

REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR EMPRESARIAL PÚBLICO ANGOLANO: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS ENTRE 2021-2024

CORPORATE GOVERNANCE IN THE ANGOLAN PUBLIC BUSINESS SECTOR: A CRITICAL ANALYSIS OF TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY BETWEEN 2021-2024

GOBERNANZA CORPORATIVA EN EL SECTOR EMPRESARIAL PÚBLICO ANGOLEÑO: UN ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS ENTRE 2021-2024

Denilson Gonçalves Ricardo Lunga[1], Lucrécia Pascoal Domingos Bráz[2], Helder Álvaro Soares[3]

e61295
https://doi.org/10.63026/acertte.v6i1.295

PUBLICADO: 03/2026

RESUMO

Este artigo analisa a aplicação das práticas de Corporate Governance no Setor Empresarial Público (SEP) angolano de 2021 a 2024, focando-se nos princípios da transparência e da prestação de contas. Nesta pesquisa explora-se a necessidade de transparência e prestação de contas e auditoria nas empresas públicas de Angola, conforme exigido pela legislação em vigor. São apresentados ainda, a caraterização do SEP, as suas obrigações declarativas bem como, os modelos de corporate governance, comparando a estrutura de governação de empresas públicas com as sociedades comerciais, a prossecução do interesse público e, por fim, os principais desafios da governação corporativa no setor público. Os resultados indicam uma diminuição da composição do SEP, fruto do Programa de Privatizações (PROPRIV), além de revelar uma constância no cumprimento das obrigações de reporte (com uma taxa de 90% em 2021 e 2024). Houve um aumento das aprovações totais de 19% para 36%). Conclui-se que, persistem desafios significativos. Estes incluem uma ligeira quebra na qualidade dos relatórios, que comprometem a independência e a prossecução do interesse público. Recomenda-se uma investigação às não-conformidades, uma análise das causas da quebra na aprovação dos documentos e ações contínuas para converter as aprovações com reservas em aprovações totais, fortalecendo assim a transparência e a responsabilização (*accountability*).

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa. Setor Empresarial Público. Transparência e Prestação de Contas.

ABSTRACT

This article analyzes the application of Corporate Governance practices in the Angolan Public Business Sector from 2021 to 2024, focusing on the principles of transparency and accountability. This research explores the need for transparency, accountability, and auditing in Angolan public companies, as required by current legislation. It also presents the characterization of the PBS, its reporting obligations, and corporate governance models, comparing the governance structure of public companies with commercial companies, the pursuit of the public interest, and finally, the main challenges of corporate governance in the public sector. The results indicate a decrease in the composition of the PBS, resulting from the Privatization Program (PROPRIV), in addition to revealing consistency in compliance with reporting obligations (with a rate of 90% in 2021 and 2024). There was an increase in total approvals from 19% to 36%. It concludes that significant challenges persist. These include a slight decline in the quality of reports, which compromises independence and the pursuit of the public interest. An

[1] Mestrando em Contabilidade e Finanças pela Faculdade de Contabilidade e Finanças da Universidade Lusíada de Angola. Especialista em Direito Fiscal. Técnico de Contabilidade e Docente do Instituto Superior Politécnico de Porto Amboim.

[2] Mestranda em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusíada de Angola e Licenciada em Gestão e Administração Pública. Docente do Instituto Superior Politécnico de Porto Amboim.

[3] Mestre em Direito Civil pela Faculdade de Direito da Universidade Katyavala Bwila, Advogado e Docente do Instituto Superior Politécnico de Porto Amboim e Institututo Superior Privado do Wako Kungo.

©2026. Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

investigation into the non-conformities is recommended, along with an analysis of the causes of the decline in document approval and ongoing actions to convert approvals with reservations into full approvals, thereby strengthening transparency and accountability.

KEYWORDS: *Corporate Governance. Public Business Sector. Transparency and Accountability.*

RESUMEN
Este artículo analiza la aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo en el Sector Público Empresarial (SPE) de Angola entre 2021 y 2024, centrándose en los principios de transparencia y rendición de cuentas. Esta investigación explora la necesidad de transparencia, rendición de cuentas y auditoría en las empresas públicas angoleñas, tal como lo exige la legislación vigente. También presenta la caracterización del SPE, sus obligaciones de información y los modelos de gobierno corporativo, comparando la estructura de gobierno de las empresas públicas con las empresas comerciales, la búsqueda del interés público y, finalmente, los principales desafíos del gobierno corporativo en el sector público. Los resultados indican una disminución en la composición del SPE, como resultado del Programa de Privatización (PROPRIV), además de revelar consistencia en el cumplimiento de las obligaciones de información (con una tasa del 90% en 2021 y 2024). Se observó un aumento en el total de aprobaciones del 19% al 36%. Se concluye que persisten desafíos significativos. Estos incluyen una ligera disminución en la calidad de los informes, lo que compromete la independencia y la búsqueda del interés público. Se recomienda una investigación sobre las no conformidades, junto con un análisis de las causas de la disminución en la aprobación de documentos y acciones continuas para convertir las aprobaciones con reservas en aprobaciones completas, fortaleciendo así la transparencia y la rendición de cuentas.

PALABRAS-CLAVE*: Gobernanza Corporativa. Sector Empresarial Público. Transparencia y Rendición de Cuentas.*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a questão da boa governança é central e aplica-se amplamente tanto ao setor público quanto ao privado. A governança corporativa no setor público tem ganhado crescente relevância no cenário contemporâneo, à medida que a sociedade demanda maior transparência, eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Inspirada em princípios originalmente desenvolvidos para o setor privado, como equidade, prestação de contas (*accountability*) e conformidade (*compliance*), a sua aplicação no ambiente governamental enfrenta desafios singulares e complexos.

Em sentido lato, *Corporate Governance*, também conhecido em português como o governo das sociedades, reporta-se ao conjunto de boas práticas de governo pelas quais as empresas se regem e asseveram a sua sustentabilidade.

A intervenção estatal na economia fundamenta-se na busca pelo bem comum, ou seja, na satisfação das necessidades coletivas. As empresas públicas são constituídas com recursos públicos e têm como principal objetivo a promoção do interesse público. Por essa razão, as empresas públicas, assim como as privadas, devem seguir as diretrizes da corporate governance.

