance* destinados a propiciar tal cumprimento e, por essa via, criando e sedimentando condições estruturais de prevenção do risco (de ocorrência) de resultados lesivos associados à actividade empresarial”⁴⁴.

No âmbito da sua actividade, Geraldo Tiago adverte que o *Compliance Officer*, enquanto *gatekeeper* interno, pode ser responsabilizado civil e criminalmente pela prática de um crime cometido, por exemplo, por um administrador que tinha em seu poder informação que o levaria a desconfiar de que algo de anormal estava a acontecer e não procurou saber mais, designadamente, investigar⁴⁵.

⁴³ GERALDO, Tiago, “A responsabilidade penal do *Compliance Officer*: fundamento e limites do dever de auto-vigilância empresarial” in *Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal*, Coimbra: Almedina, 2018, p. 272.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 269.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 269.

6. AUDITORIA INTERNA

De acordo com o n.º 2 do artigo 17.º do Anteprojecto de Aviso sobre SCI, a auditoria interna deve ser definida como uma função de aconselhamento ao conselho de administração, vocacionada para a avaliação e a adequação dos sistemas de controlo interno às directrizes definidas pelo BNA.

No âmbito da organização empresarial, a auditoria interna é uma função de avaliação efectuada por profissionais integrados no quadro de pessoal da organização com o intuito de examinar e avaliar as suas actividades⁴⁶ cujo objectivo central consiste em assistir os membros do órgão de gestão no sentido de fornecer alertas, recomendações, conselhos e informações relacionadas com as actividades analisadas⁴⁷.

A auditoria interna é tida como um instrumento de grande importância, pois, é através do constante trabalho de verificação que se pode prevenir problemas de fraudes nas demonstrações contabilísticas envolvendo administradores das grandes companhias e o nível de segurança dos processos e dos controlos internos, por isso, a alínea e) do n.º 5 do referido artigo 17.º do Anteprojecto de Aviso reforça a ideia, impondo que a auditoria interna deve actuar como terceira linha de defesa no sistema de controlo interno da instituição.

Neste âmbito, a auditoria interna tem a função de assegurar e coordenar globalmente as seguintes actividades: (i) as acções de inspecção interna às unidades de estrutura da sociedade, de forma a assegurar o controlo e cumprimento da legislação a que se rege, dos processos instituídos e das normas de serviço; (ii) a conformidade dos procedimentos internos; e (iii) a identificação de potenciais riscos que possam perigar a segurança, transparência e bom funcionamento da instituição, bem como verificar se as práticas vigentes estão em linha com os normativos internos e outros que eventualmente se apliquem à sociedade.

Ao lado da obrigação de instituir uma função de auditoria interna para, de forma autónoma, efectuar uma avaliação da efectividade, eficácia e adequação do sistema de controlo interno, considerando o risco associado a cada actividade, consagrada no artigo 17.º do Aviso do BNA n.º 2/13 (actualmente ainda em vigor), o Anteprojecto acrescenta

⁴⁶ GEADA, Fátima Castanheira. “Governança Corporativa e auditoria interna” in *A Emergência e o futuro do Corporate Governance em Portugal, Volume II, (coordenação de José Costa Pinto)*, Coimbra: Almedina, 2018, p. 116.

⁴⁷ ALMEIDA, Bruno José Machado de, *Manual de Auditoria Financeira – Uma análise integrada baseada no risco*, op. Cit., pp. 19 a 20.

que “a auditoria interna deve ser definida como uma função de aconselhamento ao conselho de administração, vocacionada para a avaliação e a adequação dos sistemas de controlo interno às directrizes definidas pelo BNA”.

O n.º 2 do artigo 17.º do Anteprojecto dispõe que os bancos devem estabelecer um serviço de auditoria interna, que actue com independência e seja responsável por: (i) adoptar e manter um plano de auditoria para examinar e avaliar a adequação e a eficácia dos sistemas, procedimentos e normas que suportam o sistema de controlo interno do agente de intermediação; (ii) emitir recomendações baseadas nos resultados das avaliações realizadas e verificar a sua observância; (iii) elaborar e apresentar ao órgão de administração e ao órgão de fiscalização um relatório, de periodicidade pelo menos anual, sobre questões de auditoria, indicando e identificando as recomendações que foram seguidas. Mas para o efeito, deve dispor das condições necessárias para a avaliação independente, autónoma e imparcial da qualidade e da efectividade dos processos de controlo interno, gestão dos riscos e governação corporativa da instituição.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegado a este porto, importa reafirmar que o Anteprojecto de Aviso sobre Sistema de Controlo Interno poderá introduzir importantes reformas no governo dos bancos, por exemplo, com incidência para o reforço da organização e dos instrumentos de escrutínio da administração dos bancos. Por exemplo, consagra os órgãos que integram o sistema de controlo interno como *whistleblowing*, densifica significativamente as suas responsabilidades e intensifica a necessidade de garantir a sua independência.

Mas, apesar desses traços evolutivo, pensamos que ainda fica por resolver a questão das áreas de controlo interno terem de reportar para o órgão de gestão, pois entendemos que o BNA tem aqui uma soberana oportunidade para estabelecer que as funções de controlo devem responder e, por isso, reportar para os administradores não executivos, uma vez que estes têm uma função de *controller*, pois, do contrário, estaríamos diante de uma deficiência do sistema de controlo interno, na medida em que constitui um potencial conflito de interesses, ao fixar que as funções de controlo reportem para órgão gestão (administradores executivos) que é objecto do seu controlo.

