

# ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS ESG NO SECTOR BANCÁRIO ANGOLANO: CASO DE ESTUDO BANCO MILLENNIUM ATLÂNTICO

## AN INVESTIGATION INTO THE IMPLEMENTATION OF ESG PRACTICES WITHIN THE ANGOLAN BANKING SECTOR: THE BANCO MILLENNIUM ATLÂNTICO CASE

José Sidónio Boavida Pais 

Faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos, Huambo - Angola; e-mail: jose.pais@ujes.ao  
ou al2024103175@alunos.utad.pt

### RESUMO

O presente estudo analisa a implementação de práticas ESG no Banco Millennium Atlântico (ATLANTICO). Adoptando uma abordagem qualitativa, o estudo incidiu sobre a análise documental do “Caderno de Sustentabilidade 2023” do banco, tendo sido utilizado o programa informático MAXQDA para codificação, categorização e análise de frequência dos temas ESG. Esta análise foi complementada por uma revisão sistemática da literatura, de modo a garantir a conformidade com os quadros internacionais. Os resultados da codificação no MAXQDA indicam que as dimensões de "Governança" e "Social" são fortemente priorizadas na comunicação do ATLANTICO. A dimensão da governança é robusta em termos de mecanismos de integridade, gestão de riscos (incluindo a cibersegurança) e políticas internas. A dimensão social destaca-se pelo investimento na formação dos colaboradores, responsabilidade social comunitária e menções aos direitos humanos, à diversidade e ao diálogo com os stakeholders. No entanto, a dimensão ambiental, embora presente ao abordar a mitigação de emissões e a eficiência energética, revela uma menor frequência de codificações, o que sugere

### ABSTRACT

This study analyses the implementation of ESG practices at Banco Millennium Atlântico (ATLANTICO). Adopting a qualitative approach, the research focused on the in-depth document analysis of the bank's “Sustainability Report 2023”, utilising MAXQDA software for coding, categorisation, and frequency analysis of ESG themes. This analysis was complemented by a systematic literature review to assess compliance with international frameworks. The results from the MAXQDA coding indicate that the Governance and Social dimensions are strongly prioritised in ATLANTICO's communication. Governance is robust in integrity mechanisms, risk management (including cybersecurity), and internal policies. The social dimension highlights a significant commitment to employee training and development, community social responsibility actions, and mentions of human rights, diversity, and stakeholder dialogue. However, the environmental dimension, whilst present (addressing emissions mitigation and energy efficiency), shows a lower frequency of codifications, suggesting that topics such as



que tópicos como a gestão hídrica e a economia circular se encontram numa fase inicial ou recebem menos ênfase no documento. As dificuldades de implementação das práticas ESG em Angola incluem lacunas regulatórias, restrições técnicas e resistência cultural. Para avançar, são essenciais o fortalecimento institucional, o alinhamento com normas internacionais e a promoção de uma cultura de sustentabilidade. Esta investigação colmata uma lacuna na literatura sobre ESG em mercados emergentes, oferecendo uma análise qualitativa pormenorizada.

water resource management and the circular economy are either in an early stage or receive less emphasis in the document. Challenges to ESG implementation in Angola include regulatory gaps, technical constraints, and cultural resistance. To progress, strengthening institutions, aligning with international standards, and fostering an internal culture of sustainability are crucial. This research addresses a gap in the literature on ESG in emerging markets, offering a detailed qualitative analysis.

**Palavras-chave:** ESG; Sustentabilidade; Sector Bancário; Banco Millennium Atlântico; Angola.

**Keywords:** ESG; Sustainability; Banking Sector; Banco Millennium Atlântico; Angola

## 1. Introdução

Num cenário mundial marcado por pressões climáticas, exigências de transparência e uma consciência social crescente, as práticas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) se firmaram como fundamentos indispensáveis para a competitividade e resiliência das instituições financeiras (Chopra, et al., 2024). O sector bancário desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável, actuando como um intermediário essencial na alocação de capital, ao mesmo tempo em que enfrenta riscos financeiros associados a problemas climáticos e sociais (Costa, et al., 2022; Narula, et al., 2025). Neste contexto, a tríade ESG simboliza a incorporação dos princípios económicos, ambientais e sociais, em consonância com a agenda dos 17 Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. O ESG é considerado a ideologia que possibilita a aplicação de soluções integradas para os problemas económicos, sociais e ambientais que afectam tanto as empresas quanto a sociedade (Chung, et al., 2023; Li, et al., 2021). Várias são as teorias que fundamentam as práticas ESG nomeadamente: a Teoria Institucional, a Teoria dos stakeholders, a Teoria dos Recursos, a *Triple Bottom Line* e a Teoria da Responsabilidade Social Corporativa são algumas das outras teorias importantes. A Teoria Institucional, que trata da legitimidade e conformidade com normas externas, e a Teoria dos stakeholders, que se concentra em atender às expectativas das partes interessadas, são os principais fundamentos teóricos do ESG (Li, et al., 2021; Shetty & Suraj, 2024).



A Teoria dos Recursos (*Resource-Based View, RBV*) sustenta que as vantagens competitivas das empresas provêm de recursos internos que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, abrangendo habilidades sociais e ambientais, além dos recursos económicos convencionais (Masud, et al., 2019; Pan, et al., 2020). A RBV se desenvolveu para abranger as dimensões ambiental (*Natural Resource-Based View*) e social (*Social Resource-Based View*), admitindo que as habilidades sociais e ambientais podem criar valor compartilhado e garantir a sustentabilidade a longo prazo (Pan, et al., 2020).

