

Work Project apresentado para obtenção do grau de Mestre no âmbito do Mestrado Executivo em Management - Advanced Executive da Nova School of Business and Economics.

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA: CASO DE ESTUDO SOBRE A
TRANSPARÊNCIA, CONFIANÇA E A EFICIÊNCIA NO *UPSTREAM* DO
SECTOR DE PETRÓLEO E GÁS EM ANGOLA**

Tukayana da Nazaré de Almeida Bragança

Work project desenvolvido com supervisão de:

Orientador: Miguel Calado

03/10/2025

Em primeiro lugar, manifesto a minha sincera gratidão a Deus, pela força, determinação e resiliência que me permitiram superar os desafios deste percurso académico.

À minha família, expresso profundo reconhecimento pelo apoio incondicional. À minha mãe, pela dedicação, incentivo constante e amor inabalável, que foram essenciais para a concretização deste objectivo. Ao meu irmão, pela inspiração e pelo suporte incansável em todos os momentos, bem como à minha cunhada, pelas palavras de encorajamento e pelo apoio generoso que muito contribuíram para a realização deste mestrado.

À minha entidade empregadora, manifesto um especial agradecimento pela compreensão demonstrada ao permitir a minha ausência mensal durante este período de mestrado, gesto que foi determinante para conciliar a vida profissional com a formação académica.

Aos meus colegas do MEAG3, agradeço a partilha de experiências, o espírito de cooperação e a amizade construída ao longo deste ano. Cada um de vós acrescentou algo único a esta jornada, tornando-a única, leve e inspiradora. Levo comigo não só aprendizagens, mas também memórias e laços que ficarão para sempre no coração.

À Carla Ascensão, agradeço pela serenidade, apoio incansável, motivação e incentivo transmitidos ao longo do percurso.

Ao meu orientador, Professor Miguel Calado, dirijo um agradecimento especial pela confiança, orientação rigorosa, disponibilidade e contributos académicos que foram determinantes para a qualidade deste trabalho.

Finalmente, agradeço a todos os docentes, que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para a consolidação do meu conhecimento e para a realização deste *case study*.

ABSTRACT

Este *case study* analisa a evolução da governança corporativa no *upstream* do sector petrolífero angolano, desde actuação da PetroAngola como Concessionária Nacional até à separação das funções de regulação e operação com a criação da Agência Reguladora de Petróleo e Gás (ARPG) em 2019. Através de uma narrativa fictícia, são discutidos os dilemas enfrentados por investidores internacionais num contexto marcado por conflitos de interesse, percepções de falta de transparência e riscos de perda de confiança. O estudo reflecte sobre como tais factores impactaram a eficiência operacional e analisa se as reformas institucionais recentes são suficientes para restaurar credibilidade e atractividade para o país.

KEYWORDS: Governança Corporativa, Transparência, Eficiência Operacional, Confiança, *Compliance*, *Accountability*, *Stakholder* e *Oil and Gás*

O mais importante para o homem é crer em si mesmo. Sem a confiança nos seus recursos,
na sua inteligência e energia, ninguém alcança o triunfo que aspira.

Thomas Atkinson

Introdução

O sector petrolífero angolano tem, historicamente, desempenhado um papel central na economia do país, representando uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB), das receitas fiscais e das exportações. Desde a independência, a gestão dos recursos petrolíferos esteve centralizada na empresa PetroAngola¹, que acumulou, até Janeiro de 2019, as funções de concessionária nacional, operadora e reguladora. Embora esse modelo tenha impulsionado Angola ao posto de um dos principais produtores de petróleo da África Subsariana, também revelou desafios estruturais relacionados com a transparência, eficiência operacional e confiança por parte dos investidores e demais *stakeholders*.

Reconhecendo os entraves, num contexto de declínio de produção, desconfiança dos investidores e risco de abandono do mercado angolano por algumas companhias estrangeiras presentes no país, o Governo angolano iniciou, a partir de 2017, um ambicioso programa de reformas com vista a redefinir a arquitectura institucional do sector. Entre as mudanças mais relevantes, destaca-se a criação da Agência Reguladora de Petróleo e Gás (ARPG) em 2019, separando as funções de regulação, operação e concessão. Esta medida visou alinhar o país às melhores práticas internacionais de governança, aumentar a atractividade para investimentos e melhorar a eficiência e a integridade das decisões estratégicas.

A adesão de Angola à Iniciativa para a Transparência nas Indústrias Extractivas (ITIE), em 2022, reforça este compromisso com a transparência e a boa governança. Ao promover padrões de divulgação, prestação de contas e integridade institucional, o país procura não apenas fortalecer a confiança dos *stakeholders*, mas também consolidar a sua reputação internacional e atrair investimentos sustentáveis.

Num sector caracterizado por elevada complexidade regulamentar, múltiplos *stakeholders*, capital intensivo e riscos significativos, a governança corporativa surge como instrumento estratégico para

¹ **Nota:** Nomes de empresas e entidades apresentados neste caso tais como: PetroAngola, ARPG e Global Energy Corp, Vctor, Tomás Pedro) são fictícios e foram criados exclusivamente para fins académicos, com o objectivo de preservar a confidencialidade institucional e servir propósitos pedagógicos.

garantir maior previsibilidade, mitigação de conflitos de interesse, eficiência operacional e responsabilidade socioambiental. Como sugerem {Citation}² e (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004)³ a adoção de práticas robustas de governança torna-se ainda mais relevante em contextos emergentes e dominados por empresas estatais.

No caso de Angola, a falta de separação de funções revelou fragilidades que ecoaram internacionalmente, expondo riscos de transparência e *accountability*.

Importa referir que, segundo a OCDE (2015)⁴, países com sistemas de governança claros e previsíveis conseguem atrair mais investimento estrangeiro directo. No sector petrolífero, aonde os contractos detêm horizontes de 20 a 30 anos, a previsibilidade regulatória é condição essencial para decisões de investimento.

Enquadramento Histórico

Desde 1975 o sector petrolífero angolano desenvolveu-se sob forte influência do Estado, tornando-se altamente dependente da exploração de recursos naturais. A PetroAngola nasceu com a dupla missão de ser, em simultâneo, concessionária, isto é, a entidade responsável por atribuir direitos de exploração e operadora, competindo directamente com as companhias internacionais que pretendiam investir no país.

Este modelo de acumulação de funções traduziu-se, na prática, numa situação comparável a um campeonato em que o árbitro não apenas define as regras do jogo, mas também participa activamente como jogador. Tal sobreposição de papéis, embora tenha permitido ao Estado um controlo absoluto sobre a principal fonte de receitas, gerou inevitavelmente conflitos de interesse, fragilizou a transparência das decisões e levantou dúvidas sobre a imparcialidade regulatória. Como lembra (R. I. Tricker, 2015)⁵, a boa governança exige uma clara separação entre quem define regras e quem compete no mercado, sob pena de minar a confiança e a previsibilidade.

