

Nº 132 | OUTUBRO.2024

CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

EU/EEA banks: managing risks in a world of elevated uncertainty

ANGEL MONZON, ANDREAS PFEIL

DORA – Tinhamos mesmo de ter mais este regulamento?

NICOLE FORTUNATO, ASHICK REMETULA

APB – 40 anos de ética, confiança e desenvolvimento do sector bancário

ÁREA DE ESTUDOS E PUBLICAÇÕES - APB

O que o coaching pode fazer por um líder e pela sua equipa?

SUSANA CARRUSCA

Bancos mais acessíveis: um dever numa sociedade inclusiva

CATARINA MANGAS, CARLA FREIRE, FILIPE SANTOS

O Sector Bancário num Minuto

- 02** EU/EEA banks: managing risks in a world of elevated uncertainty
Angel Monzon, Andreas Pfeil
- 08** DORA – Tínhamos mesmo de ter mais este regulamento?
Nicole Fortunato, Ashick Remetula
- 16** APB – 40 anos de ética, confiança e desenvolvimento do sector bancário
Área de Estudos e Publicações - APB
- 17** O que o *coaching* pode fazer por um líder e pela sua equipa?
Susana Carrusca
- 22** Bancos mais acessíveis: um dever numa sociedade inclusiva
Catarina Mangas, Carla Freire, Filipe Santos
- 28** O Sector Bancário num Minuto
Área de Estudos e Publicações - APB

CERTIFICAÇÕES IFB

O IFB É UMA ENTIDADE
FORMADORA CERTIFICADA PELO
BANCO DE PORTUGAL



**Certificação em
Comercialização
de Crédito
Hipotecário**



**Certificação em
Comercialização
de Crédito aos
Consumidores**



**Certificação em
Intermediação de
Crédito**

EDITORIAL



António Neto da Silva

FICHA TÉCNICA

InforBanca nº 132 | OUTUBRO.2024

Propriedade:

IFB INSTITUTO
DE FORMAÇÃO
BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Sede: Av. da República, nº35 - 8º, 1050-186 Lisboa

Tel.: 217 916 200 | Fax: 217 972 917

e-mail: info@ifb.pt | www.ifb.pt

Diretor: António Neto da Silva

Coordenação Editorial: Marta Carvalho

Edição e Design: FPreto - Graphic Design

Periodicidade: Quadrimestral

© 2024 by IFB/APB, Lisboa

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na InforBanca, quando assinados, compete unicamente aos respetivos autores.



Este número da inforBanca, que é já o 132º de uma revista lançada pela primeira vez em outubro de 1988, é publicado perto de uma data muito especial: o aniversário da Associação Portuguesa de Bancos (APB).

De facto, a APB completa, em outubro de 2024, 40 anos de existência. É um marco assinalável! Ao longo destes 40 anos, a APB apoiou o desenvolvimento e o reforço da confiança do sector bancário em Portugal, acompanhando transformações muito significativas no sector e na sua envolvente. Esta vertiginosa transformação da banca, bem como as principais alterações políticas, económicas e regulamentares ocorridas neste período, está patente numa publicação especial que incorporamos neste número. É um trabalho que vale a pena analisar.

Mantendo a habitual atualização e análise dos principais indicadores do sector bancário, a revista inclui ainda a rubrica o Sector Bancário Num Minuto, também elaborada pelo Centro de Estudos e Publicações da APB.

A gestão de riscos num mundo com elevada incerteza é o tema tratado por **Angel Monzon** e **Andreas Pfeil** da área de risco da European Banking Authority (EBA). Os autores fazem uma análise muito relevante sobre eventos recentes e o seu impacto nos bancos e deixam reflexões sobre os riscos que se podem esperar no futuro próximo. Chama a atenção também para a necessidade de os bancos se prepararem para os enfrentarem com o menor impacto possível.

No contexto da regulamentação aplicável ao sector financeiro e procurando enquadrar os nossos leitores sobre novos normativos e as suas exigências, **Nicole Fortunato** e **Ashick Remetula** partilham connosco as exigências e implicações do Regulamento DORA. A resiliência operacional é um tema muito relevante para as instituições financeiras, dada a sua própria natureza e a relevância acrescida que hoje tem.

A acessibilidade é um tema que tem vindo a ganhar crescente relevância. Por isso, a banca e o sector financeiro em geral, sendo também agentes de inclusão, estão a criar ambientes, produtos e serviços inclusivos para todos. Procurando reforçar a consciencialização coletiva e favorecer a adoção das melhores práticas, **Catarina Mangas**, **Carla Freire** e **Filipe Santos** deixam-nos um artigo intitulado “Bancos mais acessíveis: um dever numa sociedade inclusiva”, que constitui um forte convite à nossa reflexão e ação.

Susana Carrusca, no seu artigo sobre *coaching* e o papel que pode assumir junto dos líderes e das suas equipas partilha uma análise e experiências que reforçam que aquele pode constituir uma poderosa ferramenta de desenvolvimento pessoal, sendo necessário que o *coach*/líder desempenhe eficazmente o seu papel, constituindo-se como um facilitador do potencial de crescimento dos seus colaboradores.

Desejo-lhe boas leituras, esperando que a inforBanca possa contribuir para uma interpretação atempada das mudanças vertiginosas em curso, para o descobrir das respostas adequadas e para a sua implementação.

EU/EEA banks: managing risks in a world of elevated uncertainty



EU BANKING



Angel Monzon

Is the Head of the Unit in charge of risk analysis of the EU/EEA banking sector and the EU-wide stress test at the European Banking Authority (EBA). Prior to this position, he worked as a senior policy expert in the Regulation Department at the EBA, where he was responsible for accounting and its interplay with prudential regulation. Before joining the EBA, he worked in the Bank of Spain and the European Commission for more than 10 years.