Já a Teoria da *Triple Bottom Line (TBL)* defende que o desempenho organizacional deve ser avaliado com base em três dimensões interligadas: a económica (lucro), a social (pessoas) e a ambiental (planeta), ultrapassando a ênfase exclusiva na obtenção de lucros para os acionistas (Farooq, et al., 2021; Pan, et al., 2020). O sucesso sustentável exige que as empresas integrem de forma coerente estas três dimensões nas suas estratégias e operações, promovendo resultados positivos para todos os intervenientes (Brin & Nehme, 2019).

Em contrapartida, a Teoria da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) fundamenta-se em preceitos éticos e estratégicos, argumentando que as empresas possuem responsabilidades não somente económicas, mas também sociais e ambientais em relação à sociedade (Ajoc, 2025; Siddiqi, et al., 2021; Masud, et al., 2019; Brin & Nehme, 2019). A RSC é estruturada com base em modelos como a Pirâmide de Carroll, a Teoria dos *Stakeholders* e a TBL, com o objetivo de equilibrar os interesses dos accionistas e da comunidade, aprimorar a imagem da empresa e fomentar o desenvolvimento sustentável (Ajoc, 2025; Siddiqi, et al., 2021; Brin & Nehme, 2019).

Assim, o ESG é conceituado como um instrumento para gerar valor, gerir riscos e fomentar a transparência, sendo progressivamente incorporado na análise de investimentos e nas escolhas estratégicas (Wang, et al., 2024; Kang & Arikrishnan, 2024). O ESG é incorporado por meio de políticas internas, iniciativas de sustentabilidade, relatórios de desempenho e conformidade com padrões internacionais (Wielechowski & Krasuski, 2024; Li, et al., 2021; Shetty & Suraj, 2024). Inclui a comunicação com investidores, clientes, funcionários e sociedade, fomentando a transparência e a confiança. A falta de padronização, o *greenwashing* e os desafios na mensuração continuam a ser obstáculos para a implementação das práticas ESG (Chung, et al., 2023; Amaral, et al., 2024).

A incorporação de práticas ESG tornou-se fundamental para o sistema financeiro, particularmente para o sector bancário, fomentando não só a sustentabilidade, como também

um melhor desempenho financeiro, uma diminuição dos riscos e uma maior conformidade com as normas regulatórias (Giese, et al., 2019; Bruna, et al., 2022).

Pesquisas destacam que os bancos que implementam as melhores práticas ESG apresentam maior eficiência operacional, qualidade superior dos activos e redução nos custos de captação, especialmente ao focarem nas actividades tradicionais de concessão de crédito (Baek & Kang, 2024; Chang, et al., 2021; Debnath, et al., 2024).

Neste contexto, a relação entre ESG e *performance* financeira pode ser diferente dependendo do contexto e do estágio de desenvolvimento do mercado (Prasad & Mondal, 2025; Debnath, et al., 2024; Olteanu, et al., 2023). Entretanto, há provas concretas de que a adopção dos critérios ESG promove a sustentabilidade e a competitividade das instituições financeiras. Para manter a competitividade e a confiança de investidores e clientes, é essencial implementar práticas ESG dinâmicas e transparentes (Prasad & Mondal, 2025; Debnath, et al., 2024).

Assim, a incorporação de factores ESG diminui os riscos de liquidez, inadimplência e crises financeiras, ao mesmo tempo em que aprimora a capacidade preditiva dos modelos de risco e a detecção de bancos em situação de stresse (Liu & Xie, 2024; Citterio & King, 2023). Os bancos que investem em empresas com bom desempenho em ESG geralmente enfrentam menor risco sistémico, o que ajuda a manter a estabilidade do sistema financeiro (Curcio, et al., 2024; Liu & Xie, 2024). A implementação de práticas ESG também ajuda a melhorar a reputação e diminui a susceptibilidade de sanções e prejuízos à imagem (Murè, et al., 2020).

A transparência e a integração ESG estão se tornar cada vez mais essenciais para o acesso ao capital, conformidade e reputação institucional, à medida que reguladores e investidores exigem mais dessas práticas (Kalyanam, 2025; Bruno & Lagasio, 2021; Olteanu, et al., 2023). Uma tendência global, especialmente na Europa, é a harmonização das regulamentações e a normalização dos relatórios ESG, o que aumenta a comparabilidade e a confiança no sector (Bruno & Lagasio, 2021; Olteanu, et al., 2023).

Em Angola, o sector financeiro tem passado por mudanças significativas, motivadas por uma procura crescente por transparência e sustentabilidade. Contudo, a implementação eficaz das práticas ESG se depara com obstáculos significativos, como a falta de um marco regulatório específico, a carência de conhecimentos técnicos e a resistência cultural a transformações que procuram investimentos a médio e longo prazo (Catende, 2024). Embora existam algumas iniciativas emergentes, como a adesão de diversos bancos ao Pacto Global das Nações Unidas, a implementação consistente desses critérios ainda representa um desafio.



O ATLANTICO, uma das principais instituições financeiras de Angola, é apresentado como um caso representativo para análise. A recente divulgação de um Caderno de Sustentabilidade e a participação em iniciativas internacionais proporcionam uma oportunidade singular para analisar a aplicação prática dos princípios ESG, considerando as particularidades do mercado angolano.

Neste contexto, este artigo procura responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como o Banco Millennium Atlântico integra efectivamente os critérios ESG nas suas operações e estratégias, tendo em conta o cenário do sector bancário angolano?