A experiência angolana não foi, contudo, singular.

² Tricker, R. I. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press, USA.

³ (Cuervo-Cazurra & Aguilera, 2004)

⁴ (OECD, 2015)

⁵ (R. I. Tricker, 2015)

No Brasil, durante décadas, a Petrobras⁶⁷ deteve um papel preponderante, acumulando responsabilidades de operadora e, em certa medida, influenciando directamente decisões de política energética. Apenas com a criação da Agência Nacional do Petróleo (ANP) ⁸em 1997, se instituiu um modelo regulatório mais transparente, alinhado com as boas práticas internacionais.

Na Nigéria, a Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC) ⁹também concentrou, por anos, funções múltiplas, resultando em problemas de credibilidade e perda de competitividade, só recentemente, com a aprovação do Petroleum Industry Act (2021)¹⁰, se procurou criar uma autoridade reguladora independente.

Em contrapartida, a Noruega seguiu um caminho distinto logo no início do seu desenvolvimento petrolífero. Criou, em 1972, a Norwegian Petroleum Directorate (NPD), ¹¹organismo regulador independente, assegurando que a então Statoil (actual Equinor¹²) competisse em condições de igualdade com outras operadoras internacionais. Este modelo, sustentado por um quadro jurídico robusto e instituições estáveis, tornou-se referência mundial de boa governança no sector (Norwegian Ministry of Petroleum and Energy, 2019¹³).

Assim, este enquadramento histórico evidencia que a governança em indústrias extractivas não resulta apenas da evolução natural do mercado, mas sobretudo de opções políticas e institucionais. No caso de Angola, a concentração de funções na PetroAngola reflectia tanto a herança de um Estado centralizador moldado pela necessidade de afirmar soberania sobre recursos estratégicos como a percepção de que apenas através do controlo directo o país poderia maximizar receitas e proteger interesses nacionais. Contudo, esta escolha teve como consequência indesejada a erosão da confiança dos investidores, a criação de opacidade nos processos decisórios e a limitação da competitividade do sector a longo prazo.

⁶ (Petrobras, 2025)

⁷ (Filho, 2015)

⁸ (Casa Civil, 1998)

⁹ (Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC), 2021)

¹⁰ (Nigeria Extractive Industries Transparency Initiative (NEITI), 2022)

¹¹ (Norwegian Ministry of Petroleum and Energy, 2019)

¹² (Thurber, 2010)

¹³ (Norwegian Petroleum Directorate (NPD), 2020)

As Sementes da Mudança

Victor, executivo norueguês com mais de 18 anos na indústria petrolífera, passara pelas melhores universidades internacionais, licenciando em Engenharia de petróleos em Oslo, seguiu-se um mestrado em Economia Energética em Londres e, por fim, um MBA em Harvard, onde consolidou uma visão global sobre a governança em indústrias estratégicas.

O seu percurso académico foi marcado por distinções de mérito, espírito crítico e dedicação. Reconhecido por pares e mentores como um profissional incansável, Victor tinha a reputação de ser focado em resultados, mas também profundamente comprometido com a ética e a construção de consensos. Era alguém que se entregava à causa, acreditando que o petróleo não era apenas um negócio, mas um instrumento de desenvolvimento para os países anfitriões.

Em 2014 aceitou o desafio de assumir a função de Director Geral da Global Energy Corp multinacional norueguesa em Angola. Quando assumiu o cargo, Victor encantou-se com a dimensão geológica das reservas e com o dinamismo das operações no offshore angolano. Encarava a missão como mais do que uma simples rotação na sua carreira, pois via no país uma oportunidade de contribuir para um mercado promissor, devido ao seu potencial geológico e estratégico.

Mas, passados três anos à frente da subsidiária em Luanda, a sua percepção mudou: o país apresentava uma burocracia excessiva, cláusulas contratuais desequilibradas, produção em queda e risco, colocando em causa a sustentabilidade do sector.

Victor já não dormia em paz, despertou na manhã de segunda-feira dia 18 de Fevereiro de 2017 com um peso no peito.

A empresa que dirigia apresentava bons resultados operacionais, os números referentes ao seu retorno de investimento nos blocos em que tinha participações sustentavam os resultados globais da companhia. Mas, por detrás dos números positivos crescia o desconforto de Victor pois, a entidade que atribuía concessões era a mesma que competia nelas.

Essa sobreposição feria, a seus olhos os princípios básicos da boa governança corporativa. Era como jogar uma partida de futebol em que o arbitro marcava as regras e ao mesmo tempo chutava a bola.

Contrastando com a prática no seu país de origem, onde as funções de árbitro e jogador eram rigorosamente separadas, assegurando equilíbrio, imparcialidade e previsibilidade.

Nos corredores de Luanda, o clima tornava-se pesado, as empresas operadoras murmuravam e queixavam-se do seguinte:

- Falta de flexibilidade nas negociações;
- Cláusulas contratuais pouco claras e que beneficiavam sempre a concessionária;
- Aprovações que demoravam meses, excepto quando a PetroAngola era parceira;
- Dados confidenciais usados em licitações petrolíferas contra as outras empresas, etc.

Enquanto isto, a produção nacional de Angola, que já fora considerada a melhor da Africa Subsariana ao ultrapassar 1, 8 milhões de barris por dia¹⁴, caía vertiginosamente. Cada campo maduro que se ia esgotando soava um relógio a contar o tempo para a fuga dos investidores.

Em meados de 2016, muitas vozes críticas já ecoavam no sector. Analistas independentes alertavam que a PetroAngola, ao acumular funções de concessionária e operadora, criava um ambiente de incerteza, desconfiança e conflitos de interesse que afugentavam investidores. Um desses textos, intitulado *“Pequeno roteiro para a reestruturação do sector petrolífero angolano”*¹⁵, circulou discretamente entre operadores e académicos, desenhando um cenário de risco, mas também um roteiro de esperança.

A formulação do autor era clara: sem reformas estruturais profundas, o país corria o risco de perder competitividade no *upstream*.

Propunha-se, de forma ousada, a criação de uma entidade independente de superintendência para o *upstream*, que retirasse da PetroAngola o papel de concessionária, permitindo que esta se concentrasse apenas no papel de operadora, em condições de igualdade com as demais companhias. O artigo defendia também uma liberalização gradual do sector, a promoção de concorrência saudável, a transparência nos fluxos financeiros e uma redefinição clara do papel das instituições.

Mas, apesar da clareza das propostas, pairava sempre uma sombra: seria o Estado angolano capaz de

¹⁴ (Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC), 2008)

¹⁵ (Rui Malaquias, 2015)

abdicar de um poder concentrado durante décadas?

Cansado, desgastado e inquieto, Victor redigiu um relatório confidencial para sede da empresa em Oslo: aonde alertava que a “A ausência de separação de funções do sector petrolífero em Angola estava a minar a confiança e a colocar em risco a previsibilidade regulatória do país”, citando também análises publicas do “Pequeno Roteiro” para a reestruturação do sector petrolífero angolano.