Andreas Pfeil

Is member in the risk analysis team and a senior bank sector analyst at the European Banking Authority (EBA). His focus is on the risk analysis of the EU/EEA banking sector, including the risk assessment report, risk dashboard, industry working groups and similar. Following his studies at the University of Hohenheim (Stuttgart, Germany) Andreas joined PwC in Frankfurt. Following a three-year secondment at PwC Kyiv (Ukraine), he moved on to the EBA.

* This article was first published by IMD in <https://www.imd.org/ibyimd/finance/after-credit-suisse-what-next-for-ubs-switzerland-and-the-swiss-financial-centre/>



The EU/EEA banking sector has performed well in recent quarters with strong capital and liquidity positions, and high levels of profitability as a result of the increase of central banks interest rates. EU/EEA banks have also managed to navigate through several risk events like the pandemic, the outbreak of the Russian war or the Silicon Valley Bank and Credit Suisse induced crisis. Going forward, risks in the banking sector remain besides potential pressure on profitability. They can unfold in several areas, such as credit risk, funding / liquidity or operational risks. Banks need to be prepared to face unexpected challenges in a world of elevated uncertainty and with increasing geopolitical risks.

The world and its population face many uncertainties and risks these days, and banks are not immune. They include geopolitical risks, macroeconomic and interest rate related uncertainty, but also climate related risks. EU/EEA banks have managed to pass through several key risk events in recent years, such as the pandemic, the outbreak of the Russian war, or the Silicon Valley Bank (SVB) and Credit Suisse (CS) induced crisis.

Looking back at recent quarters, the EU/EEA banking sector has performed well. Banks' profitability has reached levels not seen for many years. This improvement was particularly supported by rising interest rates, following several years during which banks had faced subdued profitability amid low or even negative rates. The rise in net interest income was mainly due to widening net interest margins (NIMs). However, there are signs that net interest income may have reached its peak. Based on EU/EEA banks' funding plan data, as reported to the EBA, banks expect the spread between loans to and deposits from households and nonfinancial corporations (NFCs) to stay nearly unchanged this year. Banks also expect a further rise in the costs of their market-based funding, which will add pressure on their NIM (this and further information can be found in the [EBA's recently published Risk Assessment Report](#)).

Besides the NIM also loan volume developments contribute to net interest income. In contrast to margin related expectations, EU/EEA banks tend to be more upbeat regarding loan growth. However, it needs to be seen if loan growth can compensate for the pressure

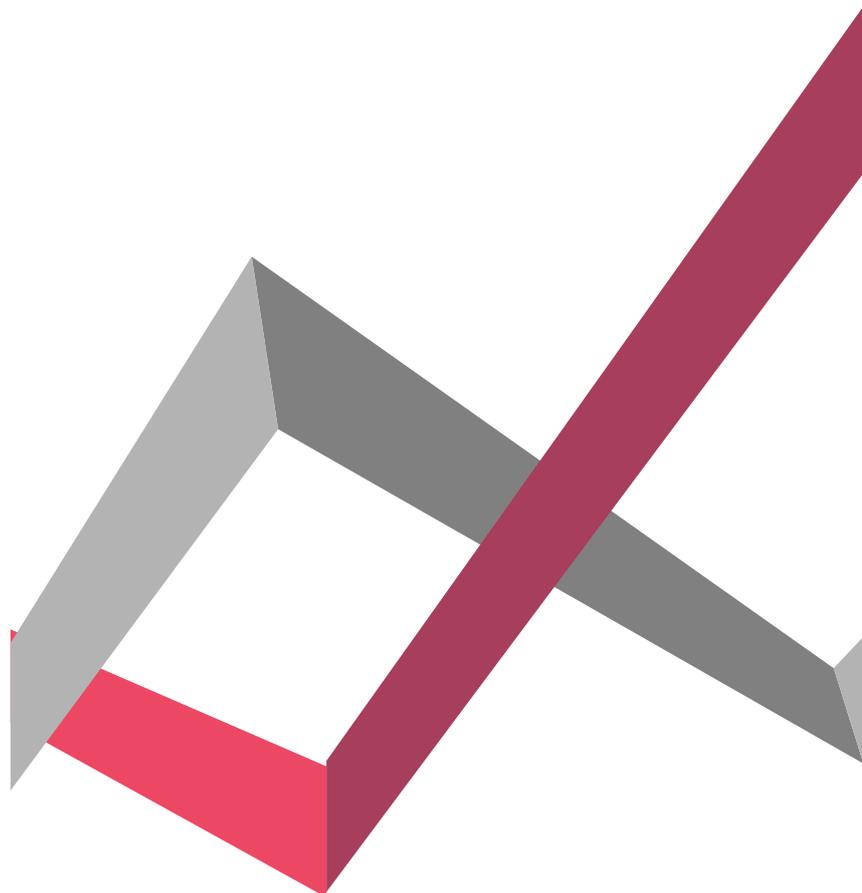
on banks' NIMs. Furthermore, such plans of loan volume growth can also quickly come under pressure if the macroeconomic environment deteriorates. Further pressure on profitability might result from potentially rising cost of risk as well as a rise in operating expenses, for instance amid pay rises for staff following times of elevated inflation. Going forward, it will be important that EU/EEA banks have an adequate revenue mix, focusing not only on interest income, but also fee income. They need to keep costs under control, without forgetting about necessary investments in IT and other areas. M&A might also be a means to address profitability-related challenges, let it be on national or cross border level.

Another area of uncertainty and risk is EU/EEA banks' asset quality. The non-performing loan (NPL) ratio has recently increased across the board amid slightly positive net NPL inflows, reaching now 1.9% (see the [EBA's latest Risk Dashboard](#)). The outlook for asset quality tends to be rather subdued although from a low-level starting point (for example, the NPL ratio in December 2014 was 6.5% based on EBA data). Based on EU/EEA banks' funding plan data, household related NPLs will increase by around 3% this year and keep their rising trend in the coming years, though at a slower pace. Corporate NPLs are expected to rise more significantly this year and then level off. The EBA's Risk Assessment Questionnaire shows that banks are most concerned about small and medium-sized enterprises (SMEs) and commercial real estate (CRE) exposures (see the [EBA's Risk Assessment Questionnaire booklet](#)).