O objectivo principal é analisar a implementação das práticas ESG no ATLANTICO, reconhecendo obstáculos, oportunidades e efeitos na sua performance e sustentabilidade. Especificamente, o estudo tem como objetivos: (1) conduzir uma revisão da literatura sobre práticas ESG no sector financeiro; (2) avaliar criticamente o relatório de sustentabilidade do ATLANTICO; e (3) discutir os resultados à luz da literatura, identificando obstáculos e oportunidades.

## **2. Material e Métodos**

A presente pesquisa adoptou uma metodologia qualitativa, consubstanciada num estudo de caso único e intrínseco (Yin, 2018) do ATLANTICO. A escolha pelo estudo de caso é justificada pela necessidade de uma análise detalhada e contextualizada de um fenómeno actual no seu contexto real, o que possibilita a exploração da complexidade da implementação de ESG numa instituição específica.

A principal fonte de informação foi o Caderno de Sustentabilidade 2023 do ATLANTICO, um documento acessível ao público que detalha sua estratégia, acções e resultados nos pilares ESG. Este relatório serve como uma prova oficial do compromisso e da prática da instituição.

A análise de conteúdo (Bowen, 2005) do documento mencionado anteriormente serviu como base para a investigação. O procedimento prosseguiu da seguinte maneira:

1. Leitura exploratória: leitura completa do caderno para se familiarizar com o conteúdo e a estrutura;
2. Codificação: identificação e extração sistemática de trechos de texto associados a cada uma das dimensões ESG;

3. Categorização: organização dos dados codificados em categorias temáticas estabelecidas previamente, com base nos *frameworks* internacionais (e.g. GRI, SASB, TCFD, CSRD, IFC e EU Taxonomy) e na literatura analisada (e.g. emissões de GEE, diversidade, gestão de riscos);
4. Análise Crítica: interpretação das informações classificadas, com o objectivo de determinar o grau de maturidade, a abrangência das iniciativas, a presença de objetivos mensuráveis e a conformidade com as melhores práticas globais.

Para contextualizar e aprofundar a análise, foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre ESG no sector bancário, de acordo com o protocolo PRISMA (Page, et al., 2021; Ed-Dafali, et al., 2025). A pesquisa foi conduzida utilizando a base de dados *Web of Science* e empregou termos booleanos como “*ESG*” AND “*Sustainability*” AND “*financial sector*” AND “*bank*”, limitando-se a artigos publicados entre 2019 e 2025 nas disciplinas de negócios, economia e finanças. Conforme ilustrado na tabela 1, dos 140 artigos inicialmente identificados, 43 foram escolhidos para a análise final após a aplicação dos critérios de filtragem.

**Tabela 1.** Fluxograma de artigos para revisão de literatura

| Fase | Descrição   | Resultados |
|------|---|------------|
| 1    | Escolha da base de dados: <i>Web of Science</i>   | ---        |
| 2    | Pesquisa na base de dados, utilizando os seguintes termos e operadores booleanos: “ <i>ESG</i> ” AND “ <i>Sustainability</i> ” AND “ <i>financial sector</i> ” AND “ <i>bank</i> ”  | 140        |
| 3    | A investigação foi restrita a artigos publicados entre 2019 e 2025, estabelecendo o período de interesse temporal.  | 80         |
| 4    | Posteriormente, a pesquisa foi refinada para incluir apenas artigos nas áreas temáticas relevantes para o estudo, nomeadamente: “ <i>Business, Management and Accounting</i> ”, “ <i>Economics, Econometrics and Finance</i> ”, | 77         |
| 5    | A seleção foi realizada com base nos tipos específicos de documentos (artigos e revisões).  | 50         |
| 6    | A pesquisa foi restrita a artigos numa língua específica (inglês).  | 57         |
| 7    | Artigos de acesso aberto  | 43         |

Fonte: Adoptado (Page, et al., 2021; Ed-Dafali, et al., 2025)

Para analisar e interpretar os resultados, procurou-se relacionar as iniciativas implementadas pelo Atlântico com a interoperabilidade dos frameworks ligados à sustentabilidade, após codificar e correlacionar as dimensões no software MAXQDA, conforme a Tabela 2.



**Tabela 2.** Principais frameworks e abordagens ESG comparados por foco e reconhecimento

| Abordagem/Framework     | Foco Principal              | Aplicação/Reconhecimento | Citações                                    |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|---|
|                         |                             | Global                   |   |
| GRI, PRI                | Sustentabilidade ampla      | Alta                     | (Li, et al., 2021; Mazhorina, 2021)         |
| SASB, TCFD, CDP         | Sectorial/Climático         | Média/Alta               | (Li, et al., 2021; Mazhorina, 2021)         |
| IFRS, IIRC, CDSB        | Relato integrado/financeiro | Crescente                | (Li, et al., 2021; Mazhorina, 2021)         |
| Normas e autorregulação | Voluntário ou obrigatório   | Variável por país        | (Singhania & Saini, 2021; Li, et al., 2021) |

Fonte: Elaboração própria com base aos dados da pesquisa

A principal limitação da metodologia adoptada, reside na dependência de uma única fonte de informação: a análise de documentos. Embora o caderno de sustentabilidade seja uma fonte valiosa, a ausência de entrevistas com gestores ou outros envolvidos limita a capacidade de triangulação de dados e a obtenção de percepções internas mais aprofundadas. Ademais, por se tratar de um estudo de caso único, é preciso cautela ao extrapolar os resultados para todo o sector bancário angolano.