Ao enviar o documento, sabia que punha em risco a sua posição e o rumo da sua carreira poderia mudar, mas não parou por aí. Convocou uma reunião de emergência, como presidente da associação de empresas de exploração e produção em Angola.

As empresas eram claras em dizer que:

- “Sem confiança, não há investimento e que a crise mundial estava a adiar projectos em todo o lado. E que isto significava abandonar Angola”.

Victor saiu da sala bem mais convicto do dilema que tinha em mãos: continuar a investir e correr riscos de ineficiência, continuar a enfrentar um sistema enviesado, reduzir operações e perder aceso a reservas estratégicas, sair de Angola e assumir o fracasso ou desafiar o governo angolano, pressionando o mesmo por reformas no sector.

Victor, reflectiu sobre a problemática que assolava as empresas e escolheu o último. E foi aí que a tensão explodiu.

Solicitou uma reunião à Tomás Pedro, homem forte (responsável) do sector petrolífero em Angola.

A concessionária reagiu com frieza, dizendo que a proposta de Victor era uma afronta a soberania do país.

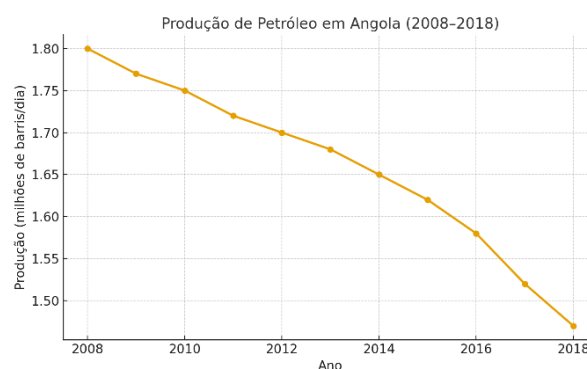


Figura 1: Produção Petrolífera de Angola até 2018. Fonte: Sonangol E.P

A Reunião Decisiva

Dois dias depois, em Luanda numa sala fechada do Ministério, Tomás Pedro juntou a concessionária nacional, operadores e representantes do governo, as falas eram frias e cortantes.

Concessionária: “Não podemos abrir mão do nosso papel central. Isto seria trair o país.”

Operadores: “Não investiremos mais sem clareza. A confiança morreu.”

Governo (Finanças): “As receitas não podem esperar. Precisamos de eficiência já.”

O clima era de ultimato: um movimento em falso poderia conduzir para perdas irreparáveis,

Tomás Pedro, suando sob a gravata, sabia que qualquer decisão carregava riscos:

- Avançar com a reforma poderia desestabilizar a política interna, mas talvez salvasse a reputação internacional.
- Adiar significava proteger equilíbrios locais, mas minaria de vez a credibilidade de Angola, afastando os actuais operadores e potenciais novos *players*.

O dossier seguiu para Martins José, chefe do Executivo, envolto em silêncio e incerteza.

O futuro do sector dependia agora de uma única caneta.

O Momento da Viragem

O dossier entregue por Tomás a Martins, Chefe do Executivo de Angola, era volumoso e incomodo.

Reunia relatórios, cartas de investidores e os alertas de Victor. Nas diversas páginas um diagnóstico era claro, a acumulação de funções na Concessionária, a demora na aprovação de projectos estava a comprometer a transparência, confiança e a eficiência operacional do sector.

O gráfico abaixo resume visualmente os três modelos de *governance* a serem considerados por Martins.

Modelo	Características	Vantagens	Desvantagens
Integrado	Concessionária acumula funções de regulador, operador e concessionário.	Decisão centralizada, forte controle estatal.	Conflito de interesses, baixa transparência, risco de afastar investidores.
Separado	Agência reguladora independente, concessionária estatal actua apenas como <i>player</i> comercial.	Maior transparência, confiança dos investidores, alinhado a boas práticas internacionais.	Requer forte capacidade institucional, risco de politização se a agência não for independente.
Híbrido	Parte das funções permanece na concessionária, agência semi-independente supervisiona.	Possibilidade de transição gradual, manutenção de <i>know-how</i> estatal.	Ambiguidade na definição de funções, risco de persistência de conflitos de interesse.

Tabela 1: Quadro Ilustrativo dos Modelos de *Governance*

Martins sabia que não tomaria uma decisão administrativa e qualquer decisão traria consequências. Naquele instante, com o dossier sobre a mesa e os olhos da indústria voltados para si, sentia o peso de décadas de dependência petrolífera e de uma Concessionária que crescera como símbolo de soberania, mas também como foco de críticas internacionais.

Se mantivesse o *status quo*, preservaria equilíbrios políticos internos e evitaria rupturas internas, mas

perderia de vez a credibilidade internacional.

Se avançasse com reformas, criaria fissuras num poder estabelecido há mais de 40 anos, enfrentaria resistência feroz da concessionária, mas enviaria um sinal claro aos mercados de que Angola estava pronta para jogar segundo as regras globais e abriria caminho para um novo ciclo de transparência e eficiência.

A tensão era palpável. Alguns ministros defendiam prudência: *“Não podemos abalar a PetroAngola, é a espinha dorsal da economia”*. Já os investidores eram incisivos: *“Sem confiança, Angola perderá capital e parceiros”*.

Lições Além-Fronteiras

Perante a pressão crescente de investidores e operadores, Martins sabia que não podia tomar uma decisão apenas com base na realidade interna de Angola. Solicitou então à sua equipa técnica um levantamento comparativo de experiências internacionais que pudessem servir de referência. A ideia era clara: perceber como outros países produtores tinham lidado com o dilema da sobreposição de funções entre concessionária e operadora, e quais os modelos de governança que se revelaram mais eficazes.

O primeiro caso analisado foi o da Noruega, considerado por muitos o padrão de excelência em transparência e previsibilidade regulatória. Desde o início da sua indústria petrolífera, o país separou com clareza os papéis da Equinor (antiga Statoil), como operadora comercial, e do Norwegian Petroleum Directorate (NPD), como entidade reguladora independente. Esta distinção criou um ambiente de confiança que permitiu ao país atrair investimento estrangeiro, enquanto assegurava que os recursos fossem geridos de forma sustentável e em benefício da sociedade norueguesa.

Em seguida, a equipa apresentou o caso do Brasil, onde a criação da Agência Nacional do Petróleo (ANP), em 1997, marcou um ponto de viragem. Até então, a Petrobras exercia simultaneamente funções de operadora dominante e de facto influenciadora do quadro regulatório. Com a ANP, o país passou a dispor de um regulador autónomo, reforçando a transparência dos processos de licitação e aumentando a credibilidade junto de investidores internacionais.

Outro exemplo veio da Nigéria, onde durante décadas a Nigerian National Petroleum Corporation

(NNPC) acumulou funções múltiplas, originando conflitos de interesse e um ambiente de incerteza. As sucessivas reformas, procuraram reduzir essa sobreposição e criar uma autoridade reguladora independente. Embora o processo ainda enfrente desafios, foi reconhecido como um passo importante para restaurar confiança no sector.