A boa gestão das empresas públicas está intrinsecamente ligada à qualidade das pessoas designadas para os órgãos de gestão. Tendo como finalidade a prossecução do interesse público, as empresas públicas devem adotar as boas práticas de corporate governance. Em países como Angola,

onde se verifica uma forte interferência do Estado acionista na gestão das empresas públicas, a designação dos gestores públicos empresariais está muito associada a critérios de filiação partidária. Este critério acaba por beliscar a independência dos membros dos gestores públicos no exercício da atividade de gestão.

Os gestores públicos (administradores, gerentes ou diretores), ao desempenharem suas funções, têm a obrigação de promover o interesse público e agir em benefício da empresa. No entanto, na prática, observa-se que muitos desses gestores são pressionados por autoridades políticas, frequentemente por meio de ordens informais, a agir de maneira contrária às suas obrigações legais e estatutárias. Esse cenário é agravado pela falta de profissionalismo dos gestores, pela obediência partidária e pela dependência política em relação ao partido governante.

Apesar das reformas em curso e dos compromissos públicos com a boa governação, o Setor Empresarial Público (SEP) angolano ainda enfrenta fragilidades significativas nos mecanismos de transparência e prestação de contas, refletidas em práticas pouco consistentes de governança corporativa. A ausência de uniformidade, a fraca fiscalização e a limitada responsabilização dos gestores públicos levantam a seguinte problema científico: Em que medida as práticas de Governança Corporativa adotadas no Setor Empresarial Público angolano têm assegurado os princípios da transparência e prestação de contas? Para responder o problema da pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral analisar criticamente as práticas de Governança Corporativa no Setor Empresarial Público angolano no período de 2021 a 2024, com foco na transparência e prestação de contas.

Este estudo reveste-se de elevada relevância acadêmica, institucional, social e econômica, pois incide sobre um domínio estratégico da gestão pública: o governo das sociedades no Setor Empresarial Público angolano. Ao focar-se nos princípios da transparência e da prestação de contas, a pesquisa lança luz sobre a qualidade dos mecanismos de controle, responsabilização e gestão adotadas no SEP angolano, especialmente num contexto de crescente exigência por boa governação e combate à má gestão dos recursos do Estado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CORPORATE GOVERNANCE

A *corporate governance* (ou governança corporativa) é um conceito relativo sobre o modo como as empresas são dirigidas e controladas. Com esta expressão pretende-se abranger os assuntos relativos ao poder de controlo e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais (MARQUES, 2007).

O termo governança corporativa para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2020), “é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria [...] e demais partes interessadas”. De acordo com a definição de Mazzali (2024), corporate governance sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre

acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, e materializa-se pelo conjunto de políticas e diretrizes regulatórias do processo decisório que envolve a propriedade e a gestão estratégica das organizações.

Portanto, a governança corporativa é um sistema de direção, monitoramento e incentivos que, materializado por políticas e processos, equilibra os interesses dos acionistas com os das demais partes interessadas para garantir a perenidade e a criação de valor sustentável da organização. Nesse sentido, a governança corporativa pode ser compreendida como um conjunto de mecanismos institucionais destinados a alinhar os interesses entre gestores, acionistas e demais partes interessadas, contribuindo para a transparência e a eficiência organizacional (REINALDI et al., 2022).

2.1.1 Princípios de Corporate Governance

As boas práticas da governança corporativa têm como princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Embora esses princípios tenham sido constituídos com foco em grandes corporações de capital aberto, a sua aplicação pode ser realizada em empresas tanto do setor privado, quanto público. É possível inferir que, especificamente a governança corporativa em organizações públicas, objetiva a geração de lucro para o proprietário (Estado) e criar riqueza para o agente (sociedade), igualmente alicerçada em seus quatro princípios. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem demandado esforços para promover o desenvolvimento econômico mundial por meio de diferentes temáticas, dentre elas, a governança corporativa de empresas públicas, expondo que “a boa prática de governança em empresas de propriedade estatal é essencial para haver mercados eficientes e abertos, em nível nacional e internacional” (OCDE, 2015, p.7).

Para Quintella & Lessa (2021), os princípios básicos da governança corporativa são:

(i) a transparência, que não deve se restringir ao desempenho econômico financeiro;
(ii) a equidade, caraterizada pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas;
(iii) a prestação de contas (*accountability*); e a
(iv) responsabilidade corporativa.

A governança corporativa, portanto, é um mecanismo de exercício do poder que tem como um dos meios de concretização a adoção de práticas de *compliance*.

2.2 CARATERIZAÇÃO DO SETOR EMPRESARIAL PÚBLICO ANGOLANO

O Setor Empresarial Público angolano constitui uma componente essencial da estrutura econômica do país, desempenhando um papel estratégico na provisão de bens e serviços fundamentais, bem como na dinamização de setores-chave como energia, transportes, telecomunicações, recursos naturais e finanças. Herdado de um modelo econômico fortemente estatal após a independência, este setor tem passado por profundas transformações, impulsionadas pela necessidade de maior eficiência, transparência e sustentabilidade.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

A governança corporativa em empresas públicas angolanas foca em profissionalizar a gestão, garantir autonomia e transparência, reduzir interferências políticas, como o IGAPE (Instituto de Gestão de Ativos e Participações do Estado) como órgão central para monitorizar o setor e implementar padrões de eficiência, alimhando o setor público aos princípios da meritocracia e resultados, apesar de desafios estruturais na separação entre gestão empresarial e interesses governamentais. Neste contexto, à luz dos desafios contemporâneos de governação e eficiência econômica, que o setor tem passado, o SEP segundo o art.º 2.º da Lei de Bases do Setor Empresarial Público integra:

Tabela 1. Constituição do Setor Empresarial Público Angolano

Empresas públicas (Art.º 3.º)	1. As empresas públicas são aquelas que, por diploma legal, assim são expressamente qualificadas. 2. O capital das empresas públicas é integralmente detido pelo Estado.
As empresas com domínio público (Art.º 4.º)	Empresas com domínio público são as sociedades comerciais criadas ao abrigo da Lei das Sociedades Comerciais, em que o Estado diretamente, ou através de outras entidades públicas, exerce isolada ou conjuntamente uma influência dominante em virtude de alguma das seguintes circunstâncias: a) Detenção da totalidade ou da maioria do capital ou dos direitos de voto; b) Direito de designar ou de destituir a maioria dos membros dos órgãos de administração ou de fiscalização.
As participações públicas minoritárias (Art.º 5.º)	1. As participações públicas minoritárias referem-se àquelas situações em que o conjunto das participações detidas pelo Estado ou outras entidades públicas não origine qualquer das situações previstas no artigo anterior. 2. A integração das empresas participadas no setor empresarial público, tal como definidas no n.º 1 do presente artigo, aplica-se apenas à respetiva participação pública, designadamente no que se refere ao seu registo e controlo, bem como ao exercício pelo Estado dos seus direitos de acionista ou sócio, cujo conteúdo deve levar em consideração os princípios decorrentes da presente Lei e demais legislação aplicável às empresas que integram o Setor Empresarial Público.

