



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Prevenção de Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo Em Banco Angolano

Rafael Rijo

Relatório de Estágio

Mestrado Estratégia Empresarial

Orientador de Projeto

Professor Doutor José Manuel da Fonseca

Dezembro de 2014



Desenvolvimento e Implementação de Solução Informática

Universidade Europeia

Dezembro 2014

Índice Geral	
Agradecimentos	5
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	6
Resumo	7
Abstract	8
I. Introdução	9
II. Contexto do Problema e Objetivos	10
2.1 Enquadramento Internacional	12
2.2 Enquadramento Nacional - Angola	16
2.3 Problemática de Partida	17
2.4 Objetivos	18
III. Caraterização da Empresa	18
3.1 A Dixtior	18
3.2 Estrutura Organizacional	19
3.3 Estratégia	20
IV. Resolução do Problema	21
4.1 Intervenção da Dixtior no banco XYZ	21
4.2 O Gabinete de <i>Compliance</i> e Prevenção do Banco XYZ	21
4.3 Práticas em Vigor Antes da Implementação	22
4.4 Solução Apresentada	24
V. Funções Exercidas no Estágio	30
VI. Aprendizado	31
6.1 Impacto do Mestrado na Experiência	31
6.2 Competências Desenvolvidas	32
VII. Conclusão e Limitações	36
7.1 Considerações finais	36
7.2 Limitações	36
VIII. Referências Bibliográficas	38
IX. Netgrafia	40
X. Anexos	42

Índice de Figuras

Figura 1 - Funções de elementos no Projeto Banco XYZ.....	19
Figura 2 - Componentes da solução	28
Figura 3 - Serviços complementares incluídos	29
Figura 4 - Proposta de valor	30
Figura 5 - Comparação Cultural entre Portugal e Angola.....	35

Agradecimentos

Quero agradecer a todos os que de certa forma contribuíram para o meu percurso, influenciaram as minhas escolhas e enriqueceram o decurso desta minha experiência e das suas eventuais consequências. Mesmo às más influências, o meu apreço, pois nelas também existe valor.

Desde desconhecidos, conhecidos, colegas, amigos, mais que amigos, familiares, docentes e orientadores, às demais forças ocultas do universo. Estou agradecido pelo vosso imprescindível bater de asas, nestes vários primeiros pequenos passos, que, como bolas de neve, tanto rolaram, até que moveram montanhas. A imprevisibilidade da vida é intrigante e cativante e, quando realmente queremos, coisas estranhas acontecem. Há um tempo atrás, nunca teria imaginado...

Não é um Nobel, mas apenas um mestrado. Ainda assim, obrigado!

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

BC - Branqueamento de Capitais

FT - Financiamento do Terrorismo

PBC - Prevenção Branqueamento de Capitais

CFT - Combate ao Financiamento do Terrorismo

FMI - Fundo Monetário Internacional

ONU - Organização das Nações Unidas

GAFI - Grupo de Ação Financeira Internacional

ESAAMLG - Organização dos Ministros das Finanças da África Austral e Oriental

DSI - Direção de Serviços Informáticos

CAR - Comité de Análise e Resolução

DOS - Declaração de Operação Suspeita

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

Resumo

O branqueamento de capitais e o financiamento do terrorismo são realidades com impactos a nível mundial que distorcem e prejudicam gravemente o sistema económico, podendo, em casos extremos, corromper por completo os sistemas políticos e financeiros dos países, afetando o seu desenvolvimento. Assim, vários organismos internacionais têm vindo cooperar cada vez mais, com o objetivo de regulamentar e criar práticas de prevenção destas atividades, que possam ser aplicadas duma forma abrangente e global.

Este trabalho é referente a um estágio profissional realizado na Dixtior, empresa de consultoria de gestão, contratada por um banco angolano – que, por sigilo, será doravante referido como “Banco Angola XYZ”, ou só “Banco XYZ” – para implementar uma solução informática que visa otimizar e reformar os procedimentos atuais de combate ao branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, de modo a que estes fiquem de acordo com as exigências e padrões internacionais.

Com o estágio realizado na empresa *Dixtior Consulting Lda* (adiante denominada de Dixtior) e a minha inserção neste projeto, tive a oportunidade de contribuir para a análise e desenvolvimento da solução, assim como a sua implementação e acompanhamento pós-produção. Parte do estágio foi realizado em Luanda, o que possibilitou uma interação direta com o cliente. Esta proximidade foi importante pois permitiu-me levantar requisitos, receber *feedback* e fazer com que a solução se adequasse da melhor forma às necessidades e objetivos do Gabinete de *Compliance* e Prevenção (GCP), e do Banco em si.

Assim sendo, como mestrando neste curso de gestão, elaborei este relatório onde é descrita toda a experiência. Está focado nas práticas exercidas, contextualizado com os conceitos e fundamentos teóricos da matéria, e enquadrado com os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

Palavras-chave: Branqueamento Capitais; Financiamento Terrorismo; Banco; Angola; Prevenção; Estágio.

Abstract

Money laundering and terrorist financing are worldwide realities that distort and seriously affect the economic system, and in extreme cases, completely corrupt political and financial systems of the countries, affecting their development. Thus, many international organizations have been increasingly cooperating in order to regulate and create prevention practices for these activities, which can be applied in a comprehensive and global way.

This work concerns a traineeship held at Dixtior, a management consulting firm, hired by an angolan bank - which, in secrecy, will be hereinafter referred to as "XYZ Bank Angola", or just "XYZ Bank" - to implement a computer solution that aims to optimize and reform the current money laundering and terrorist financing prevention procedures, so that they become in accordance with the requirements and international standards.

With my inclusion in this project, I had the opportunity of contributing to the analysis and solution development as well as implementation and post-production monitoring. Part of the stage was held in Luanda, making me have direct interaction with the customer. This proximity was important because it allowed me get their requirements, receive feedback and make the solution to optimally fit the needs and goals of the Compliance and Prevention Office, and the Bank itself.

Therefore, as a graduate student in this management course, I prepared this report which describes the whole experience. It is focused on the practices held, contextualized with the concepts and theoretical foundations in the study area, and framed with the knowledge acquired during the Masters.

Key-words: Money Laundering; Terrorism Financing; Bank; Angola; Prevention; Traineeship.

I. Introdução

A elaboração deste relatório de estágio como trabalho final de mestrado tem como objetivo descrever detalhadamente a experiência inerente ao estágio profissional que realizei, assim como enquadrá-lo e contextualizá-lo no problema global do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo.

O estágio tem a duração de doze meses e está a ser realizado na empresa Dixtior, no departamento de análise e consultoria, sob a orientação do Dr. Rui Vicente e Dra. Sónia Silva. A elaboração deste relatório teve a orientação e supervisão do Professor Doutor José Manuel Fonseca.

Apesar do meu interesse pela área da banca e tecnologias aplicadas à gestão, o tema deste relatório é um reflexo direto daquilo que está a ser a minha experiência neste projeto. Contudo, outros fatores que também me motivaram para a escolha do tema - porque são do meu interesse e porque convergem com a natureza das competências que adquiri no mestrado - são a possibilidade de abordar questões relacionadas com a internacionalização e multiculturalidade à qual a empresa e o projeto estão sujeitos; e também o facto de esta ser uma empresa *startup*, no seu primeiro projeto, onde estou a ter a possibilidade de acompanhar todo o seu crescimento e processo de estabilização e penetração de mercados.

Não obstante de valorizar todas as competências técnicas que estou a adquirir com a experiência, os objetivos que estabeleci para mim mesmo com a realização deste estágio estão mais relacionados com o desenvolvimento de *softskills*, nomeadamente com a minha capacidade de comunicar, criar empatia, gerir e liderar pessoas, gerir a pressão, e de adaptar-me a ambientes empresariais multiculturais. Acredito que o aprimoramento destas capacidades é a lição mais importante a ser aprendida nas fases atuais da minha carreira e vida, e que, num futuro próximo, farão certamente de mim um profissional mais competente e uma melhor pessoa.

No primeiro capítulo do relatório é feita a contextualização do tema, levantada a problemática de partida e são definidos os objetivos do trabalho; no segundo é descrita e caracterizada a empresa onde foi realizado o estágio; no terceiro é descrita a solução para o problema existente e as devidas consequências; no quarto estão presentes informações relativas ao estágio e às minhas funções no mesmo; no quinto é analisado o aprendizado derivado da experiência e é feita uma revisão literária de alguns dos conceitos abordados; e no sexto são tidas as considerações finais e é feita a conclusão.