CRE exposures have been in focus in recent quarters. EBA data shows that EU/EEA banks' CRE exposures reach more than EUR 1.4tn, following a remarkable rise in recent years. However, CRE exposures are not material for most of the banks. Going forward the EBA's Risk Assessment Questionnaire result shows that even though most banks expect their CRE loans to remain stable, around 30% of the banks report their intention to increase respective exposures. About 20% of the banks plan to reduce their CRE exposures.

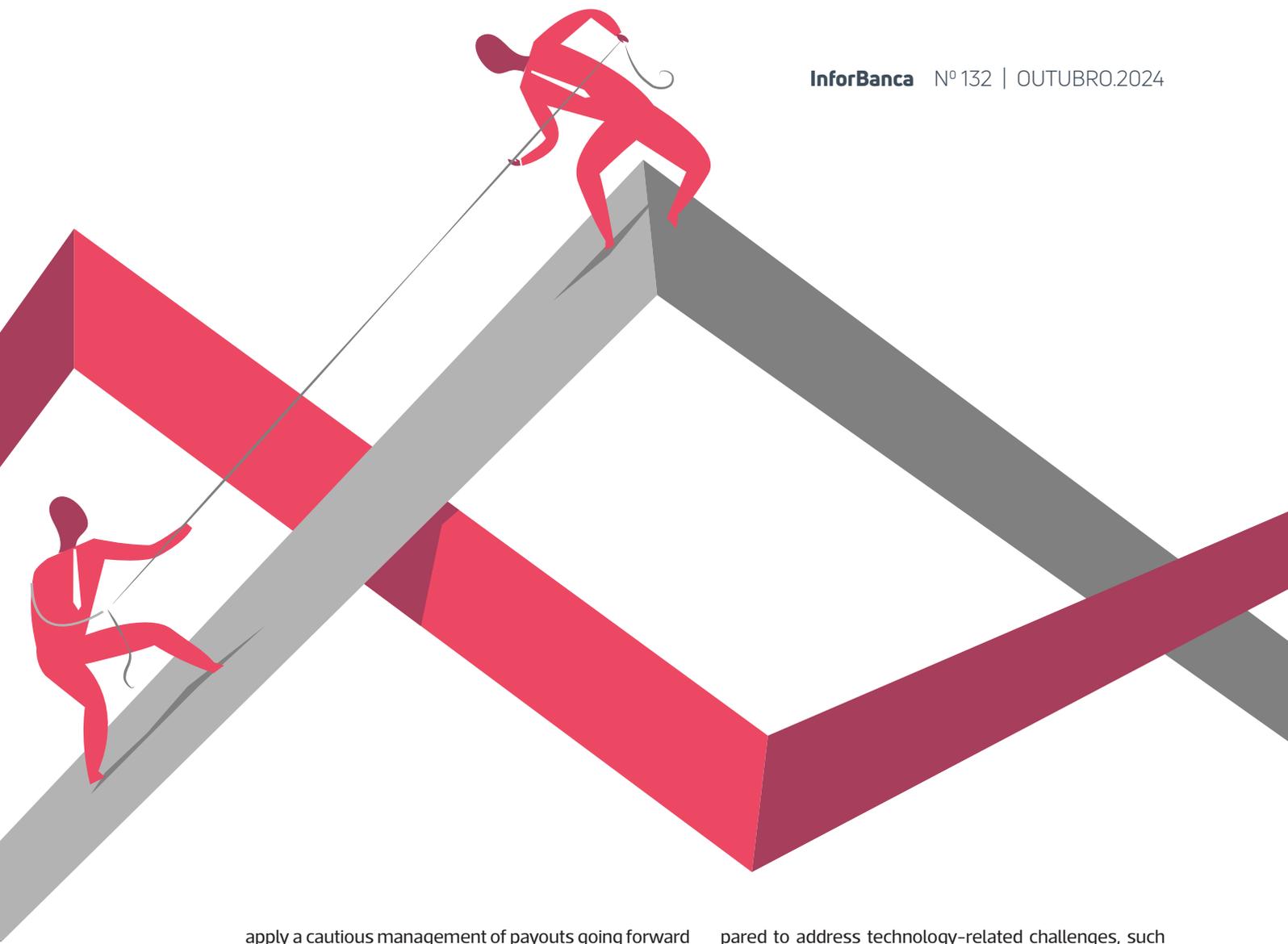
CRE related asset quality is defined by many parameters, such as the type of underlying asset (office, retail, etc.), location, but also the geography. EBA supervisory reporting data shows that more than EUR 200bn of CRE-related exposures are towards non-EEA-domiciled counterparties, which might pose additional risks (Figure 57 of the [CRE chapter in the EBA's Risk Assessment Report](#) provides a good overview of country to / by country CRE exposures). Despite the challenges, deterioration in asset quality of EU/EEA banks' CRE exposures has so far been contained, even though the CRE-related NPL volume increased by more than 12% to EUR 58bn in 2023. The NPL ratio reached 4.3% in Q1 2024 (unchanged compared to year-end 2023). Going forward, related to CRE exposures, but also asset quality more broadly, it remains paramount that banks apply robust credit risk management, including up-to-date collateral valuation.

EU/EEA banks also have strong liquidity and funding positions. On the liability side, deposits are EU/EEA banks' most important funding source. The share of central bank funding has decreased significantly during the last years, driven by repayments of the ECB's targeted longer-term refinancing operation (TLTRO). Analysis shows that the main replacement for repaid TLTRO funding were bond issuances, which implies a rising dependency on market-based funding. This might pose challenges in times of elevated market volatility. An example for such challenges on primary markets were the weeks following the unexpected announcement of parliamentary elections in France in June. Hardly any bond was placed during those weeks. It was not a major issue for EU/EEA banks as the months before they had been very active on primary markets, but it reminds us of the funding related risks.