Fonte: Adaptado da Lei de Bases do Setor Empresarial Público**.**

A caraterização do SEP exige, portanto, uma análise que vá além da simples enumeração de empresas estatais. Implica compreender a sua evolução histórica, os marcos legais que o regulam, o modelo de governação vigente, os desafios enfrentados, como a sobreposição de funções, a dependência de subsídios públicos e as fragilidades na prestação de contas, e as reformas em curso que visam tornar essas entidades mais competitivas e alinhadas com as boas práticas de gestão corporativa.

2.2.1 Obrigações Declarativas

A Lei de Bases do Setor Empresarial Público, doravante "LBSEP" (arts. 10.º a 11.º), elenca como obrigatoriedade às empresas públicas e às empresas com domínio público os princípios da concorrência, da transparência.

Em concordância, o IBGC (2021), menciona que os princípios básicos da Governança Corporativa são: a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

Dos princípios enunciados, com um olhar mais crítico para a transparência e a prestação de contas no SEP. A transparência envolve prestar informações positivas ou negativas aos *stakeholders* sobre a situação da empresa/sociedade gerando um clima de confiança interna e externa. A prestação de contas ou *accountability* por sua vez, tem a ver com a responsabilidade de quem recebe o mandato prestar de sua ação a quem o elegeu e responder integralmente por todos seus atos. Este último regido legalmente pelo art.º 24.º da LBSEP, onde espelha-se o seguinte:

1. As empresas públicas ou com domínio público devem submeter ao Departamento Ministerial responsável pelo SEP ou entidade tutelada por este, até 30 dias depois da data estabelecida para o fecho de contas, com referência a 31 de Dezembro do ano anterior:

a) O Relatório de Gestão, incluindo uma proposta de aplicação do resultado líquido obtido, devidamente fundamentada, em conformidade com as disposições legais aplicáveis;

b) O Balanço, demonstração de resultados e respetivo anexo;

c) A Demonstração dos fluxos de caixa;

d) O Parecer do órgão de fiscalização;

e) O Relatório e o Parecer do auditor externo sobre a auditoria às contas do exercício anterior, incluindo as recomendações sobre a avaliação do sistema contabilístico e das medidas do controlo interno elaborados pelo auditor externo.

2. [...].

No artigo seguinte, ainda da LBSEP (art.º 25.º), estabelece que as empresas públicas e com domínio público em Angola devem ser auditadas anualmente por uma entidade de reconhecida idoneidade, com sede no país. [...]. Outrossim, auditoria externa não isenta a emissão de parecer pelos respetivos Conselhos Fiscais das empresas. Porém, a prestação de contas pelo SEP ainda é um bicho de sete cabeças.

2.2.2 Estrutura de Governação

A governança corporativa tem no seu cerne a definição da estrutura orgânica e da articulação de poderes entre os órgãos da sociedade. Está em causa a forma de estruturar os órgãos de administração e de fiscalização da sociedade, bem como as relações entre eles. Os modelos de governação das sociedades até aqui apresentados pela doutrina são três, nomeadamente:

(i) o modelo clássico (ou latino);

(ii) o modelo anglo-saxónico (monístico ou unitário) e

(iii) o modelo germânico (ou dualista).

O modelo clássico (ou latino) é composto por um conselho de administração (ou administrador único) e um conselho fiscal (ou fiscal único). Este modelo, vigorou em Angola até à publicação da Lei das Sociedades Comerciais (LSC). Já o modelo anglo-saxónico (monístico ou unitário) é composto por um conselho de administração de que é parte integrante uma comissão executiva, uma comissão de auditoria e um perito contabilista (auditor). Trata-se de um modelo em que existe um auto-controlo, feito por instância interna do órgão de administração. Por último, o modelo germânico (ou dualista) de origem alemã, tradicionalmente composto por 2 (dois) órgãos (de gestão e de fiscalização), nomeadamente, por um conselho de administração executivo e por um conselho geral e de supervisão. Um dos aspectos importantes deste modelo, apesar das críticas de que é alvo, prende-se com a representação de trabalhadores em sociedades de maior dimensão.

As empresas públicas apresentam uma estrutura orgânica idêntica à das sociedades comerciais, nomeadamente, a das sociedades anônimas. A sua estrutura orgânica é composta, essencialmente, por um conselho de administração, que representa a empresa e é a quem compete a prática de todos os atos de gestão, e um conselho fiscal, a quem compete fiscalizar a observância da lei e dos estatutos pelos membros do órgão de gestão (cf. art.º 45.º da LBSEP).

Quanto aos modelos de governação, o regime atual do SEP angolano consagrou dois modelos: o modelo clássico ou latino/tradicional, composto por um conselho de administração e conselho fiscal (cf. art.º 45.º da LBSEP), devendo o conselho de administração ser composto por administradores executivos e não executivos, constituindo-se os primeiros em comissão executiva e aqueles últimos assumindo a função de supervisores das atividades do conselho de administração (cf. art.º 46.º da LBSEP); e, o modelo germânico ou dualista, composto por um conselho de coordenação e orientação estratégica e uma comissão executiva. Cada um destes órgãos tem poderes próprios.

2.3 O INTERESSE PÚBLICO

Decorre do artigo 198.º, n.º 1, da Constituição da República de Angola (CRA) que “a administração pública prossegue, nos termos da Constituição e da lei, o interesse público”. Da análise deste preceito constitucional facilmente se percebe que a definição do que é o interesse público decorre da lei, pertence à lei. Ora, o conceito de interesse público está intrinsecamente ligado ao bem comum e à satisfação das necessidades/interesses da coletividade, sendo este o fundamento de toda a atividade administrativa direta ou indireta.