II. Contexto do Problema e Objetivos

O Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional estimam que a ação global de branqueamento de capitais ligado a corrupção, práticas criminais, e fuga ao fisco, constitua entre 3 a 5 por cento do produto interno bruto mundial - ou aproximadamente entre \$2.17 e \$3.61 triliões por ano. (Beith, 2012, *The Daily Beast*)

Para a maioria dos países, o Branqueamento de Capitais (BC) e o Financiamento do Terrorismo (FT) colocam questões importantes relativas à prevenção, à deteção e ao procedimento penal. As sofisticadas técnicas utilizadas para branquear capitais e para financiar o terrorismo contribuem para aumentar a complexidade destas questões. Estas técnicas são sofisticadas ao ponto de envolverem diferentes tipos de instituições financeiras; múltiplas operações financeiras; intermediários, tais como consultores financeiros, contabilistas, empresas de fachada e outros prestadores de serviços; transferências para, através de e provenientes de diferentes países; e diversos instrumentos financeiros e outros tipos de ativos que podem acumular dividendos.

O branqueamento de capital e o financiamento do terrorismo são crimes financeiros com efeitos económicos. Eles podem ameaçar a estabilidade do sector financeiro de um país ou a sua estabilidade externa em geral. O combate a estas práticas é essencial para proteger a integridade dos mercados e do quadro financeiro global porque ajudam a mitigar os fatores que facilitam o abuso financeiro. Ação para prevenir e combater a lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, assim, não só responde a um imperativo moral, mas também a uma necessidade económica. (Zhu, 2013)

O branqueamento de capitais é um conceito que está ampla e consensualmente definido. No entanto, a sua caracterização varia ligeiramente de autor para autor. Para Groenhuijsen & Van der Landen (1995), o branqueamento de capitais «é o ato de ocultar a origem ilícita de recursos com a intenção de a substituir por uma alegada origem lícita»; para as Nações Unidas (1988), esta prática é descrita como sendo a dissimulação da verdadeira natureza, fonte, movimentos, localização, estado, direitos de autoria, ou propriedade de um bem, sabendo que este é consequência de práticas ilícitas.

O financiamento do terrorismo também é um conceito deveras simples: para o Banco Mundial (2004) é o apoio financeiro, por qualquer meio, ao terrorismo ou àqueles que incentivam, planeiam ou cometem atos de terrorismo. No entanto, é mais difícil definir o conceito de terrorismo, pois o termo pode ter implicações importantes de natureza política, religiosa e nacional de um país para outro. O branqueamento de capitais e o financiamento do terrorismo apresentam muitas vezes características operacionais semelhantes relacionadas, na sua maioria, com a ocultação e a dissimulação.

Em Portugal, o financiamento do terrorismo é definido, no Artigo 5.º-A da Lei n.º 52/2003, de 22 de agosto¹, como a prática que, direta ou indiretamente, fornece, recolhe ou detém fundos ou bens de qualquer tipo, bem como produtos ou direitos suscetíveis de serem transformados em fundos, com a intenção de serem utilizados ou sabendo que podem ser utilizados, total ou parcialmente, no planeamento, na preparação ou para a prática de crimes contra a vida, a integridade física ou a liberdade das pessoas, investigação e desenvolvimento de armas biológicas ou químicas, entre outros.

Assim, segundo o Banco Mundial (2004), a principal diferença entre o branqueamento de capitais e o financiamento do terrorismo assenta no facto de o branqueamento de capitais envolver sempre bens provenientes de atividades ilícitas, enquanto os fundos utilizados para o financiamento do terrorismo podem ser de carácter lícito, não obstante a finalidade para a qual são utilizados ser ilegítima. Ainda assim, apesar da origem dos fundos utilizados na prática do crime de financiamento do terrorismo poder ser legítima, as organizações terroristas continuam a ter necessidade de dissimular o rasto dos fundos de modo a ocultar a ligação entre as pessoas ou entidades que financiam, e a organização terrorista ou as atividades terroristas.

¹ Lei n.º 52/2003, Diário da República, 1.ª Série - A, 22 de agosto de 2003

2.1 Enquadramento Internacional

A comunidade internacional fez da luta contra o branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo uma prioridade. As entidades reguladoras internacionais estão especialmente preocupadas com as possíveis consequências do BC e FT porque essas atividades podem comprometer a integridade e a estabilidade das instituições e dos sistemas financeiros, desencorajar o investimento estrangeiro, e distorcer os fluxos de capitais internacionais. Elas afetam negativamente a estabilidade financeira de um país e desempenho macroeconômico, diminuem o poder de compra através do aumento de impostos, drenam recursos das atividades económicas mais produtivas, e até mesmo ter repercussões desestabilizadoras nas economias dos outros países.

Num mundo cada vez mais interligado, os efeitos negativos destas atividades são globais, e seu impacto sobre a integridade e estabilidade financeira dos países é amplamente sentida. Estes criminosos tentam explorar tanto a complexidade inerente ao sistema financeiro mundial, bem como as diferenças entre as legislações e os sistemas nacionais de prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo (PBC/CFT), e eles são especialmente atraídos para jurisdições com controlos fracos ou ineficazes, onde podem mais facilmente movimentar os seus fundos sem deteção.

Assim, a cooperação internacional e intergovernamental é crucial para a mitigação do problema. Fortes regimes de PBC/CFT aumentam a integridade e estabilidade do setor financeiro, que por sua vez facilitam a integração dos países no sistema financeiro global. A integridade dos sistemas financeiros nacionais é essencial para o setor financeiro e estabilidade macroeconómica, tanto a nível nacional e internacional.

Segundo o Banco Mundial (2004), para que os países possam utilizar os canais de cooperação internacional existentes, devem observar os seguintes requisitos: o desenvolvimento de uma capacidade nacional ampla e eficaz; a ratificação e a aplicação das convenções internacionais relativas ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo; e o cumprimento das Recomendações do Grupo de Ação Financeira sobre o Branqueamento de Capitais (GAFI).

2.1.1 Grupo de Ação Financeira Internacional

No âmbito da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, (OCDE), foi criado o GAFI, que é um órgão intergovernamental criado em 1989 pelos ministros das jurisdições dos seus estados-membro. O GAFI tem o objetivo de estabelecer normas e promover a aplicação eficaz das medidas legais, regulamentares e operacionais para o combate ao branqueamento de capitais, financiamento do terrorismo e outras ameaças relacionadas com a integridade do sistema financeiro internacional. O GAFI é, portanto, um órgão de decisão política, que opera no sentido de promover a vontade política necessária para implementar reformas legislativas e regulamentares nacionais nestas áreas.

O GAFI tem desenvolvido uma série de recomendações que são reconhecidos como o padrão internacional para o combate ao BC e FT. Com a primeira emissão em 1990, as Recomendações do GAFI foram revistas em 1996, 2001, 2003 e, mais recentemente, em 2012, para garantir que elas se mantêm atualizadas e relevantes, e que podem ser aplicadas de uma forma transversal.

Segundo Corrêa (2013) as 40 Recomendações² são o primeiro instrumento jurídico internacional dedicado exclusivamente a medidas que devem ser tomadas pelos países para a conformação de sistema de prevenção de branqueamento de capitais. O instrumento pretende ter aplicação universal, adaptável a diferentes sistemas financeiros e legais.

Do ponto de vista das autoridades, o GAFI, com as suas 40 Recomendações, providencia os principais *standards* a nível internacional e já foi aprovado por mais de 180 países.

2.1.2 Organização das Nações Unidas

A Organização das Nações Unidas (ONU) foi a primeira organização internacional a realizar ações de caráter significativo na luta contra o branqueamento de capitais em termos globais.

Ela representa um papel fundamental na luta contra estas práticas, não só por ser a maior organização internacional, com 193 Estados membros no mundo inteiro³, mas também porque dirige ativamente um programa de combate ao BC, o Programa Global contra o Branqueamento de Capitais (GPML).