Looking forward, another aspect to consider is that significant amounts of maturing minimum requirement for own funds and eligible liabilities (MREL) instruments will need to be replaced. EBA funding plan data shows that EU/EEA banks aim to significantly increase total long-term market-based funding this and next years. Even though funding and liquidity risks seem to be low for the moment, they might suddenly again come to the fore and pose major challenges. Banks need to be prepared for such situations. Having sufficient central-bank-eligible collateral available – as it is the case based on banks' asset encumbrance data, which is submitted to the EBA – is also important and can help in times of market upheavals.

EU/EEA banks also show on average strong capital positions, with their CET1 headroom above overall capital requirements (OCR) and Pillar 2 Guidance (P2G) standing at comfortable levels. Banks have increased their payouts, including the ones this year, amid rising profitability. However, it remains important that banks



apply a cautious management of payouts going forward as they need to be prepared to weather a range of potentially negative events, including potentially negative impact from geopolitical risks, which can materialise through many different channels, and which are particularly difficult to estimate in advance.

Other challenging areas banks are facing are operational risks, which not least include cyber and IT related risks. The CrowdStrike incident earlier this summer might be considered as an example of IT-related risks: even though it might have had significant impact on airlines or the health sector, the impact on the banking sector seemed to be manageable. However, amid the rise in geopolitical risks, cyber-attacks can easily affect banks and the whole financial system – as well as other areas of society or the economy more broadly. The [results of the ECB's recent cyber resilience stress test](#) also show that banks still need to work in this area.

Other risk areas include those related to sanctions and money laundering/terrorist financing (ML/TF), but also those related to so-called non-bank financial intermediaries (NBFIs). The latter might either materialise through direct links e.g. on EU/EEA banks' asset and liability side, as well indirect links, when NBFIs might for instance amplify crisis events at financial markets, which then affect banks. Banks also need to be pre-

pared to address technology-related challenges, such as those linked to artificial intelligence (AI), central bank digital currencies (CBDCs) or the so-called T+1 settlement for securities (the [EBA's recently published Risk Assessment Report](#) covers such topics, like the [CBDCs](#) and [NBFIs and private credit related risks](#)). Not to be forgotten are ESG related challenges, which seem to materialise faster than one might have expected some years ago. They will not dissipate, but rather increase.

Furthermore, the aforementioned market upheaval amid the snap parliamentary elections in France also brought the topic of sovereign related risks to the fore. EU/EEA banks' sovereign exposures have been on the rise in recent quarters, increasing by 8% in 2023 to around EUR 3.4tn. Banks have not least increased the share of sovereign exposures allocated to longer maturities allowing them to lock in higher rates for a long-term investment period.

Overall, banks need to stay flexible, agile and stay ahead of developments. They need to have clear and proper plans and processes in place to address unexpected challenges. Such challenges might materialise through unforeseeable ways and channels, not least related to geopolitical risks. The pandemic and the outbreak of the Russian war have been unfortunate examples for such unforeseen events. 🚫

A close-up photograph of a hand touching a tablet screen. The background is a blurred server room with blue lighting. The text is overlaid on the upper left portion of the image.

DORA

Tinhamos mesmo de ter mais este regulamento?

REGULATIONS



Nicole Fortunato

Nicole Fortunato é associada coordenadora na Morais Leitão. Integra a equipa de societário, comercial e M&A e a equipa de TMT.

Desenvolve a sua atividade essencialmente com empresas e transações orientadas para as novas tecnologias e tecnologias emergentes (*blockchain, smart contracts, AI – Artificial Intelligence, IoT – Internet of Things, RPA – Robotic Process Automation, edge computing, etc.*).

É especializada em *IT contracting*, desenvolvimento legal de *Apps*, contratação e desenvolvimento de *software* e marketing digital, tendo uma vasta experiência de assessoria legal nesta área de negócio, inclusive como advogada *in house* de grandes empresas do sector. Presta, ainda, assessoria em matérias de media e privacidade quando relacionadas com as suas áreas de atuação.



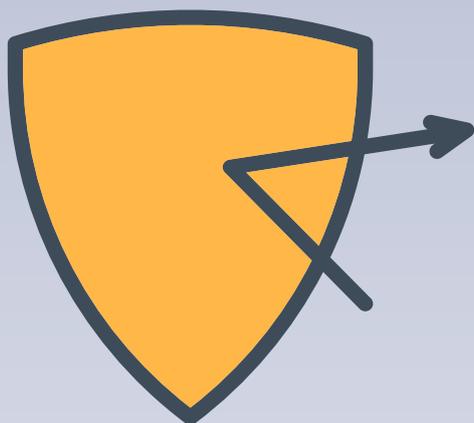
Ashick Remetula

Ashick Remetula é associado na Morais Leitão. Integra a equipa de bancário e financeiro e a Team Genesis.

Tem experiência na área de regulação e transações financeiras, e ainda em Projetos, no sector de Energia e Infraestruturas, incluindo em operações de M&A.

Desenvolve a sua atividade na área de Fintech com especial ênfase para empresas e transações que lidem com novas e emergentes tecnologias, matérias relacionadas com *blockchain* e *web3.0*, criptoativos e NFTs, *crowdfunding* e *ICOs*, em concreto quanto a regulação financeira e matérias societárias.

Conta ainda com experiência em operações financeiras, abrangendo financiamento estruturado e *project finance*, financiamentos sindicados, empréstimos garantidos e operações de refinanciamento. Tem ainda experiência em *islamic finance (sharia compliant finance)*.



O Regulamento DORA visa reforçar a resiliência operacional das instituições financeiras na UE, impondo normas rigorosas para gestão de riscos sistémicos no sector financeiro. O novo normativo exigirá que as entidades abrangidas implementem medidas de resiliência, como testes de penetração regulares e comunicação de incidentes. Além disso, estabelece requisitos rigorosos para a seleção e monitorização de prestadores de serviços TIC críticos. Entrando em vigor em janeiro de 2025, as instituições financeiras têm sensivelmente 4 meses para “porem as mãos na massa”.