Relativamente às empresas públicas, ao intervir na economia como agente o Estado, não o fazem com a mesma liberdade do privado. O seu objetivo único é a prossecução do interesse público, contribuindo para a melhoria do nível de bem-estar dos cidadãos. Deste modo, quando é criada uma empresa pública no âmbito do setor empresarial do Estado, os critérios para conformação dos setores de atividade devem ter por escopo a satisfação das necessidades da comunidade, o bem comum e a concretização do princípio do bem-estar, independentemente de a atividade ser exercida ou não numa área vedada à iniciativa privada.

Na visão de Lunga (2026):

> A gestão pública é fundamental para o sucesso do Estado em atender às necessidades da sociedade. Uma abordagem inadequada pode levar a perdas significativas para a população, contrariando os princípios da administração pública. A organização dos órgãos administrativos, a distribuição de funções, a definição de responsabilidades e a capacitação dos agentes são cruciais para a prestação eficaz de serviços públicos. O objetivo principal deve ser sempre o interesse coletivo. A gestão pública eficiente garante que os recursos sejam utilizados de forma otimizada, os serviços sejam prestados com qualidade e os objetivos do Estado sejam alcançados. (p. 9)

Também estão obrigados a prosseguir o interesse público os gestores das empresas públicas (os membros do conselho de administração), pois resulta do artigo 4.º do Estatuto do Gestor Público, que, aqueles "no exercício de suas funções, estão exclusivamente ao serviço da respetiva empresa e do superior interesse público [...]". A obrigação de prosseguir o interesse público exige que os gestores públicos adotem sempre as melhores soluções possíveis para cada caso concreto. Assim, do princípio da prossecução do interesse público decorre, para os gestores das empresas públicas, o dever de boa administração. Razão por que, se em vez do interesse público, forem prosseguidos verdadeiros interesses privados por parte dos gestores das empresas públicas estaremos perante um ato de corrupção.

No que concerne às empresas do SEP, continuam a verificar-se algumas inconsistências no modelo de Governação Corporativa adotado por estas, destacando problemas de agência, pois muitos dos gestores destas empresas desempenham poderes discricionários, ou seja, as decisões não são justificadas nem controladas. Não obstante a Lei n.º 11/13, de 3 de Setembro, Lei de Bases do SEP, indicar já a necessidade de implementação de práticas que permitam a melhoria da eficiência e eficácia das empresas públicas (IGAPE, 2024).

2.4 PRINCIPAIS DESAFIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

Ao contrário da iniciativa privada, onde o lucro é um indicador claro de desempenho, o setor público lida com a entrega de valor público e o bem-estar social, cujos resultados são, muitas vezes, intangíveis e de difícil mensuração. Esta diferença fundamental está na raiz de diversos obstáculos. Entre os principais desafios, destaca-se a necessidade de equilibrar a rigidez burocrática, herdada dos modelos de administração pública, com a agilidade e inovação necessárias para atender às demandas sociais de forma eficaz.

Pode-se argumentar que o grande desafio da adoção da governança pelo setor público atualmente se dê em função de uma demanda constante da população por processos com mais transparência e equidade, forçando o Estado à adoção de práticas adequadas, cujo foco esteja o ganho da população, de forma geral. Para auxiliar neste processo, o setor público conta com normas e recomendações específicas, como as diretrizes e princípios norteadores expostos pela OCDE, que auxilia na gestão dos riscos e desafios enfrentados. (AMADO TRISTÃO & ZAMBERLAN FUCHS, 2023, p. 10)



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Tabela 2. Principais Problemas de Governança das Empresas Públicas

Dimensão de governança	Principais problemas identificados nas empresas públicas
Transparência e *disclosure*	- Falta de transparência sobre os objetivos da companhia e sobre as formas de avaliação de desempenho; - Falta de transparência sobre as informações financeiras e não financeiras; - Ausência de transparência sobre o sistema de incentivos do conselho de administração da diretoria executiva; - Necessidade de maior continuidade na gestão após mudanças eleitorais.
Composição e funcionamento do Conselho de Administração	- Ausência de autonomia do conselho de administração para definir a estratégia e selecionar os diretores; - Seleção de conselheiros indicados politicamente e vinculados à administração pública, sem levar em conta as exigências do cargo; - Falta de critérios para definir o perfil de conselheiros e diretores; - Baixo número de conselheiros efetivamente independentes; - Ausência de separação clara dos papéis entre conselho e diretoria; - Supervisão deficiente do conselho de administração sobre a gestão.
Ética e conflitos de interesse	- Indicação de conselheiros e executivos como instrumento político; - Utilização arbitrária de ativos da empresa; - Transparência com partes relacionadas (ausência de poder dos demais acionistas para deliberar em matérias sujeitas a conflitos de interesse do Estado e ausência de divulgação transparente e auditada de todas as operações com entidades da administração pública).
Direitos dos acionistas	- Abuso do poder de controle por parte do Estado; - Elevada proporção de ações sem direito a voto na estrutura de propriedade; - Ausência de *tag along* além das previsões legais e ausência do direito a voto dos acionistas preferencialistas em matérias relevantes.

Fonte: Silveira (2015, p. 265-266)

Quando conselheiros são indicados por critérios políticos e não técnicos, as empresas sofrem com a falta de "*know-how*". Isso compromete a transparência, pois o gestor político tende a prestar contas a quem o nomeou (o político), e não ao mercado ou ao cidadão. Sem dados claros sobre os objetivos das empresas, torna-se impossível para os órgãos de fiscalização avaliarem se a empresa está a cumprir a sua função social ou se está apenas a consumir recursos do Estado sem retorno.

Como se depreende da análise das dimensões de governança, a indicação política e a opacidade financeira funcionam como barreiras que impedem a eficácia da prestação de contas, transformando a transparência em algo meramente formal e não substantivo.

3. METODOLOGIA

A presente secção detalha o delineamento metodológico da pesquisa, explicitando o tipo de pesquisa, os métodos utilizados, bem com os as técnicas de coleta e o tratamento analítico dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente investigação adota, do ponto de vista da abordagem do problema, uma abordagem mista (quali-quantitativa), cruzando dados estatísticos com a interpretação crítica da realidade angolana, recorrendo à pesquisa descritiva para caraterizar atual do modelo de governança corporativa angolano e o comportamento das empresas públicas perante os novos requisitos de transparência e prestação de contas. Tendo em conta os procedimentos técnicos, sustenta-se na pesquisa bibliográfica para o suporte teórico e na pesquisa documental para a análise crítica dos relatórios e contas publicados entre 2021 e 2024.