² Lista das 40 Recomendações: <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/FATF%20Standards%20-%202040%20Recommendations%20rc.pdf>

³ Lista dos Estados Membros: <http://www.un.org/en/members/>

Com este programa, a ONU ajuda os governos a enfrentar os criminosos que branqueiam os produtos do crime através do sistema financeiro internacional. Ela também fornece aos governos, às autoridades policiais e às Unidades de Informação Financeira (UIF)⁴ as estratégias para combater o branqueamento de capitais. Informa ainda estes órgãos sobre melhorias do setor bancário e políticas financeiras, e auxilia os serviços nacionais de investigação financeira. As estratégias incluem a concessão de assistência técnica às autoridades dos países em desenvolvimento, a organização de ações de formação, fornecimento de ferramentas e transferência de informação entre jurisdições. (Nações Unidas, 2014)

A ONU realizou três importantes convenções que se repercutiram fortemente na regulação das práticas de PBC/FT a um nível internacional. Em 1988, a Convenção de Viena Contra o Tráfico Ilícito de Estupefacientes e Substâncias Psicotrópicas⁵ reconheceu que o tráfico ilícito de drogas gera grandes lucros financeiros e riqueza, permitindo que as organizações criminosas transnacionais penetrem, contaminem e corrompam as estruturas de governo, outras empresas legítimas, e mesmo a sociedade em todos os seus níveis. Tornou-se também o primeiro instrumento internacional a fazer da luta contra o produto do crime organizado e tráfico de drogas. A Convenção prevê uma definição de branqueamento de capitais que utilizada em muitas leis, bem como na maioria das convenções internacionais sobre o assunto.

A Convenção de Estrasburgo, do Conselho da Europa, realizada em 1990, relativa ao Branqueamento, Detecção, Apreensão e Perda dos Produtos do Crime⁶, adota a definição de branqueamento de capitais estabelecida pela Convenção de Viena, bem como as condições face à matéria de cooperação internacional na área da apreensão, confisco e assistência judicial mútua em investigações. No entanto, ela estende o campo da sua intervenção a todos os produtos do crime, definindo-os de forma mais ampla como "qualquer vantagem económica derivada de ofensas criminais" (Thony, 2000). Ela também adota as recomendações do GAFI em relação às políticas de PBC/CFT no sistema bancário e financeiro.

A Convenção de Palermo contra o Crime Organizado Transnacional⁷, assinada em 2001, é o primeiro instrumento de direito penal destinado a combater o fenómeno do crime organizado transnacional. Nos termos da Convenção, quatro infrações que são consideradas como comprometedoras da estrutura do crime organizado devem ser identificadas pelos Estados na

⁴ UIF são agências governamentais nacionais recebem e tratam informações sobre atividades relacionadas com o Branqueamento de Capitais.

⁵ A Convenção de Viena: http://www.unodc.org/pdf/convention_1988_en.pdf

⁶ A Convenção de Estrasburgo: <http://www.gddc.pt/siii/docs/rar70-1997.pdf>

⁷ A Convenção de Palermo: http://www.unodc.org/pdf/crime/a_res_55/res5525e.pdf

sua legislação interna: associação criminosa, branqueamento de capitais, corrupção e obstrução da justiça. (Thony, 2000)

2.1.3 Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial

O Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI) têm missões muito diferentes. No entanto, ambas as organizações têm objetivos idênticos no que concerne ao combate ao branqueamento de capitais e ao combate ao financiamento do terrorismo. (Banco Mundial, 2004)

Em 2001, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional responderam aos apelos da comunidade internacional para expandir os seus trabalhos na área de combate ao branqueamento de capitais e relativamente ao abuso de centros financeiros *offshore*. Após os trágicos acontecimentos de 11 de setembro de 2001, o FMI intensificou suas atividades de AML e estendeu-os a incluir a luta contra o financiamento do terrorismo.

Durante os últimos catorze anos, os esforços do FMI nesta área contribuíram para melhorias significativas nas políticas de nacionais e internacionais de PBC/CFT. Estas contribuições foram a conceção e implementação de medidas relacionadas com a integridade financeira em programas financiados, e o grande número de projetos de desenvolvimento e atividades de pesquisa. A ampla experiência do FMI na monitorização do exercício sobre os sistemas económicos, na realização de avaliações do setor financeiro, e na capacitação dos países membros, tem sido particularmente útil no fornecimento de consultoria financeira no contexto da vigilância, avaliação de países e cumprimento dos padrões internacionais de PBC/CFT, e no desenvolvimento de programas de ajudar para resolver as deficiências identificadas. A 12 de março de 2014, o Conselho analisou as suas estratégias de PBC/CFT e aprovou as normas revistas do GAFI. (FMI, 2014)

2.1.4 Outras Organizações e Normas

Ao longo do tempo, foram criadas outras organizações, grupos e princípios que complementam e auxiliam as práticas de PBC/CFT, equidade mundial, assim como práticas bancárias. Alguns dos mais relevantes e influentes são: o Comité de Supervisão Bancária de Basileia⁸,

⁸ <http://www.bis.org/bcbs/>

Secretariado da *Commonwealth*⁹, a Organização dos Estados Americanos - CICAD¹⁰, Grupo *Egmont*¹¹, o Conselho da Europa - MONEYVAL¹², Grupo *Wolfsberg*¹³.

2.2 Enquadramento Nacional - Angola

Angola é membro de um corpo regional GAFI, a Organização dos Ministros das Finanças da África Austral e Oriental¹⁴ (sigla em inglês: ESAAMLG), cujo propósito é a luta contra o branqueamento de capitais através da implementação das Recomendações do GAFI. Este esforço inclui a coordenação com outras organizações internacionais, estudando tipologias regionais emergentes, o desenvolvimento das capacidades institucionais e de recursos humanos para lidar com essas questões, e assistência na coordenação técnica sempre que necessário. Em setembro de 2014, Angola assumiu a presidência da ESAAMLG, substituindo a Namíbia, o que, de certa forma, vem reforçar a sua posição de compromisso e responsabilidade face à prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo.

O Banco Nacional de Angola (BNA) é o principal órgão de regulação do país e, como banco central e emissor, tem como principais funções assegurar a preservação do valor da moeda nacional e participar na definição das políticas monetária, financeira e cambial. Compete ao Banco Nacional de Angola a execução, acompanhamento e controlo das políticas monetárias, cambial e de crédito, a gestão do sistema de pagamentos e administração do meio circulante no âmbito da política económica do País (BNA, 2014). Tem também a função de assegurar que as medidas de PBC/CFT propostas pelo ESAAMLG são implementadas.

No âmbito nacional, o combate ao branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, Angola rege-se pela Lei n.º 34/11, de 12 de Dezembro – Lei do Combate ao Branqueamento de Capitais e do Financiamento ao Terrorismo¹⁵, que define medidas de natureza preventiva e repressiva de combate ao BC/FT, através do estabelecimento de obrigações às entidades sujeitas, do setor financeiro e não financeiro, e que prevê também um regime de sanções pelo não cumprimento das mesmas.

⁹ <http://www.thecommonwealth.org/organisation/commonwealth-secretariat>

¹⁰ <http://www.cicad.oas.org/>

¹¹ <http://www.egmontgroup.org/>

¹² <http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/moneyval/>

¹³ <http://www.wolfsberg-principles.com/>

¹⁴ <http://www.esaamlg.org/>

¹⁵ Lei: <http://www.bna.ao/uploads/%7B41c3397d-e9db-4ea7-bdaa-524574b6f58c%7D.pdf>

Através do Decreto Presidencial n.º 35/11, de 15 de Fevereiro¹⁶, é estabelecida a organização e o funcionamento da UIF, de acordo com as disposições da Lei referida anteriormente, descrevendo a UIF como o órgão responsável a prevenção e análise de operações suspeitas de branqueamento de capitais de proveniência ilícita ou de financiamento do terrorismo, através da recolha, centralização, análise e difusão, a nível nacional, da informação respeitante a esta matéria. (UIF, 2012)

Face às exigências estabelecidas pelo GAFI e nas Convenções das Nações Unidas, nomeadamente na Convenção de Palermo, Viena e na Convenção para a Supressão do Financiamento do Terrorismo, é ainda necessário que os crimes subjacentes ao BC/FT se encontrem devidamente criminalizados e que a jurisdição angolana se encontre em conformidade com os requisitos exigidos internacionalmente.

2.3 Problemática de Partida

Em Junho de 2010 e novamente em fevereiro de 2013, em vista do seu plano de ação revisto, Angola assumiu um compromisso político de alto nível para trabalhar com a ESAAMLG, e com o seu plano estratégico¹⁷, para tratar suas deficiências estratégicas contra o BC/FT. Assim, desde junho de 2014, Angola tem dado passos no sentido de melhorar o seu regime de PCB/CFT, inclusive por iniciar inspeções nos departamentos de *Compliance* dos bancos. No entanto, o GAFI determinou que uma deficiência estratégica de combate ao branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo permanece, por isso, Angola tem de continuar a trabalhar na implementação do seu plano de ação para colmatar este problema, garantindo que as leis e os procedimentos adequados estão em prática.