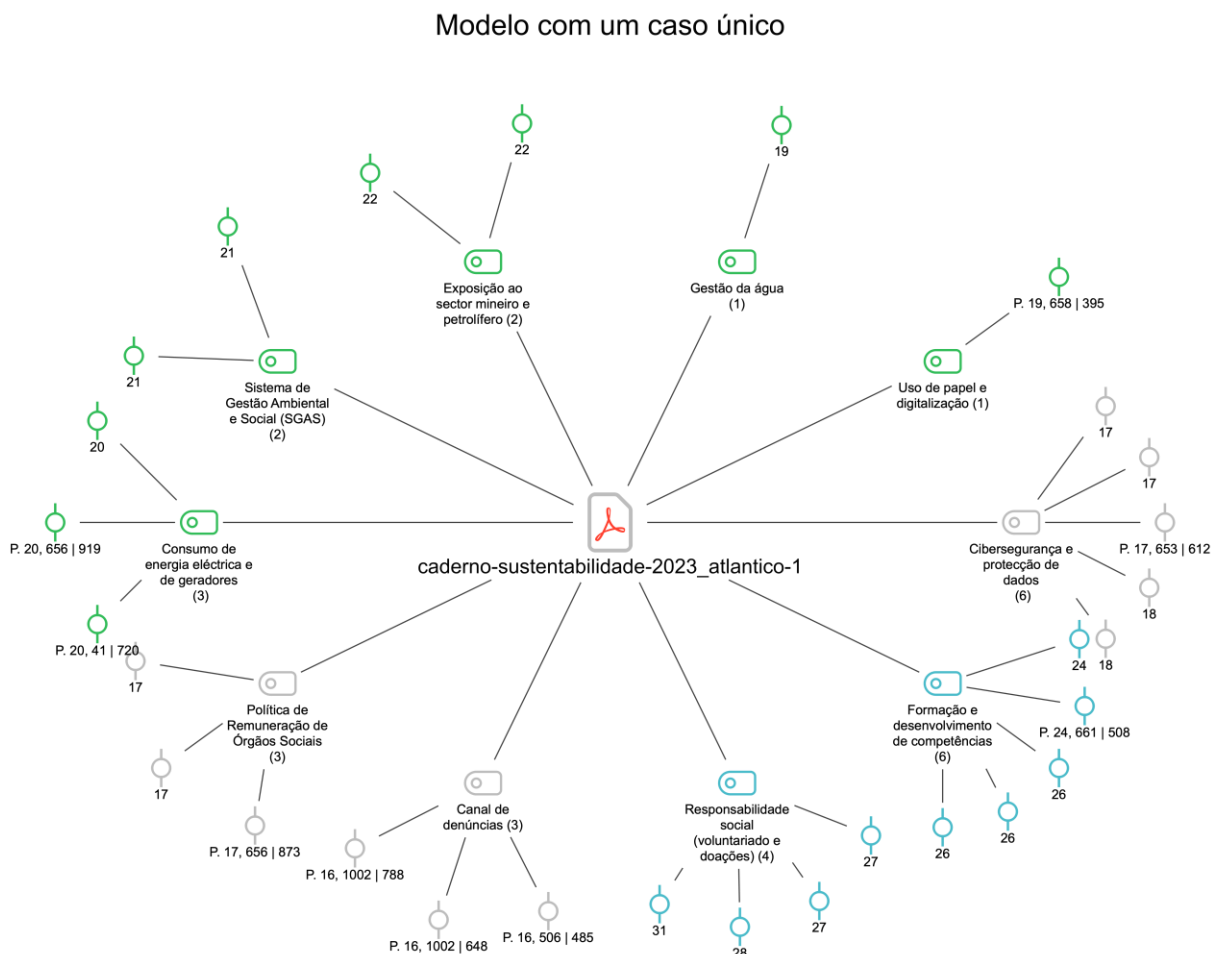
### 3. Resultados e Discussão

#### 3.1 Apresentação práticas ESG do ATLANTICO

A análise do Caderno de Sustentabilidade 2023 do ATLANTICO demonstrou um esforço estratégico na incorporação dos princípios ESG, com progressos notáveis em cada dimensão. Um dos programas mais usados para análise qualitativa é o MAXQDA, que auxilia na organização e interpretação de dados textuais, visuais e audiovisuais (Silva & Avila, 2024). O processo abrangeu as etapas sistemáticas, desde a preparação dos dados até à criação de relatórios e visualizações, tendo sempre por base o conhecimento metodológico do investigador.

Análise da Implementação das Práticas ESG no Sector Bancário Angolano: Caso de estudo Banco Millennium Atlântico





Fonte: Elaboração própria a partir do Caderno de Sustentabilidade 2023\_atlantico

**Figura 2.** MAXMaps

A figura 2 ilustra a abordagem diversificada do Banco Millennium Atlântico em relação à sustentabilidade. Os diversos nós e conexões apontam para a incorporação das questões ESG em várias áreas operacionais e estratégicas, abrangendo desde a gestão ambiental e energética até a responsabilidade social e solidez da governança corporativa. A disposição dos tópicos indica uma abordagem abrangente dos factores ESG como elemento essencial da estratégia de negócios e da atuação no mercado angolano.

| Lista de Códigos  | caderno-sustentabilidade-2023_atlantico-1 | SOMA |
|---|---|------|
| ▼ <input checked="" type="checkbox"/> Dimensão Ambiental                |   | 0    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Consumo de energia eléctrica e de   | ■   | 3    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Exposição ao sector mineiro e petr  | ■   | 2    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Gestão da água                      | ■   | 1    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de Gestão Ambiental e Soc   | ■   | 2    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Uso de papel e digitalização        | ■   | 1    |
| ▼ <input checked="" type="checkbox"/> Dimensão Social                   |   | 0    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Apoio ao programa KWENDA            | ■   | 1    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Compromisso com Direitos Human      | ■   | 1    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Diversidade de género               | ■   | 1    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Formação e desenvolvimento de cc    | ■   | 6    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidade social (voluntaria | ■   | 4    |
| ▼ <input checked="" type="checkbox"/> Dimensão de Governança            |   | 0    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Canal de denúncias                  | ■   | 3    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Cibersegurança e protecção de da    | ■   | 6    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Política de Remuneração de Órgão:   | ■   | 3    |
| Σ SOMA  | 34  | 34   |