Novas preocupações para as instituições financeiras (que incluem, entre outros, instituições de crédito, de pagamento e seguradoras): falamos do Regulamento (UE) 2022/2554 relativo à resiliência operacional do sector financeiro, mais vulgarmente conhecido por Regulamento DORA, pelo que é assim que o vamos tratar aqui. E atenção: entra em vigor em janeiro de 2025, e exige preparação prévia das instituições financeiras em vários domínios.

O que é e do que trata?

O Regulamento DORA vem impor normas em três áreas principais importantes para a gestão do risco sistémico do sector financeiro: resiliência operacional, risco de concentração e coordenação.

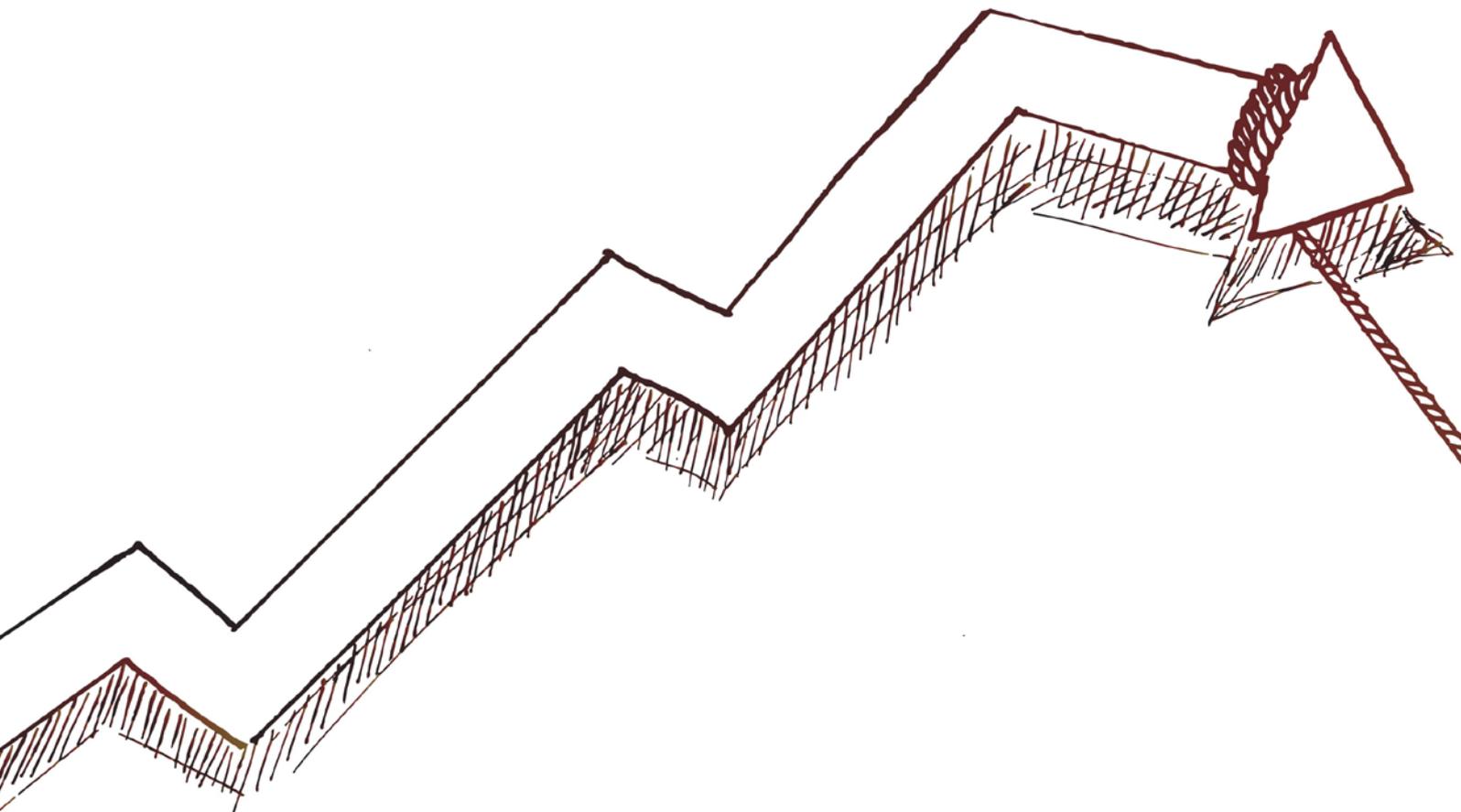
Um dos principais objetivos do Regulamento DORA é o reforço da capacidade de resiliência operacional das instituições financeiras. Ao impor um quadro de medidas e protocolos (*e.g.*, quadros de gestão do risco abrangentes, testes de resiliência regulares, comunicação de incidentes) destinados a fortalecer a resiliência operacional das instituições financeiras, o Regulamento DORA procura garantir que o sector esteja mais preparado para enfrentar e neutralizar ataques cibernéticos e perturbações tecnológicas, garantindo a continuidade dos serviços críticos a todo o momento.

A resiliência operacional em apreço não se limita à prevenção de incidentes isolados, mas à manutenção da integridade e continuidade de serviços críticos durante uma “crise”. Exige que as instituições financeiras identifiquem as suas funções críticas e estabeleçam planos de contingência robustos, que incluam não apenas procedimentos internos, mas também respostas concertadas com os seus subcontratados. Ao fazê-lo,

este novo quadro regulamentar visa instituir um ecossistema financeiro no qual a falha de uma entidade não conduza a um “efeito dominó”, mitigando assim o risco sistémico.