3.2 MÉTODOS UTILIZADOS

Em função do tipo de pesquisa, foram utilizados os seguintes métodos:

Análise-síntese: com este método foi possível, no meio de tanta informação sobre a temática, sintetizar ao máximo aquela que conferem maior entendimento à investigação, fixando-se sobretudo naqueles que interessam à investigação.

Histórico: Segundo Prodanov e Freitas (2013), no método histórico, o foco está na investigação de acontecimentos ou instituições do passado, para verificar sua influência na sociedade de hoje. A principal razão para usar o método histórico é o princípio da causalidade. Nada surge do nada; as instituições, as leis e os comportamentos sociais são produtos de processos que se acumulam ao longo do tempo. Uma vez que, o horizonte temporal é 2021-2024, o método histórico é aplicado como um recorte de tempo imediato. Ele serviu para demonstrar o “antes e depois” das reformas de transparência em Angola. Ele prova que a governança atual é um processo em construção, e não um estado fixo.

Análise da norma jurídica: Ramos & Naranjo (2014), afirmam que este método se resume na interpretação das regras jurídicas, em que se misturam as questões políticas, socioeconômicas e jurídicas, vinculando-se o direito a uma investigação conservadora (se se aceitarem as regulamentações como são/estão) ou inovadora (se se derem contribuições). Permitiu fazer o enquadramento legal do SEP, seus elementos fundamentais para determinar o seu alcance e possíveis implicações.

Método comparativo: “Este método realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências. O método comparativo é usado tanto para comparações de grupos no presente, no passado, ou entre os existentes e os do passado, quanto entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento” (LAKATOS e MARCONI. (2017, p. 114). Inscreve-se neste contexto, na medida em que, se efetuou uma análise comparativa sobre a composição do SEP, a taxa de cumprimentos, evolução do gau de cumprimento de reporte e o resumo da aprovação das contas.

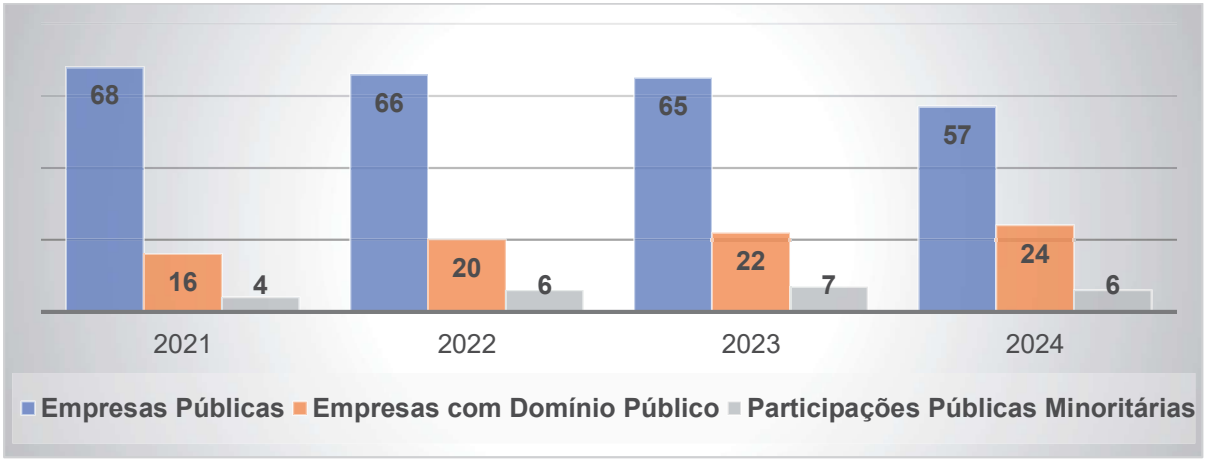
3.3 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Para a recolha dos dados, foi usada essencialmente a pesquisa bibliográfica, cuja eleboração foi feita a partir de materiais publicados, constituídos principalmente por livros, artigos científicos, relatórios internacionais, decretos, leis e, atualmente, material disponibilizado na Internet e a revisão documental, sendo que, este último que se baseou na análise de relatórios institucionais divulgados sobretudo pelo IGAPE, os relatórios agregados de 2021 a 2024 (organizados em tabelas e figuras) e dos documentos publicados por organizações internacionais que abordam o tema.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados são estruturados em três secções principais. A primeira, baseada na análise de um universo de empresas, detalha o nível de conformidade na prestação de contas, destacando os desafios enfrentados por diferentes categorias de entidades. A segunda secção explora a percepção da sociedade, por meio de uma pesquisa de aprovação, para entender a evolução do apoio à iniciativa e identificar as razões para a aprovação com reservas. Finalmente, a terceira secção apresenta o nível de aprovação de documentos cruciais de gestão e fiscalização, como pareceres de conselho fiscal e relatórios de auditoria, e analisa as flutuações de aprovação ao longo do tempo.

Figura 1. Composição do SEP 2021-2024



Fonte: Adaptado dos Relatórios Agregados do SEP 2023 e 2024.

Os dados que revela que, as Empresas Públicas (EP) mantêm-se como o grupo dominante, apesar de registar-se uma redução gradual de 68 unidades em 2021 para 57 em 2024. Isso, é resultado das ações do Estado, de alienar as suas participações, por via do PROPRIV. Sendo 100% estatais, estas empresas exigem o mais alto nível de transparência, pois gerem recursos inteiramente públicos. Por sua vez, as Empresas com Domínio Público, apresentaram um crescimento constante, saltando de 16 em 2021 para 24 em 2024. Este aumento expande a necessidade de fiscalização sobre sociedades

comerciais onde o Estado detém a maioria das ações. Já as Participações Públicas Minoritárias mantiveram-se reduzidas, fechando o período com apenas 6 unidades.

O aumento de empresas com Domínio Público (onde o Estado é acionista maioritário, mas não o único) traz uma complexidade adicional. Para a transparência, isso exige que o IGAPE e o Tribunal de Contas não fiscalizem apenas as contas da "casa-mãe", mas garantam que essas sociedades subsidiárias sigam padrões éticos e de reporte financeiro rigorosos. Entretanto, a redução das participações minoritárias e a estabilização das Empresas Públicas sugerem um esforço de arrumação do portfólio. Contudo, a governança crítica questiona: As empresas que permaneceram no SEP são as que apresentam melhor prestação de contas?