Fonte: Elaboração própria a partir do Caderno de Sustentabilidade 2023\_atlantico

**Figura 3.** Matriz de códigos do MAXQDA

A matriz de códigos do MAXQDA permite concluir que o Caderno de Sustentabilidade 2023 do Banco Millennium Atlântico evidencia um compromisso claro e multifacetado com as práticas ESG. No entanto, a análise das frequências revela uma distinta priorização:

1. Forte prioridade: temas sociais relacionados com os colaboradores (formação) e com a comunidade (voluntariado), bem como temas de governança, especialmente cibersegurança e proteção de dados, são os mais destacados.
2. Prioridade moderada: outros aspetos de governança (canais de denúncia, remuneração) e gestão energética no âmbito ambiental.
3. Prioridade menor/emergente: temas ambientais, como a gestão da água e o uso de papel, e aspectos sociais cruciais, como os direitos humanos e a diversidade de género, que parecem ser mencionados sem a mesma profundidade ou detalhe.

Esta distribuição sugere que, embora o banco tenha áreas de excelência e um compromisso robusto, existem oportunidades para desenvolver e aprofundar o relatório e as iniciativas noutras áreas, particularmente na dimensão ambiental e em certos aspetos mais estruturais da dimensão social, de modo a alinhar-se com as crescentes expectativas dos intervenientes e com as melhores práticas globais de ESG.



### 3.2 Análise crítica do ESG do ATLANTICO

A partir da codificação, foi possível atribuir e segmentar as dimensões em função da codificação, bem como atribuir valores (em que 1 corresponde a bom e 2 a razoável), tendo em conta a interoperabilidade dos *frameworks* associados à sustentabilidade.

**Tabela 4.** *Dimensão Ambiental*

| Dimensão  | Indicador e Iniciativas  | <i>Frameworks</i> de Referência  | Avaliação | Pontuação |
|-----------|--|----------------------------------|-----------|-----------|
| Ambiental | Consumo de energia eléctrica e de geradores (Ausência de metas e 0% energia verde) | GRI 302, SASB (Commercial Banks) | Razoável  | 1         |
| Ambiental | Gestão da água e sensores em torneiras   | GRI 303                          | Bom       | 2         |
| Ambiental | Uso de papel e digitalização (Consumo elevado e sem metas claras)                  | GRI 301, SASB                    | Razoável  | 1         |
| Ambiental | Sistema de Gestão Ambiental e Social (SGAS) implementado                           | IFC, EU Taxonomy                 | Bom       | 2         |
| Ambiental | Exposição muito reduzida ao sector mineiro e petrolífero (0,02%)                   | TCFD, CSRD                       | Bom       | 2         |

Fonte: Elaboração própria a partir do Caderno de Sustentabilidade 2023\_atlantico

O ATLANTICO evidencia um compromisso significativo com a gestão ambiental, especialmente no que tange às mudanças climáticas e à eficiência energética. Em 2023, o banco registou um consumo total de energia de 54.416,13 GJ, sendo a maior parte (68%) oriunda da rede eléctrica nacional, enquanto os geradores a diesel representaram 32%. Em um primeiro exercício, estimou sua pegada de carbono em 3.764 tCO<sub>2e</sub>, com uma intensidade de 2,51 tCO<sub>2e</sub> por funcionário. A adopção de um Sistema de Gestão Ambiental e Social (SGAS), criado com o suporte da *International Finance Corporation (IFC)* e em conformidade com seus oito Padrões de Desempenho, representa uma acção fundamental. Este sistema tem como objectivo incorporar critérios de avaliação de impactos socioambientais na análise de crédito, reduzindo riscos. A exposição a sectores com alto impacto ambiental, como o de mineração e petróleo, é considerada mínima (0,02% da carteira). Acções como campanhas de limpeza de praias (“Unidos pelo Ambiente”) e a implementação de um cartão de débito reciclado sinalizam um despertar inicial para a economia circular. No entanto, a ausência de metas quantificáveis para a redução do consumo (como energia e água - 13.610,8 m<sup>3</sup>) e de emissões, além da falta de investimentos reportados em energias renováveis, sugere que esta dimensão ainda se encontra num estágio inicial de desenvolvimento. Isso está alinhado com os desafios apontados por Kapil e Rawal (2023) em contextos emergentes.