Assim, o problema que este projeto visa solucionar é a adaptação do banco XYZ às normas padronizadas internacionalmente para a prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, através da implementação de uma ferramenta informática.

¹⁶ Decreto: <http://www.bna.ao/uploads/%7B9c6f0152-769a-421f-ae1d-0f18dcce350c%7D.pdf>

¹⁷ Plano estratégico: http://www.esaamlg.org/documents_storage/2013-1-4-16-4-51_strategic_plan_2012-2015.pdf

2.4 Objetivos

Este relatório tem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a necessidade da implementação de melhorias nos sistemas de prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo do banco XYZ;
- Analisar o desenvolvimento metodológico e estratégico da Dixtior perante este projeto;
- Descrever as atividades desenvolvidas no estágio;
- Rever e relacionar as competências adquiridas no mestrado de Estratégia Empresarial face à experiência do estágio profissional.

III. Caraterização da Empresa

3.1 A Dixtior

A Dixtior é uma empresa de consultoria, fundada em 2013, presente nos mercados nacional e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). As áreas de especialização associadas aos serviços de consultoria prestados são a gestão de risco e desenvolvimento de soluções informáticas à medida, sendo os principais clientes alvos: instituições financeiras, seguradoras e financiadoras.

Atualmente está inserida em dois projetos, sendo o primeiro numa instituição financeira privada de Luanda – sobre a qual se desenvolve o presente relatório - e o segundo, numa empresa de concessão de crédito portuguesa, que pertence a uma marca de referência mundial na indústria automobilística. Recentemente, a Dixtior abordou também o mercado da prestação de serviços em *outsourcing*.

3.2 Estrutura Organizacional

A empresa foi inicialmente composta por três sócios e atualmente já incorpora um total de treze pessoas na sua estrutura organizacional¹⁸. A empresa conta apenas com um escritório no centro de Lisboa, sendo esse o local de trabalho de todos os colaboradores.

Na direção encontram-se os três sócios, tendo cada um uma área de atuação à sua responsabilidade: a primeira, a área de análise e desenvolvimento do negócio, e a parte comercial; a segunda, a área de administrativa e de gestão de projetos e práticas organizacionais; e a terceira, a área de engenharia de sistemas, recursos humanos e finanças.

No contexto do projeto em análise neste relatório, a equipa foi estruturada da seguinte forma:

Perfil	Competências
Project Manager Gestor de Projeto, faz a gestão de cliente e de projeto.	- Garantir o relacionamento com os clientes internos do projeto e agendar demonstrações; - Controlar e gerir todo planeamento do projeto.
Engagement Manager Colabora com o <i>Solution Manager</i> na análise de negócio e na definição do <i>backlog</i> de projeto. Coordena a equipa de consultores.	- Compreender criticamente as necessidades e objetivos de Negócio; - Assegurar o relacionamento entre a equipa técnica e a de negócio do Banco XYZ; - Preparar demonstrações e recolha de <i>feedback</i>; - Organizar a equipa de desenvolvimento; - Reportar regularmente a evolução do projeto aos diretores de projeto; - Formar os utilizadores.
Delivery Manager Responsável técnico pelo desenvolvimento do projeto.	- Definir a arquitetura técnica da solução com o apoio do <i>Engagement Manager</i> e do <i>IT Manager</i>; - Gerir a equipa de desenvolvimento.
Developer Elemento da equipa de desenvolvimento (programador).	- Executar as tarefas de desenvolvimento atribuídas pelo <i>Delivery Manager</i>; - Realizar testes unitários para cada funcionalidade implementada
Business Consultant Elemento da equipa de funcional.	- Parametrizações da solução - Análise de dados - Desenvolvimento de modelos estatísticos. - Documentação de projeto. - Execução de testes funcionais.

Figura 1 - Funções de elementos no Projeto Banco XYZ

¹⁸ Organograma em anexo (Anexo 1).

3.3 Estratégia

A Dixtior tem como missão apoiar os seus clientes na definição e concretização de objetivos estratégicos, auxiliando e otimizando as suas práticas internas, focando-se, para isto, no desenvolvimento de uma filosofia de melhoria contínua e na aplicação das soluções mais eficazes e eficientes existentes no mercado. Desta forma, o seu objetivo final é contribuir para o aumento do prestígio e rentabilidade dos seus clientes, aumentando assim os seus níveis de competitividade e posicionamento nos mercados em que atuam.

Como visão, a Dixtior quer ser uma empresa de referência em Portugal e nos PALOP nas suas áreas de especialização, nomeadamente na gestão de risco e na implementação de soluções que visam melhorar as práticas de prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo em instituições financeiras.

Sempre orientada para o cliente, a empresa foca-se em satisfazer as suas necessidades e expectativas. Eticamente, a empresa baseia-se nos valores de Profissionalismo, Respeito, Cooperação e Integridade.

IV. Resolução do Problema

4.1 Intervenção da Dixtior no banco XYZ

A proposta da Dixtior foi a selecionada pelo Banco XYZ após ter sido identificada a necessidade de implementar uma solução de prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo. Com a ferramenta, o banco XYZ estará a cumprir com as instruções do BNA no que respeita à prevenção destas práticas.

O projeto tem uma duração prevista de oito meses e permitirá ao Banco XYZ ter uma solução de elevado desempenho tecnológico (Prospero AML¹⁹ - PRO-AML) associado a um *Front-End*²⁰ desenvolvido à medida através da plataforma de programação *Outsystems*²¹, e completamente alinhado com o seu negócio e com capacidades de gerir todo o circuito de análise dos casos suspeitos detetados pela aplicação.

4.2 O Gabinete de *Compliance* e Prevenção do Banco XYZ

O Gabinete de *Compliance* e Prevenção do Banco XYZ é composta por quatro elementos. Esta equipa é composta por um *Compliance Officer*²² - diretor do departamento, e três Técnicos de *Compliance*, que ficam incumbidos de auxiliar o *Compliance Officer* através da execução das tarefas operacionais.

De acordo com o Banco Nacional de Angola (2013), compete ao *Compliance Officer*:

- Obter a aprovação do programa de prevenção de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo;
- Monitorizar o cumprimento de políticas e processos definidos no âmbito de PBC/CFT implementados pela instituição financeira;
- Gerir e monitorizar a implementação de controlos relativos à PBC/CFT;
- Centralizar e analisar as comunicações recebidas internamente;

¹⁹ Parceiro da Dixtior. *Software* de PBC/CFT, de processamento de dados e monitorização de transações que corre sob a *Front-End* desenvolvido e implementado. Mais informações em <http://prospero.ch/products/pro-aml-anti-money-laundering/>

²⁰ O *Front-End* é designação dada uma interface final, entre o usuário e a aplicação.

²¹ Parceiro da Dixtior: Plataforma de desenvolvimento aplicacional. Mais informações em: <http://www.outsystems.com/>

²² De acordo com o Artigo 17.º n.º1 do Aviso n.º21/12, de 25 de Abril, o *Compliance Officer* é o responsável pela implementação do programa de prevenção de BC e do FT, sendo igualmente responsável pela centralização de informação e comunicação de operações suscetíveis de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo à Unidade de Informação Financeira e outras autoridades competentes.

- Comunicar operações suspeitas à UIF;
- Receber pedidos da UIF bem como de qualquer outra entidade competente, assim como, caso se aplique, responder à informação solicitada;
- Elaborar um relatório anular relativo à avaliação do *risco de compliance* realizado pela instituição financeira e da eficácia da implementação de medidas no âmbito da PBC/CFT.

4.3 Práticas em Vigor Antes da Implementação

Antes da implementação da solução, foi analisado o contexto e levantados os procedimentos e as práticas de PBC/CFT em vigor no banco. Apurou-se que as tarefas dos técnicos do GCP focavam-se no tratamento de transações com valores iguais ou superiores a 15.000 dólares americanos; uma listagem destas transações era recebida todas as manhãs, proveniente da Direção de Serviços Informáticos (DSI) e do departamento de auditorias internas do Banco XYZ. Estas transações eram averiguadas pelos técnicos que, dependendo dos fatores de risco que conseguissem apurar, decidiam se abriam ou não um processo de investigação no âmbito do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo. No final de cada dia, era também enviado à UIF, por *email*, um relatório com todas essas transações de valores iguais ou superiores a \$15.000.