A transparência não deve ser medida pelo número de empresas, mas pela qualidade e periodicidade da publicação de relatórios e contas auditados, algo que historicamente tem sido um desafio no SEP angolano. Com 57 Empresas Públicas e 24 com Domínio Público, o Estado angolano continua a ser um *player* econômico massivo. Do ponto de vista da governança, quanto maior o número de empresas sob controlo direto, maior o risco de:

- Conflitos de interesse na nomeação de conselhos de administração;
- Dificuldade de supervisão independente;
- Falta de autonomia de gestão face a interferências políticas.

A eficácia de qualquer modelo de governança corporativa no setor público depende, fundamentalmente, da capacidade de monitorização e da regularidade na prestação de contas. No contexto angolano, o período compreendido entre 2021 e 2024 representa um ciclo de transição e pressão por maior transparência, impulsionado tanto pelas reformas do Estado quanto pelo processo de alienação de ativos via PROPRIV.

Para compreender a dimensão do cumprimento dos deveres de *disclosure* (divulgação), é necessário analisar o comportamento das empresas públicas e daquelas com domínio público perante as obrigações legais de reporte. A tabela abaixo apresenta o universo de empresas que compõem o Setor Empresarial Público e o seu desempenho quantitativo no que diz respeito à submissão de relatórios de contas.

Estes dados permitem observar a evolução da disciplina financeira e identificar o hiato existente entre as entidades sujeitas à prestação de contas e aquelas que efetivamente cumprem este requisito, fornecendo uma base numérica para a análise crítica sobre o nível de transparência institucional no país:



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Tabela 3. Prestação de Contas do Universo de Empresas do SEP

Natureza	Universo	Empresas Ativas	Empresas Paralisadas	Sujeitas à Prestação de Contas	Prestaram Contas
2021					
Empresas Públicas	68	N/D	N/D	N/D	56
Empresas com Domínio Público	16	N/D	N/D	N/D	13
Participação Pública Minoritária	4	N/D	N/D	0	N/A
Total	**88**	**84**	**7**	**77**	**69**
2022					
Empresas Públicas	66	N/D	N/D	N/D	N/D
Empresas com Domínio Público	20	N/D	N/D	N/D	N/D
Participação Pública Minoritária	6	N/D	N/D	0	N/A
Total	**92**	**77**	**9**	**77**	**71**
2023					
Empresas Públicas	65	61	4	61	55
Empresas com Domínio Público	22	21	1	21	15
Participação Pública Minoritária	7	5	2	0	N/A
Total	**94**	**87**	**7**	**82**	**70**
2024					
Empresas Públicas	57	N/D	N/D	N/D	54
Empresas com Domínio Público	24	N/D	N/D	N/D	15
Participação Pública Minoritária	6	N/D	N/D	0	N/A
Total	**87**	**81**	**6**	**77**	**69**

Fonte: Adaptado dos Relatórios Agregados do SEP 2023 e 2024.

O dado mais relevante para a transparência é a relação entre o número de empresas sujeitas à prestação de contas e as que efetivamente prestaram contas.

Tabela 4. Taxa de Cumprimentos

Ano	Sujeitas a Prestar	Prestaram Contas	Taxa de Cumprimento (%)
2021	77	69	**90%**
2022	77	71	**92%**
2023	82	70	**85%**
2024	77	69	**90%**

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se que o cumprimento não é pleno (100%). Embora tenha havido uma melhoria em 2022, houve um recuo significativo em 2023, onde 12 empresas sujeitas à prestação não o fizeram. Em 2024, a taxa retornou ao patamar de 2021. A persistência de empresas que não prestam contas indica falhas



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

nos mecanismos de sanção e controle. A transparência exige que o não cumprimento tenha consequências administrativas para os gestores.

Ao observa-se ainda os desafios das Empresas com Domínio Público em 2023 e 2024. Esta categoria (onde o Estado divide o capital com privados) parece ser o elo mais fraco da transparência. A complexidade da consolidação de contas em parcerias pode estar a ser usada como barreira para o reporte tempestivo, tal como se observa:

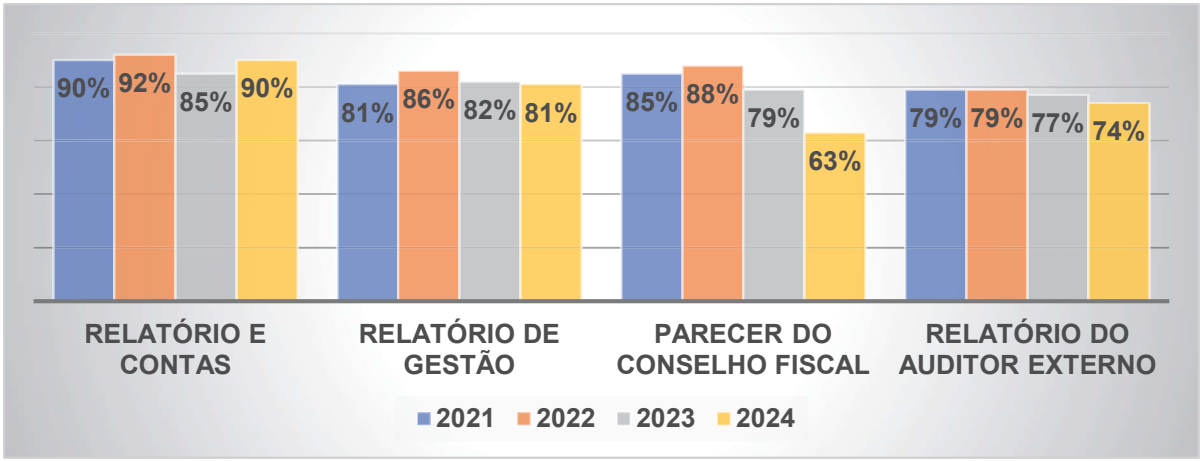
- Em 2023, de 21 empresas sujeitas, apenas 15 prestaram contas (uma taxa de cerca de 71%).
- Em 2024, o número de empresas que prestaram contas manteve-se em 15, apesar do universo de empresas nesta categoria ter crescido para 24.