**Tabela 5. Dimensão Social**

| Dimensão | Indicador e Iniciativas                                     | Frameworks de Referência | Avaliação | Pontuação |
|----------|---|--------------------------|-----------|-----------|
| Social   | Diversidade de género (51% H e 49% M)                       | GRI 405, CSRD            | Bom       | 2         |
| Social   | Responsabilidade social (voluntariado e doações)            | GRI 413                  | Bom       | 2         |
| Social   | Apoio ao programa KWENDA (Inclusão bancária)                | GRI 203, SDG 1           | Bom       | 2         |
| Social   | Formação e desenvolvimento de competências                  | GRI 404                  | Bom       | 2         |
| Social   | Compromisso com Direitos Humanos e UN <i>Global Compact</i> | GRI 412, UNGC            | Bom       | 2         |

Fonte: Elaboração própria a partir do Caderno de Sustentabilidade 2023\_atlantico

Por outro lado, o ATLANTICO demonstra um forte compromisso com o desenvolvimento comunitário e com o capital humano. A maior parte da sua força de trabalho é angolana (99%), com uma paridade de género equilibrada (51% homens e 49% mulheres) e predominantemente jovem (69% da Geração Y). Em 2023, mais de 31.000 horas foram dedicadas à formação. Programas de voluntariado mobilizaram 993 funcionários, somando 3.848 horas de trabalho e beneficiando mais de 1.600 indivíduos. Iniciativas de inclusão financeira, como o serviço \*400# “Agiliza” (com 1,3 milhões de adesões) e o programa de crédito “Malembe Malembe” voltado para pescadores artesanais, evidenciam um empenho em criar um impacto social significativo. Apoiar o programa governamental de transferências sociais *KWENDA*, que simplifica os pagamentos para 236.585 famílias necessitadas, demonstra esse compromisso. A adesão aos Princípios do Pacto Global da ONU reforça o compromisso formal com os direitos humanos. Como indicado na tabela 5, estas acções evidenciam a relevância do engajamento dos *stakeholders* e da geração de valor social compartilhado, conforme destacado por Marie et al. (2024) e Saini et al. (2022).

**Tabela 6. Dimensão de Governança**

| Dimensão   | Indicador e Iniciativas  | Frameworks de Referência | Avaliação | Pontuação |
|------------|--|--------------------------|-----------|-----------|
| Governança | Canal de denúncias (Mecanismo anónimo e gestão de sanções)                 | GRI 102-17, CSRD         | Bom       | 2         |
| Governança | Política de Ética e Conduta (Combate à corrupção e conflitos de interesse) | GRI 205                  | Bom       | 2         |
| Governança | Política de Remuneração de Órgãos Sociais (Transparente)                   | GRI 102-35/36, CSRD      | Bom       | 2         |
| Governança | Cibersegurança e protecção de dados (Políticas implementadas)              | SASB                     | Bom       | 2         |
| Governança | Ausência de reporte TCFD e metas climáticas estruturadas                   | TCFD, CSRD, EU Taxonomy  | Razoável  | 1         |

Fonte: Elaboração própria a partir do Caderno de Sustentabilidade 2023\_atlantico



A Governança é a dimensão mais desenvolvida e organizada no ATLANTICO, garantida por um Conselho de Administração composto por 15 integrantes, dos quais 43% são mulheres, demonstrando um compromisso com a diversidade na liderança. A organização tem políticas estabelecidas em áreas fundamentais, como ética e comportamento, remuneração dos órgãos sociais e cibersegurança (com base no padrão ISO 27001), incluindo canais de denúncia (*whistleblowing*). A presença de um Gabinete de Sustentabilidade e Impacto (GSI) dedicado, que se reporta directamente à alta administração, demonstra a relevância estratégica conferida ao assunto. Conduzir um inquérito de materialidade para identificar e priorizar temas ESG significativos para os *stakeholders* é uma prática que está em conformidade com as melhores práticas internacionais (GRI). Isso demonstra uma governança participativa, conforme argumentado por Costa et al. (2022) e Au et al. (2023). Conforme mostrado na tabela 6, esta solidez na governança é o alicerce necessário para a aplicação eficaz das demais dimensões.

### 3.4. Discussão Integrada e Comparação com a Literatura

Os resultados indicam que a trajectória do ATLANTICO está alinhada com as tendências globais identificadas na revisão bibliométrica, na qual a governança e o meio ambiente (particularmente o clima) são os pilares mais desenvolvidos no início (Au, et al., 2023; Chopra, et al., 2024). A abordagem do banco reforça a literatura que sustenta que uma governança sólida é a base para uma integração ESG bem-sucedida (Zainullin & Zainullina, 2021).

Os obstáculos identificados, como a ausência de metas ambientais específicas e o estágio inicial da economia circular, reflectem os desafios típicos em mercados emergentes: deficiências regulatórias, custos de implementação e demanda por formação técnica (Velte, 2023; Narula, et al., 2025). Em contrapartida, as oportunidades, como a adesão as estruturas internacionais (Pacto Global, IFC), o engajamento intenso da alta direcção e a comunicação clara, estão totalmente em sintonia com os elementos de sucesso indicados por Kapil e Rawal, (2023) e Zeng, et al., (2024).

A pesquisa comprova que a adopção de ESG no ATLANTICO está auxiliar na redução de riscos (operacionais, reputacionais e de crédito por meio do SGAS) e no reforço de sua licença social para operar. Isso ocorre ao se antecipar a possíveis demandas regulatórias futuras e ao atrair investidores atentos a esses aspectos, conforme descrito na literatura (Auzepy, et al., 2023).

#### 4. Conclusão

O ESG adopta uma abordagem holística, fundamentada em teorias institucionais e dos *stakeholders*, e é implementado por meio de estruturas globais e práticas de gestão integradas. A progressão das práticas ESG requer padronização, transparência e alinhamento estratégico com as metas de sustentabilidade.

As práticas ESG estão se a tornar cada vez mais essenciais para o sistema financeiro e o sector bancário, pois aumentam a eficiência, diminuem os riscos, simplificam o acesso ao capital e asseguram a conformidade com as regulamentações. A incorporação eficaz de práticas ESG reforça a sustentabilidade e a capacidade de recuperação do sector diante de desafios económicos, sociais e ambientais.