Por fim, destacou-se o Gana, país que, apesar de mais recente na exploração petrolífera, apostou desde cedo num modelo assente na transparência e na participação comunitária. A criação de mecanismos de reporte público e a integração activa na Iniciativa para a Transparência nas Indústrias Extractivas (ITIE) deram legitimidade ao modelo ganês e reforçaram a confiança dos investidores.

Ao receber estes exemplos, Martins compreendeu que a questão de Angola não era inédita. Pelo contrário, tratava-se de um dilema enfrentado por várias nações produtoras de petróleo. Cada experiência fornecia pistas valiosas sobre caminhos possíveis: a separação clara de funções como na Noruega, a criação de agências autónomas como no Brasil, a luta contra a resistência institucional como na Nigéria, ou a aposta na participação e legitimidade social como no Gana.

Para Martins, tornava-se evidente que qualquer decisão teria de conjugar a preservação da soberania com a necessidade urgente de restaurar a confiança e alinhar o sector petrolífero angolano às melhores práticas globais de governança.

Parte B

A Decisão

Após semanas de deliberações e consultas discretas, Martins convocou uma reunião extraordinária do Conselho de Ministros. O silêncio da sala de reuniões era denso, Ministros trocavam olhares inquietos e expectantes. E Martins, numa pausa que pareceu eterna levantou a voz e anunciou:

“Não é apenas uma decisão política. É uma exigência de sobrevivência económica e de credibilidade internacional. A governança do sector precisa mudar.”

“Angola necessita de uma nova era de governança no seu sector petrolífero. A Concessionária Nacional deve ser uma entidade independente. A PetroAngola concentrar-se-á na sua missão

empresarial como operadora”.

O silêncio que se seguiu foi tenso. Para uns, um acto de coragem histórica, para outros, uma ameaça ao poder consolidado. Mas a decisão estava tomada.

Mas para Martins, esta mudança representava uma oportunidade de reconstruir a confiança e criar um ambiente regulatório mais transparente e eficiente. Contudo, levantava a questão: seriam estas medidas suficientes para transformar a percepção internacional e atrair investimentos duradouros?

A OCDE (2015) já alertava: sem boa governança não há confiança dos investidores, integridade do mercado ou eficiência económica.¹⁶

Tricker (2015) reforçava que governança é mais do que regras: é a estrutura que define objectivos, meios e mecanismos de supervisão.¹⁷

Aguilera & Cuervo-Cazurra (2004) lembravam que, em empresas públicas ou mistas como no sector petrolífero, a governança legitima instituições perante cidadãos e parceiros.¹⁸

Os princípios que orientavam essa escolha eram claros: Transparência, Equidade, Responsabilidade e Prestação de Contas.

Martins sabia também que o sector petrolífero, pela sua natureza de riscos elevados, contratos complexos e forte intervenção estatal, exigia estruturas robustas. O Relatório internacional da PWC (2016) ¹⁹sublinha a urgência de reformas em mercados emergentes, onde a concentração de poder e a opacidade corroíam a confiança.

A escolha era inevitável: ou Angola permanecia refém de um modelo centralizado, ou rompia com o passado. A sua caneta, ao assinar o decreto que criava a comissão instaladora para criação da nova concessionária, simbolizava mais do que uma nova agência: era um grito de mudança.

Como lembrava Matos (2010)²⁰, a transparência é o alicerce da confiança, sem ela, não há legitimidade nem estabilidade institucional. E Freeman et al. (2007) ²¹insistia que essa confiança só se mantém quando há coerência e previsibilidade nas decisões. Martins, consciente de que enfrentaria

¹⁶ (OECD, 2015)

¹⁷ (B. Tricker, 2015)

¹⁸ (Cuervo-Cazurra & Aguilera, 2004)

¹⁹ (PricewaterhouseCoopers (PwC), 2016)

²⁰ (Matos, 2010)

²¹ (R. E.; H. J. S.; W. A. C.; P. B. L.; D. C. S. Freeman, 2007)

resistências ferozes, decidiu apostar no futuro.

Governança Corporativa como Novo Alicerce

Martins inscreveu Angola no mapa das reformas corajosas, alinhando o país às melhores práticas internacionais de governança corporativa.

Após a decisão histórica de Martins de separar as funções de concessionária e operadora, o processo de implementação das reformas não foi linear. O governo enfrentava resistências internas, desconfiança internacional e uma produção petrolífera em queda. Nesse cenário, a abordagem de mudança foi interpretada à luz do modelo de John Kotter (1996, *Leading Change*).²²

A queda abrupta da produção, o risco de fuga de investidores e as críticas de Víctor e da associação das empresas privadas internacionais (*IOCs*) expuseram a necessidade de agir. Martins utilizou esses sinais de crise como catalisadores para mobilizar acção imediata.

Imediatamente a seguir a tomada de decisão, Martins reuniu figuras-chave como Tomás Pedro, representantes do Ministério das Finanças, assessores técnicos internacionais e alguns aliados dentro da própria PetroAngola, para alinhar interesses e preparar o terreno para a criação da nova agência. A visão formulada era clara, havia necessidade de se criar uma agência reguladora independente para gerir concessões, reforçando transparência, previsibilidade e confiança. A estratégia incluía também reformas legais, adesão à Iniciativa de Transparência nas Indústrias Extractivas (ITIE) e a modernização de processos. A comunicação não foi fácil, enfrentou resistências.

Enquanto Martins apresentava o projecto como “resgate da credibilidade do sector”, alguns executivos da antiga concessionária viam a medida como perda de poder soberano. A narrativa pública foi ancorada na ideia de transparência e alinhamento com boas práticas internacionais. A reestruturação passava por remover barreiras institucionais, a nova concessionária receberia um quadro legal próprio, autonomia financeira e equipas técnicas, enquanto a antiga concessionária era redimensionada para focar-se no papel de operadora.

²² (Kotter, 1996)

A institucionalização da transparência e da separação de funções tornou-se o maior desafio. Mais do que decretos, era necessário incutir práticas de boa governança na cultura das instituições e na relação com investidores, reforçando a credibilidade de Angola como destino de investimento.

Assim sendo, foi criada uma comissão responsável por trabalhar na criação da Agência Reguladora de Petróleo e Gás de Angola em 2018, após a orientação de Martins, esta comissão trabalhou arduamente durante 8 meses de modo a criar a Concessionária.

A nova concessionária não surgiu apenas como mais uma instituição estatal, a mesma foi concebida com base em modelos de governança corporativa internacionais, inspirados nas recomendações da OCDE com base em países como Noruega, Brasil, Nigéria e Gana. A separação de funções entre a actual Concessionária (ARPG) e Operadora Nacional (PetroAngola) representou a adopção explícita do princípio de *checks and balances* dentro do sector:

O Estado deixou de ser “árbitro e jogador” simultaneamente.