Um outro ponto crítico na tabela é o uso recorrente de "N/D" (Não Disponível) nas colunas de Empresas Ativas, Paralisadas e Sujeitas à Prestação de Contas para os anos de 2021, 2022 e 2024. O fato de haver dados disponíveis apenas para 2023 (onde se vê que 7 empresas estavam paralisadas) sugere uma inconsistência no reporte estatístico do próprio órgão regulador (IGAPE) ao longo dos anos. A governança corporativa sólida exige dados comparáveis e históricos. A ausência de informação sobre quais empresas estão ativas ou paralisadas impede uma avaliação real da eficiência dos ativos do Estado.

Estes resultados violam o disposto no art.º 11.º (Princípio da Transparência), onde destaca-se que "as empresas públicas e as empresas com domínio público regem-se pelo princípio da transparência financeira e a sua contabilidade deve ser organizada de modo a permitir a identificação dos fluxos financeiros e patrimoniais entre elas e o Estado ou outras entidades públicas e privadas."

Embora legalmente a responsabilidade de prestar contas ao Estado recaia sobre a gestão maioritária, não sendo, portanto, aplicável às participações públicas minoritárias, sob o ponto de vista de fiscalização pública, o Estado (via IGAPE) deveria reportar o desempenho destas participações públicas minoritárias para garantir que o patrimônio público investido não está a ser dilapidado.

Figura 2. Evolução do Gau de Cumprimento de Reporte



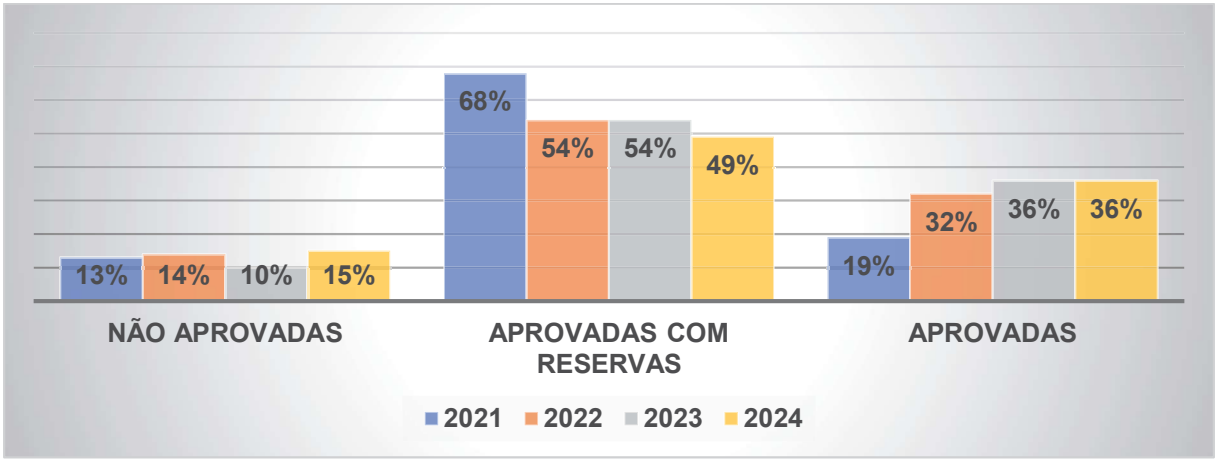
Fonte: Adaptado dos Relatórios Agregados do SEP 2023 e 2024.

Observa-se a taxa de conformidade geral, sendo o universo de empresas que efetivamente prestou contas em 2024 (69 empresas) idêntico ao de 2021, apesar das variações no tamanho do SEP ao longo do período, evidenciando que o sistema de reporte atingiu um teto de eficiência que ainda deixa cerca de 10% das empresas na opacidade. Em 2023, registou-se o pico de incumprimento em 2023 pois, foi o ano com o maior número de empresas sujeitas à prestação (82), mas também o que registou, proporcionalmente, um dos maiores fossos, com 12 empresas a falharem o reporte.

A figura é reveladora sobre a qualidade da governança. Não basta entregar o Relatório e Contas; uma vez que, a validade desse documento depende de órgãos de fiscalização. O dado mais alarmante é a queda drástica no cumprimento do Parecer do Conselho Fiscal, que despencou de 88% em 2022 para apenas 63% em 2024. O Conselho Fiscal é a primeira linha de defesa da transparência interna. Uma queda de 25 pontos percentuais sugere que os órgãos de fiscalização interna das empresas públicas estão desestruturados ou inoperantes.

O cumprimento do Relatório do Auditor Externo tem sofrido uma erosão constante, passando de 79% (2021/2022) para 74% em 2024. Sem auditoria externa, a fiabilidade dos dados financeiros apresentados pelo Estado é questionável, aumentando o risco de corrupção ou má gestão oculta.

Figura 3. Resumo da Aprovação das Contas



Fonte: Adaptado dos Relatórios Agregados do SEP 2023 e 2024.

Os dados mostram uma mudança na configuração do Estado como proprietário, uma vez que o número de Empresas Públicas (100% estatais) reduziu em 57 após um pico em 2024, refletindo a execução da estratégia de desenvestimento, por via do Programa de Privatizações (PROPRIV). Destaca-se ainda a expansão do Domínio Público, com um crescimento contínuo das empresas onde o Estado é maioritário, passando de 16 para 24 empresas em 2024. As participações minoritárias tiveram um ligeiro aumento de 4 para 6.

O Resumo da Aprovação das Contas mostra que a transparência angolana é marcada por ressalvas. Embora as contas aprovadas com reservas tenham baixado de 68% para 49%, elas ainda

representam quase metade do universo. Ter reservas significa que o auditor encontrou erros ou limitações significativas nos dados financeiros.

As contas aprovadas sem reservas tiveram uma ligeira melhoria na qualidade, subindo de 19% (2021) para 36% (2024). É um avanço positivo, mas ainda coloca Angola longe dos padrões internacionais de excelência em governança. Em 2024, 15% das contas foram rejeitadas/não aprovadas, o valor mais alto do período analisado, sinalizando um maior rigor na avaliação ou uma deterioração da gestão.

5. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise demonstra que a governança corporativa desempenha um papel crucial tanto no setor público quanto no privado. Apesar de as empresas públicas serem criadas para promover o bem comum e atender às necessidades coletivas, frequentemente os gestores são pressionados por interesses políticos, o que compromete o princípio do interesse público.