O presente estudo possibilitou a conclusão de que o Banco Millennium Atlântico está num estágio avançado de incorporação dos princípios ESG, especialmente nas áreas de Governança e Ambiental (com ênfase no clima e energia). A organização evidencia um verdadeiro compromisso estratégico, concretizado na criação de um SGAS, na valorização do capital humano e na elaboração de produtos financeiros inclusivos.

No entanto, a jornada está numa fase inicial. A economia circular, a gestão de recursos hídricos e a definição de metas quantificáveis e ambiciosas para a redução de impactos ambientais são aspectos que oferecem oportunidades para melhorias e aprofundamentos. As principais dificuldades para uma implementação mais ampla e rápida são externas (deficiências no marco regulatório de Angola) e internas (procura por maior formação técnica e superação de resistências culturais).

Para o ATLANTICO e para o sector bancário angolano como um todo, sugere-se:

1. Internamente, definir objectivos científicos fundamentados nas estruturas como o TCFD e a Taxonomia da UE, investir em formação técnica contínua em *due diligence* ESG e ampliar as acções de economia circular.
2. Externamente, defender a implementação de um marco regulatório transparente e incentivos para finanças sustentáveis em Angola, fomentando a cooperação entre os órgãos reguladores (BNA, CMC, ARSEG) e a troca de melhores práticas entre os bancos.

Este estudo enriquece a literatura ao apresentar uma análise empírica minuciosa da adopção de ESG num banco de um mercado africano em crescimento, um cenário que ainda é pouco explorado na literatura académica. Estudos futuros poderiam ampliar a análise para uma



amostra mais abrangente de bancos angolanos, empregar métodos mistos (como entrevistas, questionários) para captar percepções qualitativas e investigar de forma empírica a relação entre o desempenho ESG reportado e os indicadores financeiros dessas instituições.

## 5. Referências Bibliográficas

- Ajoc, C. R. (2025). Comprehensive Review on Theories of Corporate Social Responsibility and Its Implications. *Comprehensive Review on Theories of Corporate Social Responsibility and Its Implications*, 1(1), 16-30. doi: <https://doi.org/10.69481/ijomaiutq2989ajoc>
- Amaral, M. R., Willerding, I. A., & Lapolli, E. M. (2024). SG practices: the key to organizational sustainability. *Concilium*, 24(7), 85-107. doi: <https://doi.org/10.53660/clm-3227-24g16>
- Au, A. K., Yang, Y.-F., Wang, H., Cheng, R.-H., & Zheng, L. J. (2023). Mapping the Landscape of ESG Strategies: A Bibliometric Review and Recommendations for Future Research. *Sustainability*, 15(24).
- Auzepy, A., Bannier, C. E., & Martin, F. (2023). Are sustainability-linked loans designed to effectively incentivize corporate sustainability? A framework for review. *Financial Management*, 52(4), 643-675.
- Baek, S., & Kang, M. (2024). Does ESG enhance asset quality and funding cost management in banking diversification? *Finance Research Letters*, 73. doi: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106542>
- Bowen, G. A. (2005). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal* 5, 9, 27-40. doi: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brin, P., & Nehme, M. N. (2019). Corporate social responsibility: analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities*, 5, 22-30. doi: <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2019.001007>
- Bruna, M. G., Loprevite, S., Raucci, D., Ricca, B., & Rupo, D. (2022). Investigating the marginal impact of ESG results on corporate financial performance. *Finance Research Letters*, 47(102828). doi: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102828>
- Bruno, M., & Lagasio, V. (2021). An Overview of the European Policies on ESG in the Banking Sector. *Sustainability*, 13(12641), 1-10. doi: <https://doi.org/10.3390/su132212641>
- Catende, A. (31 de Janeiro de 2024). Instituições Financeiras Distante dos Princípios ESG. *Líder Magazine*, 1-3.
- Chang, H.-Y., Liang, L.-W., & Liu, Y.-L. (2021). Using Environmental, Social, Governance (ESG) and Financial Indicators to Measure Bank Cost Efficiency in Asia. *Sustainability*, 13, 2-20. doi: <https://doi.org/10.3390/su132011139>
- Chopra, S. S., Senadheera, S. S., Dissanayake, P. D., Withana, P. A., CHIB, R., Rhee, J. H., & OK, Y. S. (2024). Navigating the Challenges of Environmental, Social, and Governance (ESG) Reporting: The Path to Broader Sustainable Development. *Sustainability*, 16(2).
- Chung, R. K., Margolin, A. M., & Vyakina, I. V. (2023). Theory and Practice of ESG Transformation of Management Systems. *Economic Policy*, 18(2), 80-103. doi: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-2-80-103>
- Citterio, A., & King, T. (2023). The role of Environmental, Social, and Governance (ESG) in predicting bank financial distress. *Finance Research Letters*, 51(103411), 1-7. doi: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103411>
- Costa, A. J., Curi, D., Bandeira, A. M., Ferreira, A., Tome, B., Joaquim, C., . . . Duarte, R. (2022). Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs. *Sustainability*, 14(8).
- Curcio, D., Gianfrancesco, I., Onorato, G., & Vioto, D. (2024). Do ESG scores affect financial systemic risk? Evidence from European banks and insurers. *Research in International Business and Finance*, 69(102251). doi: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102251>
- Debnath, P., Bhuyan, A. K., Das, S., Saikia, B., Sah, A., Chakravarty, E., . . . Kanoo, R. (2024). Nexus between ESG reporting and financial performance in the banking sector. *Corporate Law and Governance Review*, 6(4), 103-116. <https://doi.org/10.22495/clgrv6i4p10>
- Ed-Dafali, S., Adardour, Z., Derj, A., Bam, A., & Hussainey, K. (2025). A PRISMA-Based Systematic Review on Economic, Social, and Governance Practices: Insights and Research Agenda. *Business Strategy and the Environment*, 34(2), 1896-1916. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.4069>
- Farooq, Q., Fu, P., Liu, X., & Hao, Y. (2021). Basics of macro to microlevel corporate social responsibility and advancement in triple bottom line theory. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 969-979. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.2069>
- Giese, G., Lee, L.-E., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance. *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69-83. doi: <https://doi.org/10.3905/jpm.2019.45.5.069>