- Os contratos de partilha de produção (PSAs) passaram a ter maior previsibilidade regulatória reforçada, com cláusulas estabilizadas.
- A ARPG, como “*single window*” regulatória, passou a negociar, fiscalizar e garantir o cumprimento contratual.

O novo modelo de governança aplicado assentou em três pilares de boas práticas internacionais:

1. Separação de papéis: Concessionária exclusiva (ARPG) vs. Operadora (PetroAngola).
2. Supervisão colegial: Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Auditoria Interna com autonomia técnica.
3. Transparência e accountability: publicação anual de Relatórios de Gestão e Contas, auditorias independentes, e relatórios mensais de produção acessíveis a todos

Ecos da Mudança

Com a criação da Agência Reguladora de Petróleo e Gás (ARPG), o ambiente do sector começava a apresentar sinais de maior organização. Nos primeiros anos, realizaram-se novas rondas de licitação para atribuição de novas concessões, algumas em ambiente digital adaptação feita devido ao covid

tendo publicado relatórios e contas com bastante detalhe. Com esta mudança a maioria das empresas que pretendia abandonar o país aumentou o seu portfolio de negócios e novas empresas começaram a olhar para Angola com outros olhos. Estes ganhos ajudaram a sinalizar que a mudança estava a produzir resultados concretos.

Foram negociados e renegociados contratos sob maior transparência e consolidaram-se ganhos. Contudo, alguns desafios mantêm-se devido ao ímpeto reformista num ambiente ainda marcado por burocracia e alguma resistência cultural.



Figura 2: Elaborado pela autora (2025) com base na Nova Estrutura
do Sector Petrolífero Angolano

Entrada de Angola na ITIE

O compromisso com a Iniciativa para a Transparência nas Indústrias Extractivas (ITIE/EITI) marcou a viragem, dado que em 2012 Angola havia suspenso a sua participação por falta de condições.

Em 2019 –2020 aprovou-se o regresso gradual à ITIE, simbolizando adesão a padrões de reporte internacional. Os relatórios publicados expuseram fluxos de receitas e pagamentos de operadores, e dados fiscais detalhados, criando pressão positiva para mais *compliance*

Essa adesão criou pressão positiva, os investidores passaram a ver Angola como alinhada a padrões de *compliance* globais.

Entre 2020 e 2024, a ARPG implementou práticas de transparência tais como:

- Relatórios e Contas publicados todos os anos (2020–2024).²³

²³ (ANPG_Relatorio_de_Gestao_2022_web_1,)

- Canal de denúncias para irregularidades internas e externas.
- Auditorias independentes anuais, com resultados partilhados com operadores.
- Digitalização de processos através do SAP/ERP, garantindo rastreabilidade de decisões financeiras e operacionais.
- Política de Conteúdo Local (Instrutivo n.º 06/21)²⁴: regras claras de contratação e reporte, fortalecendo confiança no mercado nacional.
- Divulgação mensal da produção em dashboards públicos, sinal de compromisso com open data.

Estabilidade contratual e confiança

As empresas internacionais, inicialmente cépticas, começaram a notar as diferenças no sector:

- O país passou a cumprir cronogramas de licitação conforme estabelecido na Estratégia Energética 2019–2025 para atribuição de mais de 50 concessões por forma a atenuar o declínio da produção ao contrário do passado.
- As Disputas contratuais diminuíram, as mesmas foram substituídas por mediações rápidas e ágeis por parte da nova concessionária.
- Os Investimentos suspensos em 2017–2018 voltaram a ser reactivados entre 2019–2023, incluindo o relançamento de campos marginais e exploração em águas profundas.

Entre Reformas e Desafios: O Espelho da Governança

Tomás Pedro, responsável do sector petrolífero, decidiu solicitar à nova concessionária que realizasse um inquérito independente junto dos principais investidores internacionais e nacionais. O objectivo era simples, mas ambicioso: perceber como os investidores avaliavam o estado da governança corporativa em Angola após a reforma.

Para Tomás Pedro, este pedido tinha um duplo propósito. Por um lado, queria medir se as promessas de maior transparência, confiança e eficiência operacional tinham realmente sido cumpridas. Por outro, procurava dar um sinal inequívoco de que Angola estava disposta a ser avaliada externamente, numa lógica de prestação de contas que se alinhava às melhores práticas internacionais e à sua adesão

²⁴ (Imprensa Nacional de Angola, 2021)

à Iniciativa de Transparência das Indústrias Extractivas (ITIE).

O inquérito, conduzido pela ARPG em 2025 por via de questionários (Anexo 1), trouxeram à superfície percepções divergentes. Muitos operadores e investidores do sector reconheceram avanços importantes a separação de funções da PetroAngola, a maior previsibilidade contratual e a introdução de mecanismos como auditorias independentes e canais de denúncias. No entanto, persistiam preocupações com demoras burocráticas, influência política e a sensação de que a transparência ainda não era plena, sobretudo no acesso a dados de produção e custos.

Tema	✅ Consensos (Avanços)	⚠️ Divergências (Desafios)
Transparência	• Criação da ARPG reduziu conflitos de interesse • Necessidade reconhecida de relatórios públicos	• Informação ainda assimétrica • Divulgação de informação considerada insuficiente
Confiança dos Stakeholders	• Auditorias e canais de denúncia reforçam credibilidade • Ambiente regulatório mais claro	• Persistem receios de instabilidade contratual • Dúvidas sobre continuidade das reformas
Eficiência Operacional	• Separação ARPG/PetroAngola trouxe clareza de papéis	• Lentidão nas aprovações • Burocracia excessiva (devido a dependência do Ministério)
Reformas e Legislação	• DP 249/21 visto como marcos estruturantes	• Dúvidas sobre aplicação prática das leis

	• Estabilidade contratual considerada essencial	• Debate sobre impacto real das reformas
Cultura & Liderança	• Necessidade de liderança mais técnica e independente reconhecida	• Influência política ainda considerada demasiado forte
Sugestões Futuras	• Digitalização e auditorias independentes • Conteúdo local e envolvimento de comunidades e universidades	• Divergências sobre liberalização vs. intervenção estatal

Tabela 2 : Percepções dos investidores e operadores cinco anos após a criação da ARPG, com base nos inquéritos realizados.

O inquérito realizado não foram apenas um exercício técnico, mas um verdadeiro termómetro político e institucional, capaz de revelar as forças e fragilidades de um processo de reforma que ainda esta em construção.

O resultado colocou Tomás Pedro e a ARPG diante de um novo dilema: como consolidar a confiança conquistada sem perder o controlo político sobre um sector vital para a economia nacional?