As empresas públicas, à semelhança das privadas, devem seguir as diretrizes de governança corporativa para garantir sua sustentabilidade e transparência. No entanto, as práticas de prestação de contas e transparência no SEP ainda enfrentam desafios, como evidenciado pela falta de profissionalização e pela obediência política. Além disso, apesar de existir um marco legal para assegurar a governança nas empresas públicas, como a Lei de Bases do Setor Empresarial Público (LBSEP), a implementação prática dessas normas revela inconsistências.

Entre 2021 e 2024, o SEP angolano mostra um esforço de institucionalização, mas a transparência ainda é incompleta. O facto de o número total de empresas que prestam contas (69 em 2024) ser o mesmo de 2021, apesar das reformas e do PROPRIV, sugere uma estagnação no rigor da prestação de contas.

As empresas esforçam-se por entregar o Relatório e Contas (que mantém uma taxa alta de 90% em 2024) para cumprir prazos administrativos. No entanto, falham nos instrumentos que validam esse relatório (Pareceres e Auditorias). Isso compromete a *Accountability* perante o cidadão e o investidor.

A Governança Corporativa no SEP Angolano (2021-2024) passou por uma fase de arrumação institucional (via PROPRIV e redução de empresas públicas), mas ainda falha na *Accountability* Qualitativa. O desafio para os próximos anos não é aumentar o número de relatórios entregues, mas sim garantir que esses relatórios sejam validados por conselhos fiscais ativos e auditores independentes, reduzindo o estigma das contas com reservas.

Em síntese, a análise crítica entre 2021 e 2024 revela um paradoxo de governança: o Estado angolano demonstrou uma estagnação na quantidade de empresas que prestam contas, melhorou a entrega formal de relatórios, e um retrocesso na qualidade da fiscalização interna (Conselhos Fiscais) e continua a lutar com a qualidade dos dados financeiros (alto índice de reservas). A transparência avançou na *quantidade* de papel entregue, mas a prestação de contas real (*accountability*) ainda enfrenta barreiras estruturais severas.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

Com base a análise dos resultados apresentados, recomendam-se as seguintes ações para melhorar a transparência e a prestação de contas no SEP:

- **Fortalecimento da Fiscalização Interna:** Implementar um programa de capacitação e certificação obrigatória para os membros dos conselhos fiscais nomeados pelo Estado, condicionando a remuneração variável dos gestores à obtenção de pareceres favoráveis e tempestivos destes órgãos.
- **Melhoria da Qualidade do Reporte (Redução de Reservas):** Criação de um Manual de Reporte Financeiro Padronizado para o SEP, alinhado às normas internacionais (IFRS), estabelecendo um plano de saneamento contabilístico para as empresas que apresentam reservas recorrentes, com metas anuais para a transição para Contas Aprovadas sem Reservas.
- **Foco nas Empresas de Domínio Público:** Reforçar os acordos de acionistas para garantir que o Estado, como sócio maioritário, tenha acesso prioritário e tempestivo aos dados financeiros, aplicar sanções administrativas mais severas às empresas participadas que não cumpram o calendário de reporte do IGAPE.

REFERÊNCIAS

AMADO TRISTÃO, Pâmela, & ZAMBERLAN FUCHS, Leandro. (2023). A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS PÚBLICAS: UM ESTUDO TEÓRICO. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar** - *ISSN 2675-6218*, 4(7), e473512. Disponível em: https://doi.org/10.47820/recima21.v4i7.3512

DECRETO PRESIDENCIAL n.º 13/22 de 18 de Janeiro. **Que aprova o Roteiro para Reforma do Sector Empresarial Público**.

DECRETO PRESIDENCIAL n.º 15/17 de 2 de Fevereiro. **Estatuto dos Membros dos Órgãos de Gestão e de Fiscalização das Empresas Públicas e das Empresas com Domínio Público**.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2020). **Relatório anual das atividades do Instituto em 2019**. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa. Acesso em: 21 ago. 2025.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2021). **Relatório anual das atividades do Instituto em 2020**. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa. Acesso em: 21 ago. 2025.

IGAPE - Instituto de Gestão de Activos e Participações do Estado. (2022). **Relatório Agregado do Sector Empresarial Público 2021**. Ministério das Finanças.

IGAPE - Instituto de Gestão de Activos e Participações do Estado. (2023). **Relatório Agregado do Sector Empresarial Público 2022**. Ministério das Finanças.

IGAPE - Instituto de Gestão de Activos e Participações do Estado. (2024). **Relatório Agregado do Sector Empresarial Público 2023**. Ministério das Finanças.

IGAPE - Instituto de Gestão de Activos e Participações do Estado. (2025). **Relatório Agregado do Sector Empresarial Público 2024**. Ministério das Finanças.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade . (2017). **Fundamentos de metodologia científica** (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

LEI n.º 1/4, de 13 de Fevereiro. **Lei das Sociedades Comerciais**.

LEI n.º 10/19 de 14 de Maio. **Lei de Base das Privatizações**.

LEI n.º 11/13, de 3 de Setembro. **Lei de Bases do Sector Empresarial Público**.

LEI n.º 18/21 de 16 de Agosto. **Constituição da República de Angola**.

LUNGA, Denilson Gonçalves Ricardo. Transparência e ética na gestão tributária de Angola: implicações para a arrecadação fiscal. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 7, n. 1, e717085, 2026. DOI: https://doi.org/10.47820/recima21.v7i1.7085

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**,11(2). Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002

MAZZALI, Rubens. (2024). **Governança corporativa: conceitos**. Rio de Janeiro: FGV EDITORA.

OECD - ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais***: edição 2015*. Paris: OECD Publishing, 2018

PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. (2013). **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico** (2ª ed.). Novo Hamburgo: Feevale.

QUINTELLA, Marcus & LESSA, Mariana. (2021). **Governança e Compliance nas Empresas Estatais: Os Avanços Trazidos Pela Lei das Estatais e os Impactos no Programa Brasileiro de Desestatização**. FGV TRANSPORTES. Disponível em: https://transportes.fgv.br/artigo/governanca-e-compliance-nas-empresas-estatais

RAMOS, Santa Taciana Carrillo, & NARANJO, Ernan Santiesteban. (2017). **Metodologia da Investigação Científica**. Lobito: Escolar Editora.

REINALDI, Maria Aldinete Almeida et al. Análise da relação entre governança corporativa, estrutura de capital e desempenho de empresas de capital aberto: Uma revisão da literatura. **Revista Científica Acertte**, v. 2, n. 11, p. e211107, 2022.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. (2015). **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática** (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.