A decisão de abertura de um processo de investigação para transações suspeitas era baseada nos seguintes critérios:

- Titularidade (transações com titulares particulares são consideradas como tendo um risco mais elevado);
- Montantes envolvidos;
- Variações no comportamento com base no histórico de transações;
- Beneficiários ou Ordenantes naturais de países de risco²³;
- Tipo de transação (transações em numerário são consideradas como tendo um risco mais elevado).

²³ Lista de países sancionados Office of Foreign Assets Control (OFAC): <http://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Programs/Pages/Programs.aspx>

Depois do técnico selecionar uma transação para averiguação, é iniciado o processo de investigação. O técnico recorre essencialmente a quatro fontes para determinar, com base no conjunto de fatores, se a transação deve ou não ser comunicada às autoridades - UIF:

- Ficha de cliente na base de dados do banco:
 - Nacionalidade (particulares);
 - Função / Cargo (particulares);
 - Residência (particulares);
 - Tipo de atividade (empresa);
 - Verificar se o particular que recebe transação de empresa é seu funcionário;
 - Procuradores/acionistas das empresas.
- Extrato bancário:
 - Verificar se os valores e frequência das transações anteriores se enquadram com a transação em análise;
 - O tempo de inatividade da conta após uma transação de valores elevados;
 - Se o cliente faz muitos depósitos seguidos de levantamentos num curto espaço de tempo.
- Requisição de informação à rede comercial:
 - Informações sobre o tipo de atividade;
 - Documentação de suporte;
 - Declaração de origem/destino dos fundos de transações.
- Internet:
 - Utilização do Google para validação de informações variadas.

No final da investigação, era criado um relatório com o parecer do técnico em relação ao desfecho: este podia ser a propor o arquivamento ou a comunicação às autoridades competentes. Para a tomada da decisão final, era convocado um Comité de Análise e Resolução, onde o órgão deliberativo era composto por todos os elementos do CGP e o diretor executivo do banco e, em caso de comunicação, uma Declaração de Operação Suspeita (DOS)²⁴ para transações ou uma Declaração de Identificação de Pessoas Designadas (DIPD)²⁵ era preenchida e enviada à UIF.

²⁴ Declaração de Operação Suspeita em anexo (Anexo2).

²⁵ Declaração de Identificação de Pessoas Designadas (Anexo3).

4.4 Solução Apresentada

Com a solução proposta, PRO-AML processa todas as transações e aberturas de novas contas do banco e, com base nos seus modelos de risco (aceitação e comportamental) vai gerando alertas. Estes alertas são carregados pelo *Front-End* e mostrados aos utilizadores como casos potencialmente suspeitos e que requerem tratamento manual. Na ferramenta, após analisarem os alertas, os utilizadores poderão fazer o arquivamento ou gerar, a partir deles, um processo de investigação, ao qual está definido e implementado um *workflow*, que registará todas as ações dos técnicos e os conduzirá mediante todos os procedimentos necessários para uma tomada de decisão eficaz. No final da investigação, o processo pode ser arquivado ou comunicado, e, em caso de comunicação, o *Front-End* gera automaticamente o relatório e faz a comunicação às autoridades competentes.

4.4.1 Fatores de Risco a Considerar

O BC/FT expõem as instituições financeiras a grandes riscos que devem ser tornados prioridades e geridos de formas eficazes de modo a preservar a estabilidade da instituição.

Segundo o BNA (2013), existem dois tipos de risco: o *risco reputacional* e o *risco de compliance*. O de *compliance* sendo «o risco proveniente de violações ou incumprimento de leis, regras, regulações, contratos, práticas prescritas ou *standards* éticos. (...) Este pode ter impacto na imagem das instituições por parte de clientes, contrapartes, acionistas, investidores, supervisões e opinião pública em geral - *risco reputacional*». Assim, é de todo o interesse das instituições financeiras, colocarem em prática programas efetivos de PCB/CFT para não ficarem associadas a este tipo de atividades, o que aumentaria o seu *risco reputacional*.

Para uma análise efetiva dos riscos inerentes às atividades de BC/FT, os bancos devem identificar os fatores que estão na base desses riscos. Estes níveis de risco associados a estes fatores variam consoantes as características da instituição financeira, como a sua estrutura, atividade, tipos de produtos e serviços ou base de clientes. (BNA, 2013)

Assim, de modo a compreender melhor o propósito da solução fornecida pela Dixtior ao banco XYZ, é de salientar os fatores de risco que esta tenta minimizar e que são inerentes às práticas de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo. Desta forma, os modelos de risco desenvolvidos pela Dixtior, e que correm na ferramenta PRO-AML, foram concebidos tendo

em conta os fatores de risco²⁶ definidos pelo GAFI e aprovados pelo Banco Nacional de Angola, que são os seguintes:

- Características de Cliente / Transações:
 - Natureza do cliente;
 - Natureza da atividade do cliente;
 - Complexidade, volume e natureza das transações (a serem) efetuadas pelo cliente;
 - Origem dos fundos do cliente;
 - Histórico do cliente;
 - Relacionamento do cliente com outros clientes.
- Categorias de Clientes:
 - Clientes cujas atividades sejam conhecidas por estarem associadas a corrupção;
 - Clientes que sejam pessoas politicamente expostas (PEP)
 - Clientes cuja origem dos fundos seja difícil de apurar;
 - Clientes com estruturas complexas ou pouco transparentes, que impeçam a identificação dos beneficiários efetivos;
 - Clientes cujas atividades estejam relacionados com negócios de grande liquidez;
 - Clientes que realizem as seguintes transações:
 - Movimentos frequentes e injustificados de contas para outras instituições financeiras;
 - Movimentos frequentes e injustificados de fundos entre instituições financeiras diferentes;
 - Movimentos frequentes e injustificados entre diferentes jurisdições;
 - Transações avultadas e de cariz complexo que não encaixam no perfil do cliente;
 - Clientes que solicitam produtos e serviços que não estão em conformidade com o conhecimento que a instituição financeira tem do cliente, isto é, que não se enquadram com o seu perfil.
- Produto/Serviços/Canais de Distribuição:

²⁶ Detalhe sobre os fatores de risco no Guia sobre a implementação de um programa de prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, emitido pelo BNA: <http://www.bna.ao/uploads/%7B336b248e-8785-4a72-ade1-2dc17a3f962e%7D.pdf>

- Produtos que são suscetíveis de serem utilizados para branqueamento de capitais ou financiamento de terrorismo;
- Produtos relacionados a um risco elevado, como: serviços de *private banking*, correspondência bancária e serviços relacionados com depósitos ou pagamentos em numerário.
- Localização Geográfica:
 - País/jurisdição de residência do cliente;
 - País/jurisdição de residência da empresa-mãe, subsidiárias e/ou beneficiário efetivo;
 - País/jurisdição onde a maioria das atividades de negócio são desempenhadas;
 - País/jurisdição onde estão localizados os parceiros comerciais.

O desenvolvimento dos modelos também foi feito tendo em conta listas e referências, de cariz internacional, que contribuem para a consideração de riscos de transações e entidades, nomeadamente as listas de países sancionados da OFAC, GAFI e o índice anual de perceção à corrupção²⁷.

4.4.2 Metodologia de Implementação

O método de implementação da ferramenta foi estudado e dividido por fases de modo a que todos os fatores relevantes fossem considerados na devida circunstância.

A solução proposta passou pela seguinte fase inicial de análise:

- Levantamento das regras internas de *Compliance* do Banco XYZ;
- Desenho das regras a serem implementadas para análise e deteção de transações que comportem os fatores de risco considerados anteriormente;
- Definição do *layout* a ser implementado no *Front-End*;
- Recolha de dados para o desenvolvimento de modelos estatísticos de previsão.

Uma segunda fase onde foram realizadas as seguintes atividades de desenvolvimento/implementação:

- Implementação da solução PRO-AML;
- Desenvolvimento e integração do *Front-End* com o PRO-AML;

²⁷ Índice de 2014: <http://www.transparency.org/cpi2014/results>

- Desenvolvimento de três modelos preditivos.

Uma terceira fase de parametrização do PRO-AML e *Front-End*:

- Parametrização Regras;
- Parametrização de modelos no PRO-AML;
- Parametrização do *Front-End*.

Uma quarta fase de testes e formação:

- Teste integrados de aceitação;
- Formação aos utilizadores.

Após a aceitação formal dos trabalhos desenvolvidos, foi efetuado o *Roll-Out* (implementação da solução em ambiente de produção) e suporte pós-produção.