- Kalyanam, A. K. (2025). Integration of ESG Data in the Financial Sector (Essential for Sustainable Investment and Risk Management). *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 10(10), 1-11. doi: <https://doi.org/10.55041/isjem02129>
- Kang, A. S., & Arikrishnan, S. (2024). Sustainability reporting and total quality management post-pandemic: the role of environmental, social, governance (ESG), and smart technology adoption. *Journal of Asia Business Studies*, 18(5), 1308–1343. doi: <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2022-0080>
- Kapil, S., & Rawal, V. (2023). Sustainable investment and environmental, social, and governance investing: A bibliometric and systematic literature. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, 32. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/beer.12588>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13, 2-28. doi: <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Liu, J., & Xie, J. (2024). ESG Performance on Bank Liquidity Risk. *Sustainability*, 16(4927), 2-23. doi: <https://doi.org/10.3390/su16124927>
- Masud, A. K., Rashid, H. U., Khan, T., Bae, S. M., & Kim, J. D. (2019). Organizational Strategy and Corporate Social Responsibility: The Mediating Effect of Triple Bottom Line. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(4559), 1-18. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph16224559>
- Mazhorina, M. (2021). ESG Principles in International Business and Sustainable Contracts. *Actual Problems of Russian Law*, 133(12), 185-198. doi: <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2021.133.12.185-198>
- Murè, P., Spallone, M., Mango, F., Marzioni, S., & Bittucci, L. (2020). ESG and reputation: The case of sanctioned Italian banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-13. doi: <https://doi.org/10.1002/CSR.2047>
- Narula, R., Rao, P., Kumar, S., & Paltrinieri, A. (2025). ESG investing & firm performance: Retrospections of past & reflections of future. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32, 1096-1121. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/csr.2982>
- Olteanu, A.-L., Ionascu, A. E., & Zaharia, R. M. (2023). ESG Reporting Standards in The Banking Sector: A Global Analysis. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series (pp. 1032-1039). Romania: "Ovidius" University of Constanta, Faculty of Economic Sciences. doi: <https://doi.org/10.61801/ouaess.2023.1.132>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., . . . Hróbjartsson, A. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(160). doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- Pan, X., Sinha, P., & Chen, X. (2020). Corporate social responsibility and eco-innovation: The triple bottom line perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 214-228. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.2043>
- Prasad, R., & Mondal, A. (2025). Nexus between ESG scores and financial performance: evidence from the Indian banking sector. *Asian Journal of Accounting Research*, 10(3), 242–257. doi: <https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2024-0244>
- Shetty, A. R., & Suraj, N. (2024). The Intersection of ESG Principles and Corporate Performance: Insights from Existing Research. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*, 11(7), 83-91. doi: <https://doi.org/10.36713/epra17714>
- Siddiqi, Z., Mirani, M. A., Nasim, S., Shamshir, M., & Nisar, S. (2021). The Relationship between Human Resource Management and Corporate Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(2), 177-197.
- Silva, R. F. d. & Avila, L. V., (2024). Desafios da gestão corporativa em aspectos de environmental social and governance em empresas da América Latina. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 13(1), pp. e3430-e3430. doi: <https://doi.org/10.33362/visao.v13i1.3430>
- Singhania, M., & Saini, N. (2021). Institutional framework of ESG disclosures: comparative analysis of developed and developing countries. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13, 516 - 559. doi: <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1964810>
- Velte, P. (2023). Which institutional investors drive corporate sustainability? A systematic literature review. *Business Strategy and The Environment*, 42-71. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/bse.3117>
- Wang, N., Pan, H., Feng, Y., & Du, S. (2024). How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospect. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 15(5), 1155–1177. doi: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515>
- Wielechowski, M., & Krasuski, P. (2024). ESG concepts in business practice Characteristics and assessment of common ESG frameworks. *MAZOVIA Regional Studies*, 9–26.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Zainullin, S., & Zainullina, O. (2021). Digitalization of corporate culture as a factor influencing esg investment in the energy sector. *International Review*, 113-118. doi: <http://dx.doi.org/10.5937/intrev2102132Z>



## Normas Consultadas:

Banco Millennium Atlântico (ATLANTICO) (2023). *Caderno de Sustentabilidade 2023*. [https://atlantico.ao/media/pzad2gr4/caderno-sustentabilidade-2023\\_atlantico-1.pdf](https://atlantico.ao/media/pzad2gr4/caderno-sustentabilidade-2023_atlantico-1.pdf)

CSRD. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance) <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

EU Taxonomy. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (Text with EEA relevance) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852>

GRI (2024). Normas GRI Consolidadas <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>

International Finance Corporation (IFC) (2021). IFC ESG Guidebook <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-esg-guidebook.pdf>

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2021) Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans. [https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/07/2021-Metrics\\_Targets\\_Guidance-1.pdf](https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/07/2021-Metrics_Targets_Guidance-1.pdf)

SASB Standards Taxonomy 2024 <https://sasb.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/10/2024-Updates-to-the-SASB-Standards-Taxonomy.pdf>