NOTA PEDAGÓGICA

A GOVERNANÇA CORPORATIVA: CASO DE ESTUDO SOBRE A TRANSPARÊNCIA, CONFIANÇA E A EFICIÊNCIA NO SEGMENTO DO UPSTREAM DO SECTOR DE PETRÓLEO E GÁS EM ANGOLA

Introdução

Estas notas foram elaboradas para apoiar os professores e as discussões em torno do *case study* que apresenta dilemas da governança corporativa no segmento do upstream do sector petrolífero angolano. O caso centra-se na experiência de um gestor de uma multinacional norueguesa, que se deparou com contradições estruturais no ambiente regulatório no sector do petróleo e gás angolano, originando assim a decisão política de Martins, chefe do executivo, de criar uma agência para separar as funções de concessionária e operadora.

Esta nota pedagógica visa orientar docentes na utilização do caso como ferramenta de ensino, propondo formas de explorar os conceitos de governança, transparência, confiança dos *stakeholders*, eficiência operacional, liderança em contextos de reforma institucional e análise estratégica aplicada a sectores de alto risco.

O objectivo é estimular nos alunos a capacidade crítica, a articulação entre teoria e prática e a formulação de recomendações estratégicas num ambiente caracterizado por incerteza, tensões políticas e dilemas éticos.

Resumo do Caso

O *case study* narra ficticiamente, a trajectória de Victor, Director Geral da multinacional Global Energy Corp, presente em Angola, que após alguns anos de operação começou a questionar a estrutura institucional do sector petrolífero naquele país. Uma vez que, a concessionária nacional acumulava funções de regulador e operador, o que, na visão de Victor e de outros investidores, feria os princípios básicos de boa governança, criando conflitos de interesse, reduzindo a transparência e minando a confiança das empresas estrangeiras.

Paralelamente, o país enfrentava um declínio acentuado da produção, burocracia crescente e uma

reputação em risco perante a comunidade internacional.

Nesse contexto, Martins, chefe do executivo, teve de decidir entre manter o modelo vigente, arriscando a fuga de investidores, ou adoptar uma reforma profunda que passaria pela criação de uma nova agência concessionária, medida esta que alteraria o equilíbrio de poder dentro do sector.

Sendo que, após cinco anos, para avaliar os resultados das reformas, Tomás Pedro solicitou à nova agência que conduzisse um inquérito junto dos investidores.

O levantamento revelou avanços significativos, como maior clareza de papéis, auditorias independentes e novos mecanismos de transparência, mas também destacou dilemas persistentes: lentidão nas aprovações, burocracia excessiva e receios quanto à estabilidade contratual. O caso termina, mas traz a reflexão que a reforma trouxe ganhos inegáveis, mas ainda não garantiu a plena confiança dos *stakeholders* nem a eficiência necessária para assegurar a sustentabilidade do sector a longo prazo.

Objectivo da Aprendizagem

1. Analisar o papel da governança corporativa em sectores estratégicos e de alto risco

O sector petrolífero angolano é marcado por forte intervenção estatal e elevado risco económico. A acumulação de funções na antiga concessionária gerava conflitos de interesse e minava a confiança dos investidores. A separação de funções (criação da nova agência) reflecte o princípio de *checks and balances*.

Objectivo: Compreender como estruturas de governança impactam previsibilidade regulatória, transparência e sustentabilidade num sector estratégico.

2. Identificar dilemas de liderança em contextos de reformas institucionais

Reformas estruturais desafiam a liderança política. Martins, chefe do executivo, enfrentou resistências da antiga concessionária e pressão internacional para adoptar maior transparência.

Objectivo: Reconhecer os dilemas e trade-offs entre interesses do Estado, investidores e sociedade civil.

3. Aplicar teorias de liderança e gestão da mudança (Kotter, Bass, Freeman) a dilemas de reforma institucional.

A mudança de um modelo centralizado para um regulador independente envolve resistências políticas, burocráticas e culturais. Teorias de liderança e gestão da mudança permitem compreender como líderes podem mobilizar coligações, comunicar visões e superar resistências.

Objectivo: Interpretar como líderes políticos e institucionais conduzem mudanças complexas. E avaliar resistências internas e externas e propor soluções fundamentadas em teoria.

Recursos Teóricos:

- Kotter (1996) – *Leading Change* : Fornece o modelo dos 8 passos da mudança, aplicável ao caso da reforma em Angola.²⁵
- Bass (1990) - *Liderança transformacional e transaccional*: Distingue a liderança transformacional (mudança cultural e inspiradora) e a transaccional (baseada em trocas e controlo).²⁶
- Freeman (2007) – *Stakeholders Theory*: Mostra como a gestão dos *stakeholders* é essencial para equilibrar interesses divergentes.²⁷

4 Explorar o impacto da transparência e previsibilidade regulatória na atractividade do investimento estrangeiro.

²⁵ John Kotter's leading change is widely recognized as the seminal work in the field of organizational change. It introduced the 8-step process for leading change with a bold message to readers, 2018)

²⁶ (Bass, 1990)

²⁷ (R. E. Freeman, 2007)

A confiança dos investidores depende menos dos factores geológicos e mais da estabilidade institucional e previsibilidade regulatória. Como defende Stiglitz (1999), a transparência governamental reduz a incerteza e fortalece a confiança nos mercados. Williamson (1998) acrescenta que a imprevisibilidade normativa aumenta os custos de transacção e desincentiva investimentos de longo prazo, especialmente no sector petrolífero. De forma convergente, o Banco Mundial (2009) mostra que países com sistemas regulatórios transparentes e previsíveis atraem mais investimento estrangeiro direto. Em Angola, a adesão à ITIE, a publicação de relatórios e a digitalização dos processos de licitação reflectem esforços para reforçar a credibilidade institucional e reduzir o risco percebido pelos investidores.

Objectivo: Analisar como práticas de transparência influenciam decisões de investimento e relacionar a transparência e previsibilidade regulatória com a redução do risco.

Recursos Teóricos:

- Stiglitz (1999)²⁸ – Transparência e Confiança nos Mercados: Explica como a transparência nas políticas públicas, relatórios e decisões regulatórias aumenta a confiança dos investidores e reforça a legitimidade institucional.
- Williamson (1998)²⁹ – Custos de Transacção e Governança Institucional: Analisa como a incerteza e a falta de estabilidade institucional aumentam os custos de transacções e reduzem o incentivo a contratos de longo prazo e investimentos em sectores de alto risco.
- World Bank (2009) – Clima Regulatório e Investimento Estrangeiro: Oferece uma base empírica comparativa, mostrando que países com regulação clara e estável são mais competitivos na captação de capital estrangeiro.

²⁸ (Edited by Matthew J. Gibney, 1999)

²⁹ (Williamson, 1998)

5. Desenvolver competências de análise crítica e tomada de decisão em cenários de incerteza e tensão política.

As reformas no sector petrolífero ocorrem em ambientes de elevada incerteza, com pressões internas (resistência institucional, dependência fiscal) e externas (crises globais, transição energética). Nesse cenário, não há soluções lineares, cada decisão acarreta trade-offs políticos, económicos e sociais.