4.4.3 Componentes da solução

Com base na experiência de alguns colaboradores no mercado angolano, especificamente na implementação de projetos com âmbito semelhante, foram identificados os seguintes componentes como sendo a base da solução a implementar para o controlo e prevenção das práticas de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo:



Figura 2 - Componentes da solução

4.4.4 Serviços complementares incluídos

No âmbito da proposta, a Dixtior propôs-se a apresentar um conjunto de serviços de consultoria e técnicos, tendo em vista o suporte necessário à implementação da solução no Banco XYZ. Estes serviços são ações complementares e que visam dinamizar e enriquecer o resultado final, assim como a experiência de transição a que a equipa de *compliance* do cliente estará sujeita. Neste sentido, a proposta inclui:

Serviços	Consultoria	Desenvolvimento e Implementação	Parametrização	Formação e Suporte em Produção
Conteúdos	- Definição de regras; - Interpretação e adequação das regras internas ao PRO-AML; - Análise dos dados de cliente existentes.	- Desenvolvimento de regras; - Desenvolvimento de modelos estatísticos de previsão; - Adequação do <i>front end</i> à realidade do Banco XYZ; - Implementação do PRO-AML nos servidores do XYZ.	- Introdução das regras no PRO-AML; - Integração dos modelos estatísticos no PRO-AML; - Integração do Front End; - Definição de relatórios.	- Funcional; - Parametrização; - Apoio aos utilizadores após passagem a produção.
Resultados	- Mapa de parametrizações - Documentação de suporte teórico; - Adesão às regras e procedimentos internos.	- Esquema funcional de regras; - Modelos de previsão; - PRO-AML pronto para parametrizações.	- Regras de monitorização prontas a funcionar; - Capacidade analítica aumentada; - Testes de adesão.	Resposta total às obrigações impostas pelo BNA e pelos normativos internos do grupo.

Figura 3 - Serviços complementares incluídos

4.4.5 Proposta de valor

A plataforma que é utilizada disponibiliza ferramentas que garantem a elevada produtividade das equipas do GCP, automatizando muitas das atividades dos seus colaboradores. A facilidade de uso e a eficiência da aplicação na gestão da informação relativamente aos suspeitos geradas pelo sistema permitiram à instituição financeira reduzir drasticamente o seu *risco de compliance* e, conseqüentemente, o seu *risco reputacional*. A seguinte imagem agrupa as principais características que permitiram ao Banco XYZ agregar valor à sua atividade com a aquisição da solução desenvolvida e implementada pela Dixtior:



Figura 4 - Proposta de valor

O resultado final é uma ferramenta com um elevado valor de negócio, que trouxe mais-valias em termos de produtividade - mais informação é tratada, fiabilidade - as plataformas estão automatizadas e permitem a gestão da informação de uma forma segura, organização - toda a informação fica armazenada e estruturada no *Front-End*, facilitando o seu futuro acesso e emissão de relatórios para auditorias e ações fiscais.

V. Funções Exercidas no Estágio

O estágio profissional está a ser feito ao abrigo do programa de estágios profissionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Este programa tem os objetivos de promover a integração profissional de desempregados em situação mais desprotegida, apoiar a transição entre o sistema de qualificações e o mercado de trabalho e complementar e desenvolver as competências dos jovens que procuram melhorar o seu perfil de empregabilidade.

Está a ter lugar no escritório da Dixtior em Lisboa, com início no dia 15 de abril de 2014 e com a duração de doze meses. No entanto, conforme acordado entre a Dixtior e o Banco XYZ, parte dos desenvolvimentos e dos serviços de consultoria serão efetuados nas instalações do cliente, em Luanda, Angola. No decorrer do projeto, foi-me solicitado que fizesse esta deslocação

quatro vezes, tendo ficado cerca de trinta dias em cada uma delas. A contratação foi feita com o propósito de incorporar a equipa na preparação para o projeto que decorreu em Angola, na implementação da solução de PCB/CFT abordada neste relatório, e auxiliar a equipa nas áreas de análise e consultoria.

Com o cargo de *Business Analyst* (Analista de Negócios), foram-me incumbidas as tarefas de conhecer a área de negócio em que atuamos e atualizar-me constantemente, de apoiar os consultores sénior na documentação do projeto (como o manual do utilizador da aplicação e o documento de especificações funcionais), de fazer o levantamento de requisitos funcionais junto do cliente e transformar essa informação em conhecimento, coordenar a equipa de programadores face aos desenvolvimentos especificados, elaboração de plano de testes à aplicação, e formação dos utilizadores e acompanhamento pós-produção.

Nesta fase inicial - este foi o seu primeiro projeto - a empresa contava inicialmente com nove colaboradores. Por isso, apesar de ter sido contratado para desempenhar um conjunto específico de tarefas, foi de senso comum adotar uma atitude de cooperação, flexibilidade e responsabilidade. Considerei que, apesar dos riscos inerentes ao facto de ser uma empresa sem uma posição estabelecida no mercado, esta seria também uma oportunidade pois iria estar presente durante todo o seu crescimento. Assim, decidi que deveria abraçar e contribuir para a prosperidade do todo, pois só assim, poderíamos sair todos a ganhar.

VI. Aprendizado

6.1 Impacto do Mestrado na Experiência

A vertente internacional do mestrado de Estratégia Empresarial pôs-me à prova em inúmeras e inesperadas circunstâncias. Ter passado dois semestres letivos no estrangeiro (nas cidades de Pequim e São Paulo), que são tão diferentes em termos culturais, económicos, sociais e políticos, forçou-me a sair da minha zona de conforto e expôs-me a realidades completamente novas. Sinto que ganhei maturidade e cresci emocionalmente com o que vivi e interiorizei durante todo o mestrado, e esse crescimento refletiu-se, sem dúvida, neste estágio.

No decurso desta experiência profissional, revii, naturalmente, fundamentos e conceitos académicos adquiridos no mestrado e tive a oportunidade de enriquecê-los com os valores que só se obtém empiricamente. Assim, de seguida, são caracterizados estes conceitos, enquadrados literariamente e é explicada a forma como se envolveram na experiência do estágio.

6.2 Competências Desenvolvidas

6.2.1 Gestão da informação

"Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de selecionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o *design* desse repositório."
(Zorrinho, 1995)

Para Cardoso (2012), a gestão da informação tem como objetivo: apoiar a política global da empresa, porque torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os seus subsistemas; apoiar os gestores na tomada de decisões; tornar mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apoiar de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, que está em contante adaptação devido às exigências concorrenciais; e ajudar a criar a imagem da organização, dos seus projetos e dos seus produtos, através da implantação de uma estratégia de comunicação interna e externa.

Assim, «a gestão da informação é entendida como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação.»
(Wilson, 1989 apud Braga, 2000)

Acredito que, como Analista, a gestão da informação foi a competência que mais coloquei em prática e sobre a qual mais refleti no sentido de a aprimorar, pois considerei que seria chave para o meu desempenho. Num contexto empresarial, apercebi-me que o mais pequeno detalhe na forma como gerimos a informação à nossa volta pode ter consequências seriamente desproporcionais. Essa foi uma consciencialização importante para mim, e que, de certa forma, apurou a minha concentração e responsabilidade perante tarefas onde uma gestão eficaz da informação era crucial, como, por exemplo, no levantamento de requisitos e necessidades do cliente, onde a interpretação e compreensão corretas da informação que nos era transmitida é de grande importância.

Outra circunstância onde experienciei o cuidado que deve ser tido com a gestão e transmissão da informação, foi nas ações de formação que elaborei perante a equipa do GCP e na delegação de tarefas que fiz aos programadores da minha equipa. Esforcei-me para identificar a melhor forma de comunicar e de assegurar uma boa passagem de informação,

porque as repercussões da minha ineficácia nesta gestão tinham, normalmente, uma abrangência global onde todos os envolvidos acabavam por sair prejudicados.

6.2.2 Liderança

Existem inúmeras teorias sobre a liderança e as várias formas de se liderar, e mesmo a definição do conceito tem tendência para ser pouco específica e muito extensas. Não analisarei essas teorias mas abordarei algumas definições. Assim, de acordo com alguns especialistas na matéria, a liderança pode ser definida da seguinte forma:

John P. Kotter (Kotter, 1998), da Escola de Negócios de Harvard, define a liderança como o processo de influenciar um grupo de indivíduos (ou grupos) numa determinada direção, através de meios não-coercivos. Diz ainda que uma liderança eficaz é definida como uma liderança que produz um movimento a longo prazo no sentido do interesse do(s) grupo(s).