No âmbito dos conflitos de interesses, quer o Anteprojecto de Aviso sobre Sistema de controlo Interno como o Anteprojecto de Aviso sobre Governação Corporativa, não estabelecem, em especial, o regime sobre a política remuneratória dos responsáveis pelas funções de controlo, o que nos coloca diante da questão de saber se será o órgão de gestão dos bancos a estabelecer os critérios de remuneração dos integrantes das funções de controlo e, ao ser afirmativa, recoloca-se a problemática do conflito de interesses e da (potencial) ausência de independência desses órgãos. Em face disso, entendemos que a solução deverá passar por se consagrar nestes diplomas a obrigatoriedade de ter dois sistemas de remuneração conforme estejamos diante do quadro de pessoal pertencente as áreas de gestão ou associados à área de controlo.

8. BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, António Pereira de. “Os Administradores Independentes”, in “A Reforma do Código das Sociedades Comerciais. Jornadas em Homenagem ao Professor Doutor Raúl Ventura”, Coordenação de António Menezes Cordeiro e Paulo Câmara, Almedina, Coimbra, 2007.
- ALVES, Carlos Francisco, Os Investidores Institucionais e o governo das sociedades: disponibilidade, condicionantes e implicações, Coimbra: Almedina, 2005.
- CÂMARA, Paulo. “O Governo dos Bancos: uma introdução”, in A Governação de Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos (Coordenação de Paulo Câmara), Coimbra: Almedina, 2016.
- CÂMARA, Paulo. “O Governo dos Bancos” in III Congresso de Direito Bancário, (Coordenação de L. Miguel Pestana de Vasconcelos), Coimbra: Almedina, 2018.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. O Livro Verde sobre “o quadro da União Europeia do governo das sociedades” Bruxelas, 5.4.2011.
- COSTA, Vasco Freitas da. “Aspeto relativos à supervisão do governo dos bancos” in A Governação de Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos (Coordenação de Paulo Câmara), Coimbra: Almedina, 2016, p. 293.
- DUARTE, Diogo Pereira/PASSARADAS, Francisco. “Gestão de risco, Compliance e Auditoria interna” in Estudos de Direito Bancário I, (Coordenação de António Menezes Cordeiro, Januário da Costa Gomes, Miguel Brito Basto e Ana Alves Leal) Coimbra: Almedina, 2018.
- FERREIRA, António Pedro, O governo das sociedades e a supervisão bancária, Lisboa: Quid Juris, 2009.
- GEADA, Fátima Castanheira. “Governança Corporativa e auditoria interna” in A Emergência e o futuro do Corporate Governance em Portugal, Volume II, (coordenação de José Costa Pinto), Coimbra: Almedina, 2018.
- GERALDO, Tiago, “A responsabilidade penal do Compliance Officer: fundamento e limites do dever de auto-vigilância empresarial” in Estudos sobre Law Enforcement, Compliance e Direito Penal, Coimbra: Almedina, 2018.
- GOMES, José Ferreira. Da administração a fiscalização das sociedades. A obrigação de vigilância dos órgãos da sociedade anónima, Coimbra: Almedina, 2015.

HOPT, Klaus J. “Desenvolvimento recentes da Corporate Governance na Europa. Perspectivas para o Futuro” in *Miscelânea* | n.º 5, Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho (IDET), Coimbra: Almedina, 2008.

HOPT, Klaus J. “El Gobierno corporativo: Estudio de Derecho Privado comparado en Derecho de Sociedades y Del Mercado de Valores” in *Estudios de Derecho de Sociedades y Del Mercado de Valores*, Madrid: Marcial Pons, 2010.

JENSEN, M. C. e MECKLING, W. H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. In: *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4.

KRAAKMAN, Reinier; ARMOUR, John & HANSMANN, Henry, “Agency Problems, Legal Strategies, and Enforcement” in *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach*” Second Edition, Oxford – University Press, 26 January 2017.

MARTINS, Alexandre de Soveral, *Administradores Delegados e Comissões Executivos - Algumas Considerações*, Coimbra: 2.ª Ed., IDET, Caderno n.º 7, Almedina, 2011.

MARTINS, Alexandre de Soveral. *Administração de sociedade anónima e responsabilidade dos administradores*, Coimbra: Almedina, 2020.

MARTINS, Alexandre de Soveral. *Sobre a fiscalização das sociedades anónimas*, Coimbra: Almedina, 2020.

MINTZ, Steven M., *A Comparison of Corporate Governance Systems in The U.S., UK and Germany in Corporate Ownership & Control - Volume 3, Issue 4, Summer 2006*.

OLIVEIRA, Ana Perestrelo de. *Manual de Governação das Sociedades*, Coimbra: Almedina, 2017.

RAPOSO, Clara. “O governo dos bancos e o desempenho” in *A Governação de Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (Coordenação de Paulo Câmara), Coimbra: Almedina, 2016.

RODRIGUES, Jorge, *Corporate Governance – Retomar a confiança perdida*, Lisboa: 1.ª Ed., Escolar Editora, 2009.

VALE, Sofia. “O Governo dos Bancos em Angola” in *A Governação de Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos* (Coordenação de Paulo Câmara), Coimbra: Almedina, 2016

VAZ, João Cunha. *A OPA e o Controlo Societário – a regra da não frustração*, Coimbra: Almedina, 2013.