Em segundo lugar, o DORA estabelece requisitos rigorosos para a seleção e monitorização de prestadores de serviços críticos. As instituições financeiras devem realizar avaliações detalhadas dos riscos associados a esses fornecedores e garantir que os contratos incluem cláusulas que permitam uma resposta eficaz em caso de falhas. Além disso, o Regulamento DORA introduz um regime de supervisão para prestadores de serviços de tecnologias da informação e comunicação (TIC) críticos, o que significa que esses estarão sujeitos a uma supervisão direta por parte das autoridades europeias competentes.

Em terceiro, o DORA promove a coordenação e a transparência entre instituições financeiras, reguladores e prestadores de serviços TIC. Essa colaboração, orientada por normas comuns e partilha de informação, assegura uma resposta rápida e coordenada a qualquer ameaça, reforçando a estabilidade do sistema financeiro.



Desejável ou evitável?

Na maioria das matérias que regula, arriscamos dizer “desejável”, e não é só porque somos os “suspeitos do costume” que (pensará o leitor!) gosta de novas leis. Este fazia falta. E explicamos porquê.

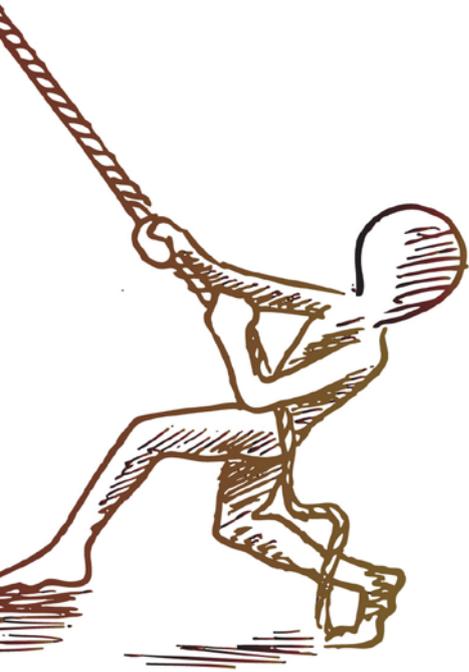
À medida que o sector financeiro se foi tornando cada vez mais dependente de infraestruturas e sistemas digitais, as várias autoridades de supervisão, e principalmente as europeias, foram emitindo orientações e recomendações às entidades por si supervisionadas sobre o recurso a terceiros para desempenho de funções críticas ou importantes, designadamente pelo recurso a computação em nuvem que, como se sabe, implica uma migração dos dados controlados pela instituição financeira para espaços na *cloud* controlados por terceiros. No entanto, sendo meras recomendações ou orientações, estas podiam ser acolhidas por cada Estado-membro de forma distinta, e logo por aí, o grau de exigência das autoridades de supervisão era também divergente. Para além disso, muitos prestadores de serviços de TIC recusavam-se (e alguns ainda se recusam!) a aceitar a incorporação das mesmas nos seus serviços.

Ora, entre a falta de consistência na aplicação europeia (reconhecida pelos próprios considerandos do Regulamento) e a falta de reconhecimento destas “recomendações” como obrigatórias, estavam reunidas condições suficientes para se criar (mais um) regulamento europeu. Mas há outras razões, e uma que nos parece particularmente importante: a dependência das

entidades financeiras da utilização de serviços TIC. Esta ocorre tanto a nível interno – há atualmente clientes bancários que só utilizam os canais digitais – como a nível de contratação de terceiros (prestadores de serviços TIC). E esta última, pela nossa experiência como assessores legais, tem desafios e preocupações que justificam mesmo uma intervenção regulatória.

E porquê?

Vejamos um exemplo: o cliente bancário comum não tem visibilidade sobre a complexidade de sistemas que estão por detrás de um (aparentemente simples) canal digital bancário. E se inicialmente estes canais digitais apareceram como uma oferta acessória (e quase inutilizada!) de alguns bancos ditos mais modernos, atualmente podemos afirmar que será praticamente impossível que um banco sobreviva sem um. E, para que isso aconteça, há todo um conjunto de sistemas, dados, API's, protocolos de comunicação, *software* e *hardware* que se interligam entre si para que uma simples página de *home banking* seja possível, fiável e útil. Desde os mecanismos de acesso, até aos *terabytes* de informação armazenada em *clouds*, e aos mecanismos de deteção de fraude sobre transações, tudo se liga numa complexa teia de ligações, dados e sistemas que quase sempre envolvem a contratação de serviços a terceiros.



E a pergunta é: e se os serviços técnicos da instituição financeira falham? E se esse prestador terceiro falha? E se, de repente, o serviço que a instituição financeira contratou a terceiro se torna de tal maneira uma peça fundamental nesta rede complexa de sistemas e dados que, falhando, põe em causa todo o sistema? E mesmo que esse serviço não falhe, poderá essa dependência pôr em causa a independência e autonomia da instituição financeira, colocando-a como refém de um serviço de terceiro para funções absolutamente essenciais da sua atividade?

Uma falha nesta teia tão complexa pode facilmente levar a uma falha dos serviços essenciais que o sector financeiro presta. Operações tão simples como fazer um pagamento ou realizar uma transferência podem ficar comprometidas, e o Regulamento DORA procura garantir que tanto ao nível interno na instituição financeira como quando recorra a terceiros, esse risco de interrupção é anulado ou, pelo menos, mitigado, tanto ao nível da instituição como num potencial efeito sistémico.

O caso particular do risco de concentração: a dependência de prestadores terceiros

Nas negociações de serviços entre instituições financeiras e prestadores de serviços de TIC, o poder de negociação quase nunca é equilibrado. Pense-se, por exemplo, na negociação de qualquer serviço com uma das *big five* (Alphabet – dona da Google, Amazon, Apple, Meta e Microsoft): é quase naturalmente aceite pela instituição financeira que terá pouca ou nenhuma margem de negociação. E as *big five* (ou qualquer outra empresa prestadora de serviços de TIC) não fazem isto, parece-nos, com qualquer intenção sórdida de não acautelar os interesses da instituição financeira sua cliente, mas apenas, espera-se, porque também elas precisam de algum nível de harmonização das suas condições contratuais ao nível global (sob pena de o processo de contratação se tornar ingerível). E o que um cliente pede quase nunca corresponde ao que outro, muitas vezes do mesmo sector, pede – lá está, por falta de harmonização de regras e da sua aplicação.