Para John W. Gardner (Gardner, 1990), assessor de quatro presidentes norte americanos, a liderança é um processo de persuasão ou exemplo pelo qual um indivíduo induz um grupo a perseguir determinados objetivos, que são em comum entre líderes e liderados.

Peter F. Drucker (Drucker, 1985), especialista reconhecido internacionalmente e professor na Universidade de Nova Iorque, diz que a única definição de um líder é aquele que tem seguidores. Diz que, independentemente das capacidades individuais do líder, ele apenas é líder se tiver pessoas que sigam os seus princípios e objetivos.

No decorrer desta experiência profissional, consegui identificar claramente as pessoas que considerei serem líderes e as que apenas chefiavam e delegavam tarefas, porque apenas têm um cargo de poder atribuído. Ainda que a chefia seja feita de uma forma digna e respeitosa, pode não ter as características necessárias para exercer uma liderança e influência. De forma oposta, perante determinados perfis - os perfis dos líderes - não é necessário haver sequer delegação ou ordens para que a influência e a admiração dos seguidores se desenvolva naturalmente.

6.2.3 Empreendedorismo

Há uma falta de consenso ao que é precisamente o empreendedorismo (Davidsson, 2004). Já para Casson, a maioria dos estudos sobre empreendedorismo confiam em estereótipos (Casson, 1982). Contudo, este pode ser definido «como a criação de novas empresas ou organizações» (Lumpkin and Dess, 1996); como «a atividade propositada de iniciar, manter e engrandecer um negócio com fins lucrativos» (Cole, 1949); e, na minha perspetiva, a mais interessante: «o

processo pela qual indivíduos perseguem oportunidades sem ter em conta os recursos que atualmente controlam» (Stevenon e Jarillo, 1990).

Tendo acompanhado os consultores sénior em reuniões e demonstrações da nossa solução a potenciais clientes, apercebi-me que que um empreendedor é realmente isso: “vender” e tentar “agarrar” uma oportunidade independentemente das consequências que possam eventualmente resultar desse empreendimento. Detetei que os donos da Dixtior são, sem dúvida, profissionais empreendedores, não só pela atitude motivada e ousada que adotam perante novas oportunidades como pela ambição que demonstram em expandirem a atividade da empresa noutros mercados e/ou segmentos.

6.2.4 Internacionalização e Adaptação Multicultural

«A internacionalização é um fenómeno de aprendizagem contínua que se inicia pelos mercados mais próximos em termos culturais e/ou geográficos.» (Martins, 2011)

Com o mundo cada vez mais global e competitivo, a adaptação das empresas a mercados transnacionais é, cada vez mais, uma eficaz forma de diferenciação e pioneirismo. Isto salienta-se em países em desenvolvimento, onde a evolução das tecnologias de informação começa agora a gerar mercados inexplorados e de extremo potencial económico. Neste contexto e, segundo Martins (2011), com a chegada da globalização e devido à crescente proliferação de organismos de regulação internacional, certos problemas locais passaram a exigir soluções internacionais.

Na abordagem das empresas a esses mercados estrangeiros com necessidades por colmatar, Porter (1990) afirma que as organizações alcançam vantagem competitiva através de atos de inovação, e fazem-no abordando a inovação com novas tecnologias e novas formas de se fazerem coisas. Diz ainda que algumas inovações criam vantagem competitiva porque vão de encontro às necessidades de um segmento que havia sido ignorado ou porque são descobertos mercados inteiramente novos.

No entanto, é sabido por parte das empresas transnacionais²⁸, que o processo de internacionalização é relativamente complexo, porque envolve potenciais obstáculos logísticos, culturais e legais.

²⁸ São entidades económicas que operam em mais que um país ou um conjunto de entidades económicas que operam em dois ou mais países - independentemente da sua forma jurídica, seja no seu país de origem ou no país de atividade. (ONU, 2003)

No projeto em análise neste relatório, tendo em conta que, logisticamente, não houve grandes constrangimentos uma vez que se tratou da implementação de uma solução informática, e que, legalmente, tudo foi regido por leis de organismos reguladores internacionais e já em vigência em Portugal, identifiquei que os obstáculos que mais ocorreram na experiência foram de cariz cultural. As estratégias negociais, de gestão e formas de comunicação divergem de país para país e são, normalmente, um reflexo acentuado das características da sua cultura e funcionamento económico, de maneira que uma adaptação cultural adequada poderá ser fundamental para o estabelecimento de uma relação comercial próspera e saudável.

A seguinte figura ilustra as diferenças culturais, de acordo com o modelo das seis dimensões culturais de Geert Hofstede:

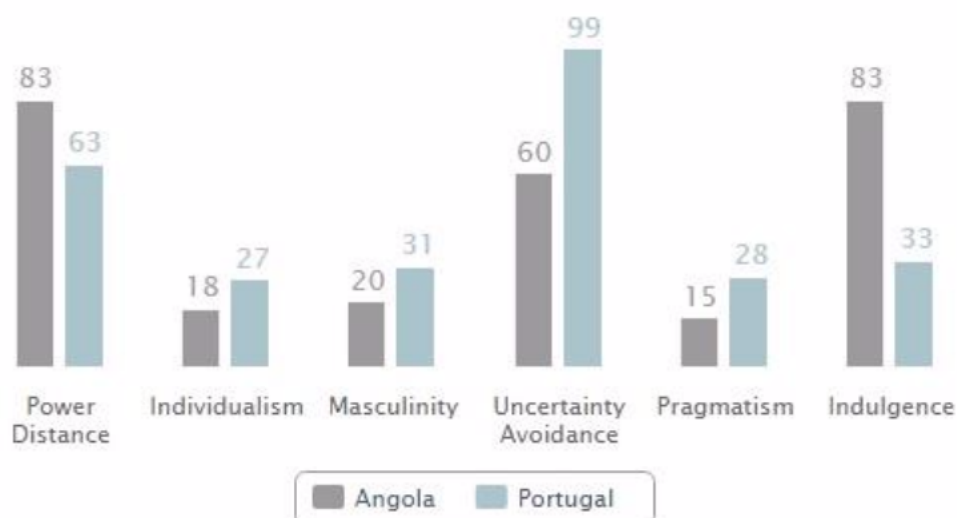


Figura 5 - Comparação Cultural entre Portugal e Angola²⁹

Apesar de serem duas culturas relativamente semelhantes devido às conhecidas influências históricas, notei que, face à cultura portuguesa e, especificamente, às práticas organizacionais adotadas nacionalmente, os maiores contrastes ocorreram nas dimensões da Distância ao Poder (*Power Distance*), que define a quão hierarquizada é a sociedade e de que forma está distribuído o poder pelas várias organizações e instituições, e na Aversão à Incerteza (*Uncertainty Avoidance*), que define a tolerância que a sociedade tem à mudança e à incerteza.

²⁹ Fonte: As Dimensões Culturais de Geert Hofstede: <http://geert-hofstede.com/countries.html>

VII. Conclusão e Limitações

7.1 Considerações finais

Apesar de o contrato de estágio ainda não ter terminado, a experiência relatada neste trabalho, que foi o projeto de implementação da solução informática de suporte à prevenção de branqueamento de capitais e financiamento de terrorismo, foi concluída com sucesso. Revelou-se muito enriquecedora, uma vez que, tanto eu como a empresa, atingimos os objetivos inicialmente estabelecidos. A Dixtior desenvolveu e implementou com sucesso solução contratada pelo Banco XYZ e eu correspondi às expectativas iniciais aquando da minha contratação. Foi gratificante ser escolhido para fazer parte de uma equipa, no seu primeiro projeto, de cariz internacional, e ter a oportunidade de contribuir para o crescimento de uma empresa que agora começa a consolidar-se e a ter uma perspetiva futura interessante.

Durante todo o projeto, mesmo nas fases de mais dificuldade, que foram as iniciais, devido ao processo de adaptação ao qual estive sujeito, sempre recebi muita compreensão e auxílio por parte dos meus orientadores de estágio e colegas, o que humildemente agradeço, e assumo como algo que teve muita influência na minha evolução e enquadramento com a temática subjacente ao projeto.

No âmbito do projeto do estágio e com base na literatura e regulamentação consultadas, é de concluir que os métodos utilizados pelos criminosos para branquear capitais e financiar o terrorismo estão a ficar cada vez mais sofisticados e a comunidade internacional está a ficar consciencializada em relação a este problema. Desta forma, o enfoque dado à prevenção destas atividades tem vindo a forçar os países e, mais especificamente, instituições financeiras e não-financeiras, a atualizarem os seus sistemas de prevenção, de modo a preservarem a integridade dos seus sistemas e reputações.