Ao analisar o caso, os alunos são desafiados a tomar decisões fundamentadas, mesmo em situações de informação incompleta, desenvolvendo capacidades essenciais para gestores e decisores estratégicos.

Objectivo: Capacitar alunos a pensar de forma sistémica, avaliando riscos e oportunidades em situações complexas (pressão política e informação completa) e desenvolver pensamento estratégico aplicado a dilemas reais.

Recursos Teóricos:

- Knight (1921) – *Risk, Uncertainty and Profit*: ³⁰Fornece a base conceptual para distinguir risco (quantificável) de incerteza (não mensurável).
- Heifetz (1994) – *Leadership Without Easy Answers*: ³¹Mostra que a liderança eficaz em contextos de crise não é dar respostas prontas, mas mobilizar actores para enfrentar dilemas complexos.
- Kahneman & Tversky (1979) – Prospect Theory: Introduz a dimensão psicológica da tomada de decisão em risco/incerteza, especialmente o viés da aversão à perda.

³⁰ (Frank Hyneman Knight, 1921)

³¹ (Heifetz, 1994)

Comparar modelos internacionais de governança (Noruega, Brasil, Nigéria) com a experiência angolana, retirando lições práticas.

Comparações internacionais permitem compreender boas práticas e riscos na gestão de recursos naturais:

- A Noruega é exemplo de separação clara de funções, gestão de fundo soberano e transparência institucional.
- O Brasil ilustra tensões entre intervenção estatal e necessidade de atrair IOCs, sobretudo no pré-sal.
- A Nigéria mostra os riscos da corrupção e da captura institucional quando falham mecanismos de governança.

Objectivo: Analisar comparativamente práticas sobre o que pode ser replicado, adaptado ou evitado em Angola, reforçando a capacidade de contextualizar teorias globais na realidade local e identificar riscos de modelos sem adaptação local.

Recursos Teóricos:

- Tricker (2019) ³²– Corporate Governance: Principles, Policies and Practices:

permite comparar estruturas de governança internacionais (como Noruega e Brasil) com práticas de países em desenvolvimento (Nigéria e Angola).
- Aguilera & Cuervo-Cazurra (2004) ³³– Modelos de Governança Comparada: análise comparativa de modelos de governança em diferentes contextos, destacando como factores institucionais e culturais moldam práticas.

³² (B. Tricker, 2015)

³³ (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004)

- North (1990) ³⁴– Instituições e Desenvolvimento: permite analisar por que a Noruega tem sucesso na gestão do petróleo (instituições sólidas), enquanto Brasil e Nigéria enfrentam maiores desafios, trazendo paralelos para Angola.

Recomendação para o Docente

Estrutura da Aula

1. Preparação prévia

- Leitura do Caso: Enviar previamente aos alunos apenas a Parte A (Problema/Dilema).
- Contextualização: Explicar que se trata de um case study inspirado no sector petrolífero angolano, mas com lições universais sobre governança.
- Objectivo: Levar os alunos a identificar problemas de governança e propor soluções antes de conhecerem a Parte B.

2. Dinâmica em Sala – Parte A (Problema)

Abertura por parte do docente (10 minutos):

- Introduzir a importância do tema da governança em sectores estratégicos.
- Perguntar: *“É possível uma mesma entidade ser árbitro e jogador num mercado altamente competitivo como o do petróleo?”*

Divisão em grupos (20 minutos):

- Separar a turma em **3 a 4 grupos**. Cada grupo poderá assumir um papel diferente caso se julgue necessário.

Questões de discussão orientadas:

- Se fosse o Victor, arrumava as malas e ia embora ou tentava pressionar por reformas? Porquê?

³⁴ (Douglass C. North, 1990)

- Quais os principais problemas de governança enfrentados por Angola com a estrutura vigente?
- Antes de qualquer decisão, qual a importância da governança para a sustentabilidade do sector petrolífero?
- Que acções concretas fariam mais sentido serem tomadas para restaurar confiança e competitividade?
- Se fosse o Martins (Chefe do Executivo), que decisão teria tomado naquele momento?

Exercício prático (25 minutos):

- Cada grupo deve preparar uma **mini-apresentação** de 5 minutos com:
 - Problemas de governança identificados.
 - Soluções propostas a curto e longo prazo.
 - Justificação com base em exemplos internacionais (Noruega, Brasil, Nigéria, Gana).

3. Dinâmica em Sala – Parte B (Solução)

Revelação da Parte B pelo docente (10 minutos):

- Apresentar as decisões de Martins: criação da ARPG, separação de funções, adesão à ITIE.
- Mostrar os impactos iniciais (aumento da transparência, novas licitações, auditorias independentes).

Discussão plenária (20 minutos):

- Comparar as soluções propostas pelos alunos com as decisões reais apresentadas no caso.
- Perguntar:
 - As reformas decididas foram suficientes?
 - Que riscos permanecem?
 - O que teria sido feito de forma diferente?

4. Reflexão Final e Fecho (15 minutos)

- Solicitar que cada grupo apresente uma recomendação final de política de governança para consolidar as reformas em Angola.

- Destacar os princípios-chave de governança corporativa: transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas.
- Mostrar como o dilema angolano reflecte desafios enfrentados em muitos países dependentes de recursos naturais.

Referências

- ANPG. (2021). Relatório e Contas 2020. Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. <https://www.anpg.co.ao/>.
- ANPG. (2022). Relatório e Contas 2022. Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. https://anpg.co.ao/wp-content/uploads/2023/08/00_Relatorio_e_Contas_2022_web_.pdf.
- ANPG. (2024). Relatório de Gestão 2023*. Agência Nacional de Petróleo, Gás e https://anpg.co.ao/wp-content/uploads/2024/07/ANPG_Relatorio_de_Gestao_2023.pdf.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: What is the trigger? *Organization Studies*, 25(3), 415–443. <https://doi.org/10.1177/0170840604040668>.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Caligioni, R. R., Galli, L. C. do L. A., Freitas, M. G., Prates, G. A., & Arroyo, C. S. (2023). Avaliação das práticas de governança corporativa proposta pelo IBGC: uma meta-análise no contexto das empresas familiares. *Revista Foco*, 16(4), e1578. Disponível em <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/1578/1113>.
- Casa Civil. (1998). Lei de Probidade Pública. Diário da República, Angola.
- Corkin, L. (2017). *Uncovering African Agency: Angola's Management of China's Credit Lines*. Routledge.
- Cuervo-Cazurra, A., & Aguilera, R. V. (2004). The worldwide diffusion of codes of good governance. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 71–84.