O serviço é necessário e muitas vezes difícil de substituir, ou substituível apenas por outro concorrente de igual gabarito. E é aí que o Regulamento DORA é útil: uniformiza regras, e essas regras procuram garantir que o recurso a prestadores de serviços de TIC não perturba (ou perturba o menos possível) o normal funcionamento das atividades essenciais de uma instituição financeira. Como? Obrigando, por exemplo, os prestadores de serviços de TIC a permitirem que as instituições financeiras os auditem nas suas funções, a criar mecanismos de cooperação com as autoridades de supervisão, a descrever níveis de serviço e a revê-los com regularidade, a permitir à instituição financeira um acesso imediato e permanente aos seus dados,



a criar planos de continuidade de negócio em caso de interrupção severa dos serviços e direitos especiais de cessação dos serviços, onde se inclui garantir uma transição ordenada dos serviços. A maioria destas regras já constavam das recomendações das autoridades que antecederam o Regulamento DORA, mas estas ressurtem agora com força (indiscutível) de lei e com uma distinção importante entre as que se exigem a serviços críticos e a serviços não críticos.

A implementação do Regulamento DORA marca, por isso, um desenvolvimento significativo no reforço da resiliência operacional e digital das instituições financeiras.

Em conclusão, o Regulamento DORA é desejável e, a bem de todo o sistema financeiro, inevitável. À medida que a transformação digital continua a remodelar o sector financeiro, a implementação do Regulamento DORA, bem como das suas normas técnicas regulamentares que vão sendo publicadas pelas Autoridades Europeias de Supervisão – *European Bank Authority (EBA)*, *European Securities and Markets Authority (ESMA)* e *European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA)* são cruciais para garantir que o mesmo se mantém resiliente e estável, sem contudo por em causa a sua crescente inovação e digitalização.

O que falta fazer?

Dependendo, normalmente, do sector onde atua e da sua dimensão, as instituições financeiras e os prestadores de serviços TIC estarão atualmente mais ou menos preparados para cumprir o Regulamento DORA. Mas todos, sem exceção, precisam de verificar os seus processos e contratos atuais para perceberem, pelo menos, onde é que estão ou não estão a cumprir.

De um modo geral, a adaptação a este regulamento passa por um processo de cariz técnico (de revisão da arquitetura de sistemas de tecnologias de informação e das políticas e procedimentos internos associados à mesma) e outro de cariz legal (revisão dos contratos de TIC celebrados de maneira a garantir a inclusão das chamadas *key contractual provisions* previstas no Regulamento DORA). Como dizem os ingleses, *a stitch in time saves nine*, pelo que menos de cinco meses da eficácia plena deste regulamento, diríamos, em bom português, que está na altura de “por mãos à obra” 🕒.

FORMAÇÃO INTERMÉDIA

INFORMAÇÕES: Ana Margarida Soromenho | a.m.soromenho@ifb.pt | +351 217 916 274 | www.ifb.pt



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Acessibilidade e Inclusão nas Instituições Bancárias: Refletir sobre os desafios da Comunicação com TODOS

28 e 31 outubro



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Acessibilidade Digital: Conceitos Essenciais

04 novembro a 04 dezembro



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Digital Operational Resilience Act (DORA)

15, 18 e 20 novembro



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Sustentabilidade e Risco Climático no Sistema Financeiro

02 a 05 dezembro

EXECUTIVE EDUCATION

INFORMAÇÕES: Catarina Santos | c.santos@ifb.pt | +351 217 916 293 | www.ifb.pt



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Gestão de Ativos e Passivos

07 a 28 novembro 2024



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

E-LEARNING

FORMAÇÃO DE ATUALIZAÇÃO NO ÂMBITO DA DMIF II NOVOS CURSOS EM DESENVOLVIMENTO

- O Regime da Gestão de Ativos
- Digitalização dos serviços de investimento - *Finfluencers*, *Gamificação* e outras formas de interação digital
- Regulamento da EU sobre Inteligência Artificial e os seus impactos na prestação de serviços de investimento de retalho
- A Estratégia de Investimento de Retalho (RIS)
- Regulamento MICA – *Reverse Solicitation* e a classificação dos criptoativos como instrumentos financeiros
- Risco de Taxa de Juro
- Fundos de Investimento
- *Greenwashing* e orientações aplicáveis à denominação dos fundos que utilizem termos ESG ou de sustentabilidade

Subscreva a Newsletter:
<https://ifb.pt/publicacoes/newsletters/>

Acompanhe as novidades em: www.ifb.pt

40 ASSOCIAÇÃO
ANOS PORTUGUESA
DE BANCOS

40 anos de ética, confiança e desenvolvimento do sector bancário

Área de Estudos e Publicações - APB

apb.pt

40 ANOS ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Este ano, a Associação Portuguesa de Bancos comemora quatro décadas de dedicação à defesa e ao desenvolvimento do sector bancário em Portugal. Ao longo deste percurso, a APB tem-se afirmado como uma entidade fundamental para o progresso e a evolução da banca, promovendo um desempenho mais eficaz e responsável das instituições financeiras.

A APB pauta-se pelos valores da confiança, da ética, da transparência e do rigor. Esses princípios são essenciais para a atuação das instituições bancárias e são fundamentais para manter a credibilidade do sector junto da sociedade. A APB acredita que um relacionamento transparente entre a banca e os cidadãos é vital para a construção de um ambiente financeiro saudável e sustentável.

Além disso, a APB tem trabalhado ativamente para promover uma maior e melhor qualificação dos profissionais do sector, reconhecendo que o capital humano é um dos ativos mais valiosos na indústria financeira. A educação financeira é outro pilar central da missão da APB. Ao assumir um papel ativo nesta área, a associação busca capacitar os cidadãos, promovendo o conhecimento e a literacia financeira, que são cruciais para a tomada de decisões informadas e responsáveis.