A solução implementada, pensada e desenvolvida tendo em conta todos os fatores de risco de BC/FT a serem considerados no contexto do mercado financeiro angolano, colmatou as necessidades legais e de *compliance* do Banco XYZ e, até então, está a revelar-se eficaz na identificação de transações e pessoas com comportamentos suspeitos.

7.2 Limitações

Durante a experiência existiram algumas limitações que, de certa forma, condicionaram o decorrer e a evolução dos trabalhos. A principal condicionante, que indiretamente comprometeu

os prazos estabelecidos inicialmente no projeto, foi a dependência de terceiros para a implementação de funcionalidades e consequente entrega de resultados, nomeadamente a empresa parceira responsável pela instalação, configuração e integração do PRO-AML com o *Front-End*.

Outra restrição foi a impossibilidade de estar sempre presente em Luanda, o que por vezes gerou alguma incapacidade de realizar-se certas tarefas pois era necessário um *feedback* urgente por parte do cliente, e o mesmo não poderia ser dado à distância.

O facto de se trabalhar remotamente em servidores localizados em Luanda foi também um fator limitador e que resultou em várias perdas de tempo, porque era muito comum perder-se o acesso aos servidores, uma vez que, em Luanda, acontece com muita frequência faltar a luz ou haver problemas na rede interna do banco.

Por fim, outra limitação, mas esta creio estar intrinsecamente ligada à atividade que é a consultoria de gestão, foi o facto de terem surgido, da parte do cliente, muitos pedidos para se efetuarem pequenas alterações relativamente àquilo que já havia sido planeado, especificado e até implementado. Isto resultava na reanálise de funcionalidades, alterações nas implementações já feitas e consequentes testes.

VIII. Referências Bibliográficas

Agarwal, J. (2004). *International Money Laundering in the Banking Sector*. Paper apresentado em Asia Pacific Banker's Congress 2004, Manila. *

Bell, J. (2008). *Como relizar um projecto de investigação*. 4ªEd, Lisboa: Gradiva *

Cardoso, L. (2012, Junho). *Modelo de Apoio à Decisão para a Gestão de Informação Contabilística (Tese de Mestrado)*. Retirado de <http://bdigital.ufp.pt/>. *

Corrêa, L. (2013) *O grupo de Ação Financeira Internacional: Organizações Internacionais e crime transnacional*. Conselho Editorial da Fundação Alexandre de Gusmão. Brasília, Brasil. *

Cunha, W. (2014, janeiro). *Mercado Monetário e a Supervisão do Sistema Financeiro do Banco Central de Angola (Tese de Mestrado)*. Retirado de <http://repositorio.ual.pt/>. *

Deutsch, E (1972). *Vienna Conference on the Law of Treaties*. 47 Notra Dame Law. 297. Pp 297. *

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Oxford, Inglaterra: Elsevier. *

Giraldo, J, & Trinkunas, H. (2007). *Terrorism Financing and State Responses: A Comparative Perspective*. Standford, California: Standford University Press. *

Gomes, C. (2007, dezembro). *O crime organizado na visão da Convenção de Palermo*. Belo Horizonte: Del Rey, 2008. pp. 271. *

Groenhuijsen & Landen, V. (1995). *Fighting Money Laundering*. C.D. Schaap. *

Kotter, J. (1995, abril). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. *

Larose, C. (2001). *International Money Laundering Abatement and Anti-Terrorism Financing Act of 2001 [Abstract]*. 30 J.C. & U.L. 417 (2003-2004). Pp 417. *

Lumpkin, G. & Gregory, D. (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, (Jan., 1996), pp. 135-172 *

Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. 1ª Edição, Edições 2Sílabo. Lisboa. Pp 32. *

Oliveira, C., & Patrício, S. (2014, janeiro). *Prevenção do Branqueamento de Capitais e Combate ao Financiamento do Terrorismo (Tese de Mestrado)*. Retirado de <https://estudogeral.sib.uc.pt/> *

Porter, M. (1990, abril). *Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. *

Reuter P. & Truman, E. (2004). *Chasing Dirty Money: The Fight against Money Laundering*. Massachusetts, Washington: Institute for International Economics. *

Robinson, J. (1995) *Os Branqueadores de Dinheiro*. Tradução Samuel Soares. Lisboa: Livros do Brasil. *

Schott, A. (2004) *Guia de Referência Anti-Branqueamento de Capitais e de Combate ao Financiamento do Terrorismo - Segunda Edição e Suplemento sobre a Recomendação Especial IX*. Washington, D.C. 20433, EUA: World Bank, 2004. *

Sinclair, I. (1969). *Vienna Conference on the Law of Treaties*. British Institute of International and Comparative Law 1970. Pp 47. *

Soares, M., Farhangmehr, M. & Shoham, A. (2006, outubro). *Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies*. Journal of Business Research. Elsevier. *

Wilson, T.D. (1989). *Towards an information management curriculum*. Journal of information science, vol. 15, nº 4/5, p.203-209. *

Zorrinho, C. (1995). *Gestão da Informação, Condição para Vencer*. IAPMEI, 1995. *

IX. Netgrafia

Banco Nacional Angola (2013, junho). *Implementação do Amortecedor de Capital Contracíclico em Angola*. Luanda, Angola. *

Banco Nacional de Angola (2013). *Guia sobre a implementação de um programa de prevenção de branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo*. *

Beith, M. (2012, julho). *The Daily Beast*:

<http://www.thedailybeast.com/articles/2012/07/19/hsbc-report-shows-difficulty-of-stopping-money-launderers.html> [2 de dezembro de 2014] *

Dimensões Culturais de Hofstede “Country Comparison”:

<http://geert-hofstede.com/countries.html> [22 de dezembro de 2014]. *

Dijck, M. *The Basics of the AML Regulatory Framework*:

http://www.humsec.eu/cms/fileadmin/user_upload/humsec/SAC_06_PPP/PPP_van_Dijck_int_AML_reg_framework.pdf [03 de dezembro de 2014]. *

Fundo Monetário Internacional (2013, março) *The IMF and the Fight Against Money Laundering and the Financing of Terrorism*:

<http://www.imf.md/imf-aml.html> [05 de dezembro de 2014] *

Fundo Monetário Internacional “Reference Materials”:

<https://www.imf.org/external/np/leg/amlcft/eng/aml4.htm> [05 de dezembro de 2014] *

Fundo Monetário Internacional. *O envolvimento do Fundo na Prevenção do Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo*:

<http://www.imf.org/external/np/leg/amlcft/eng/aml1.htm> [29 de novembro de 2014]. *

Liderança “What it means to be a leader”:

<http://www.flexstudy.com/catalog/schpdf.cfm?coursenum=95007> [23 de dezembro de 2014]. *

Nações Unidas “Matéria Penal – Nações Unidas e outras Organizações Internacionais”:

<http://www.gddc.pt/cooperacao/materia-penal/mpenal-onu.html> [07 de dezembro de 2014] *

Nações Unidas (2005, dezembro). *Model legislation on money laundering and financing terrorism*. *

OCDE/GAFI (2013, fevereiro) *Padrões Internacionais no Combate ao Branqueamento de Capitais e ao Financiamento do Terrorismo e da Proliferação*, As Recomendações do GAFI. Versão Portuguesa(2013).Paris: OCDE/GAFI. *

Tecnologia da Informação aplicada à Gestão Empresarial:

<http://www.webartigos.com/artigos/tecnologia-da-informacao-aplicada-a-gestao-empresarial/106180/> [22 de dezembro de 2014]. *

Teorias Liderança:

<http://www.leadership-central.com/leadership-theories.html#axzz3MLRaqGNR> [20 de dezembro de 2014] *

Thony, J. (2000, maio). *Money Laundering and Terrorism Financing: An Overview. Paper* apresentado em Court of Appeals, Versailles, France. *

U.S Department of the Treasury “Sanctions Programs and Country Information:

<http://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Programs/Pages/Programs.aspx> [10 de dezembro de 2014] *

Zhu, M. (2013) *The IMF and the Fight Against Money Laundering and the Financing of Terrorism*:

<http://www.imf.org/external/np/exr/facts/aml.htm> [3 de dezembro de 2014] *



X. Anexos



Anexo 1

Organograma Empresa



Anexo 2

Declaração de Operação Suspeita



Anexo 3

Declaração de Identificação de Pessoas Designadas