- Douglass, C. N. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- EITI. (2022a). Relatório de progresso. <https://eiti.org/documents/angola-2022-2024-eiti-annual-progress-report>.
- EITI. (2022b). Angola 2022 Report. Extractive Industries Transparency Initiative. <https://eiti.org/>
- Fundo Monetário Internacional. (2014). Fiscal Regimes for Extractive Industries. FMI. <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2016/12/31/Fiscal-Regimes-for-Extractive-Industries-PP4813>.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- ITIE. (2022). Relatório de Transparência. Iniciativa de Transparência nas Indústrias Extractivas. https://eiti.org/sites/default/files/202312/2023%201.%C2%BA%20Relat%C3%B3rio%20ITIE%20Angola_31.12.2021.pdf.
- Imprensa Nacional de Angola. (2021). Decreto sobre o Conteúdo Local. Diário da República, Angola.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.). <https://doi.org/10.2307/1914185>.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2006). *Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions*. Penguin Group.
- Lale Gumusluoglu, & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Matos, A. (2010). Transparência e confiança nas organizações. *Revista Portuguesa de Gestão e Desenvolvimento*, 7(2), 33–47.

Mouan, L. C. (2015). Corporate social responsibility in Angola's oil industry: The role of corporate and state actors. **Resources Policy**, 45, 1–9.

Norwegian Ministry of Petroleum and Energy. (2019). Facts 2019 – The Norwegian Petroleum Sector. <https://www.regjeringen.no/en/topics/energy/oil-and-gas/facts-2019/id2646060/>

Norwegian Petroleum Directorate (NPD). (2020). Resource Report 2020. <https://www.npd.no/en/facts/publications/reports/resource-report/>.

OCDE. (2015). Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE. OECD Publishing. Disponível em <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>.

OPEC. (2008). **Annual Statistical Bulletin 2008**. Organization of the Petroleum Exporting Countries. Disponível em <https://www.opec.org/assets/assetdb/asb-2008.pdf>

OpenAI. (2025). **ChatGPT (GPT-5)* . <https://chat.openai>.

Pereira, A. dos S. A. (2023). O papel da Petrobras na geopolítica energética brasileira: explorador de petróleo offshore ou indutor da transição energética? https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/enanpege/2023/TRABALHO_COMPLETO_EV187_MD6_ID878_TB464_12112023171538.pdf.

Poncian, J., & Kigodi, H. (2018). Transparency initiatives and local governance in Africa's extractive industries. **The Extractive Industries and Society*, 5*(3), 327–333). <https://doi.org/10.1016/j.exis.2018.05.001>.

PwC. (2016). **Africa Oil & Gas Review 2016**. PricewaterhouseCoopers. <https://www.strategyand.pwc.com/za/en/assets/pdf/africa-oil-and-gas-review-2016.pdf>.

Rui Malaquias. (2015). Transparência e reforma do sector petrolífero angolano. Revista Angolana de Gestão Pública. <https://expansao.co.ao/opinioao/detalhe/pequeno-roteiro-para-a-reestruturacao-do-sector-petrolifero-angolano-50452.html>.

S&P Global. (2025). Africa Energy Outlook 2025. <https://www.spglobal.com/>.

Sonangol. (2017). Relatório e Contas 2017. Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola. <https://www.sonangol.co.ao/>.

Thurber, M. (2010). Oil and governance: State-owned enterprises and the world energy supply. Stanford University Press.

Tricker, B. (2015). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press.

Tukayana, B. (2025). Case study sobre práticas de governança corporativa na ANPG. Trabalho de Mestrado Executivo Avançado em Gestão, Nova School of Business & Economics.

Vegard, B. (2025). Angola's political and economic trajectory: Reform and resilience. Norwegian Institute of International Affairs.

Williamson, O. (1998). Transaction Cost Economics: How it works; where it is headed. *De Economist*, 146(1), 23–58.

World Bank Group. (2017). World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>

Yoshikawa, T., Tsui-Auch, L. S., & McGuire, J. (2007). Corporate governance reform as institutional innovation: The case of Japan. *Organization Science*, 18*(6), 973–988). <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0290>.

Zattoni, A., & Cuomo, F. (2008). Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), 1–15). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00661.x>.

Anexo 1: Inquérito sobre Governança Corporativa no Sector de Petróleo e Gás em Angola

Contextualização

O presente inquérito foi realizado entre Maio e Julho de 2025, no âmbito da preparação do Work Project do Mestrado Executivo Avançado em Gestão, com o objetivo de recolher percepções e contributos de profissionais do sector petrolífero angolano sobre as práticas de governança corporativa, transparência, confiança dos stakeholders e eficiência operacional. As respostas serviram de base empírica para a análise qualitativa do caso de estudo.

Ficha Técnica do Inquérito

- **Título:** Governança Corporativa no Sector de Petróleo e Gás em Angola.
- **Objectivo:** Analisar de que forma as práticas de governança corporativa influenciam a transparência, a confiança dos stakeholders e a eficiência operacional no sector petrolífero angolano.
- **Público-alvo:** Profissionais e gestores do sector de petróleo e gás, incluindo representantes da entidade reguladora, empresas operadoras e prestadores de serviços.
- **Período de realização:** Janeiro a Março de 2025.
- **Instrumento de recolha:** Questionário estruturado, composto por perguntas abertas e fechadas, elaborado e administrado através da plataforma Microsoft Forms.
- **Tipo de análise:** Qualitativa, de carácter exploratório.
- **Método de recolha:** Aplicação online e entrevistas complementares com base no mesmo guião.

Estrutura do Inquérito

Secção	Temas Principais / Questões Orientadoras
Secção 1 – Dados de Identificação (opcional)	1. Cargo/Função 2. Empresa/Instituição 3. Tempo de actuação no sector
Secção 2 – Desafios e Percepção Geral	4. Principais desafios de governança no sector. 5. Contributo das práticas actuais para a confiança. 6. A governança em curso contribui para a confiança? 7. Justificação da resposta anterior. 8. Exemplos de ausência de governança eficaz e impacto na transparência.
Secção 3 – Práticas de Governança e Transparência	9. Práticas mais relevantes para promover transparência (auditorias, relatórios, gestão de riscos, plataformas digitais, licitações, consultas públicas). 10. Práticas com maior impacto. 11. Avaliação de impacto (escala 1–5) de mecanismos como compliance, código de ética, accountability e supervisão. 12. Impacto da transparência operacional na confiança dos stakeholders.

Secção 4 – Responsabilidade, Comunicação e Cultura	13. Falhas de governança da entidade reguladora. 14. Mecanismos de integridade e responsabilização existentes. 15. Eficácia da comunicação entre regulador e empresas. 16. Justificação da avaliação anterior.
Secção 5 – Futuro da Governança	17. Grau em que a cultura organizacional favorece boas práticas. 18. Justificação da resposta. 19. Alinhamento das práticas da entidade reguladora com padrões internacionais. 20. Justificação da resposta. 21. Recomendações de melhoria.

Observação Final

Este inquérito constituiu uma das principais fontes de dados do case study, integrando a componente qualitativa do trabalho. As respostas permitiram compreender como as práticas de governança corporativa e transparência influenciam a confiança dos stakeholders e a atratividade do investimento estrangeiro, contribuindo para o desenvolvimento de recomendações aplicáveis à realidade angolana.