Ao celebrar 40 anos de história, a APB reafirma a sua determinação em continuar a defender o sector bancário em Portugal, contribuindo para a sua evolução e assegurando que se mantenha como um pilar de confiança e estabilidade na sociedade. Assim, a APB continuará empenhada em construir um futuro em que a banca seja sinónimo de responsabilidade, ética e compromisso com o bem-estar da comunidade.

Década de 80 – **melhorias tecnológicas importantes:** máquinas ATM, TPA e a Banca telefónica.



Revisão constitucional: **abertura do sector à iniciativa privada.**

Nacionalização do sector (exceto Banco do Brasil; Crédit Franco-Portugais, Bank of London & South America, caixas económicas e o sistema de caixas de crédito agrícola mútuo).

Taxas de juro sujeitas a controlo administrativo, limites de crédito e restrições à abertura de balcões.

Fundação: BPI; BCP e BCI.

Tratado da **adesão de Portugal à CEE:** acelerou a **desregulamentação e a liberalização bancária.**

Dinamização do mercado de capitais e criação de novos intermediários financeiros.

Revisão Constitucional: **reprivatização dos bancos.**

1975

1977

1984

1985

1988

1989

1990 /91

Pedido de adesão à CEE.

Criação da APB

17 bancos fundadores: Banco Totta & Açores, Caixa Geral de Depósitos, Banco Português do Atlântico, Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, Banco de Fomento Nacional, Banco Borges & Irmão, Banco Comercial dos Açores, Banco Fonsecas e Burnay, Banco Nacional Ultramarino, Banco Pinto & Sotto Mayor, Crédito Predial Português, União de Bancos Portugueses, Montepio Geral, Lloyds Bank, Banco do Brasil, Crédit Franco Portugais, Caixa Económica do Funchal.

Ativo agregado dos Associados representava a quase totalidade do sector.

Associação Portuguesa de Bancos

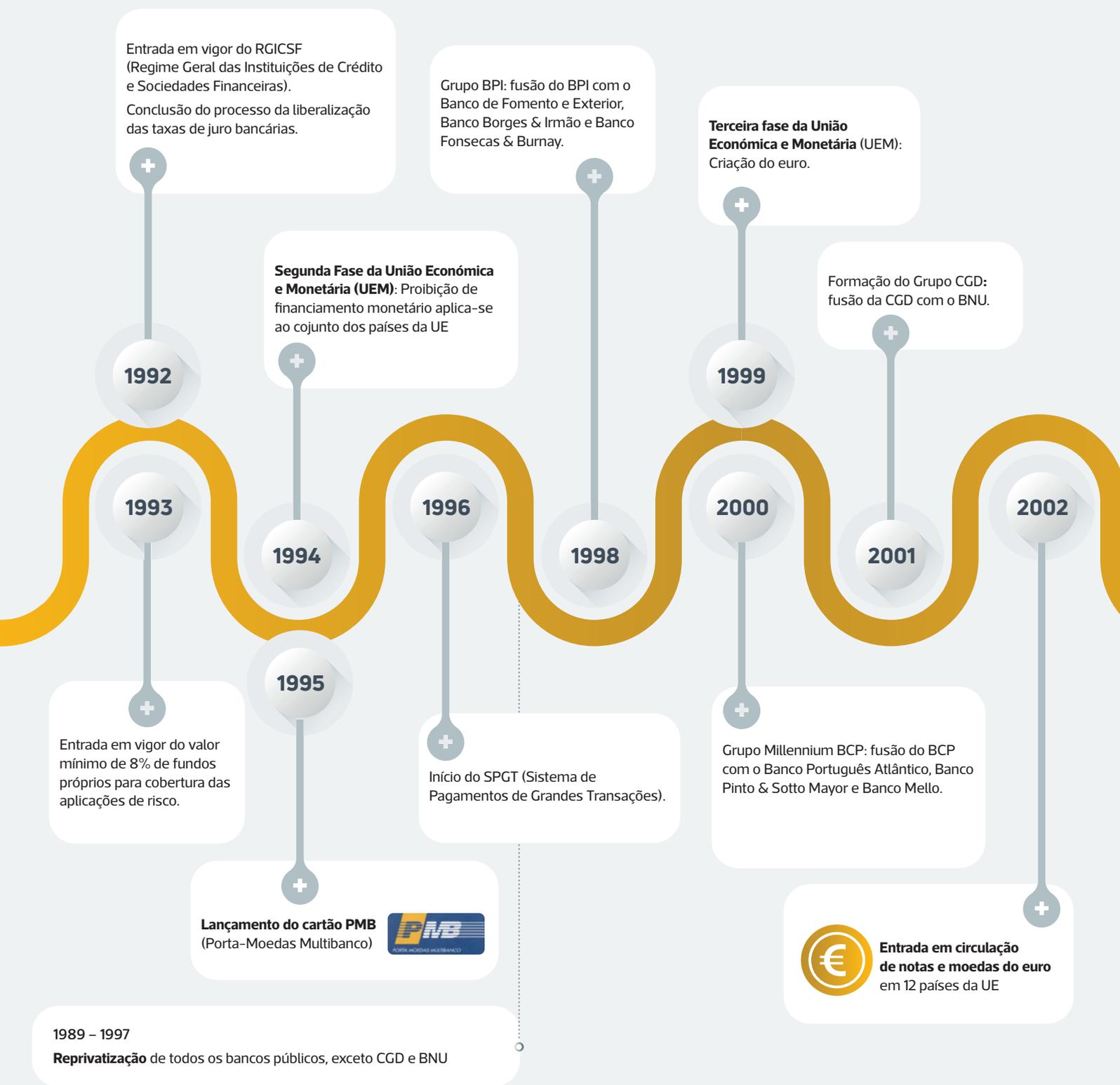
Entrada do Banco Santander em Portugal (aquisição de participação no BCI).

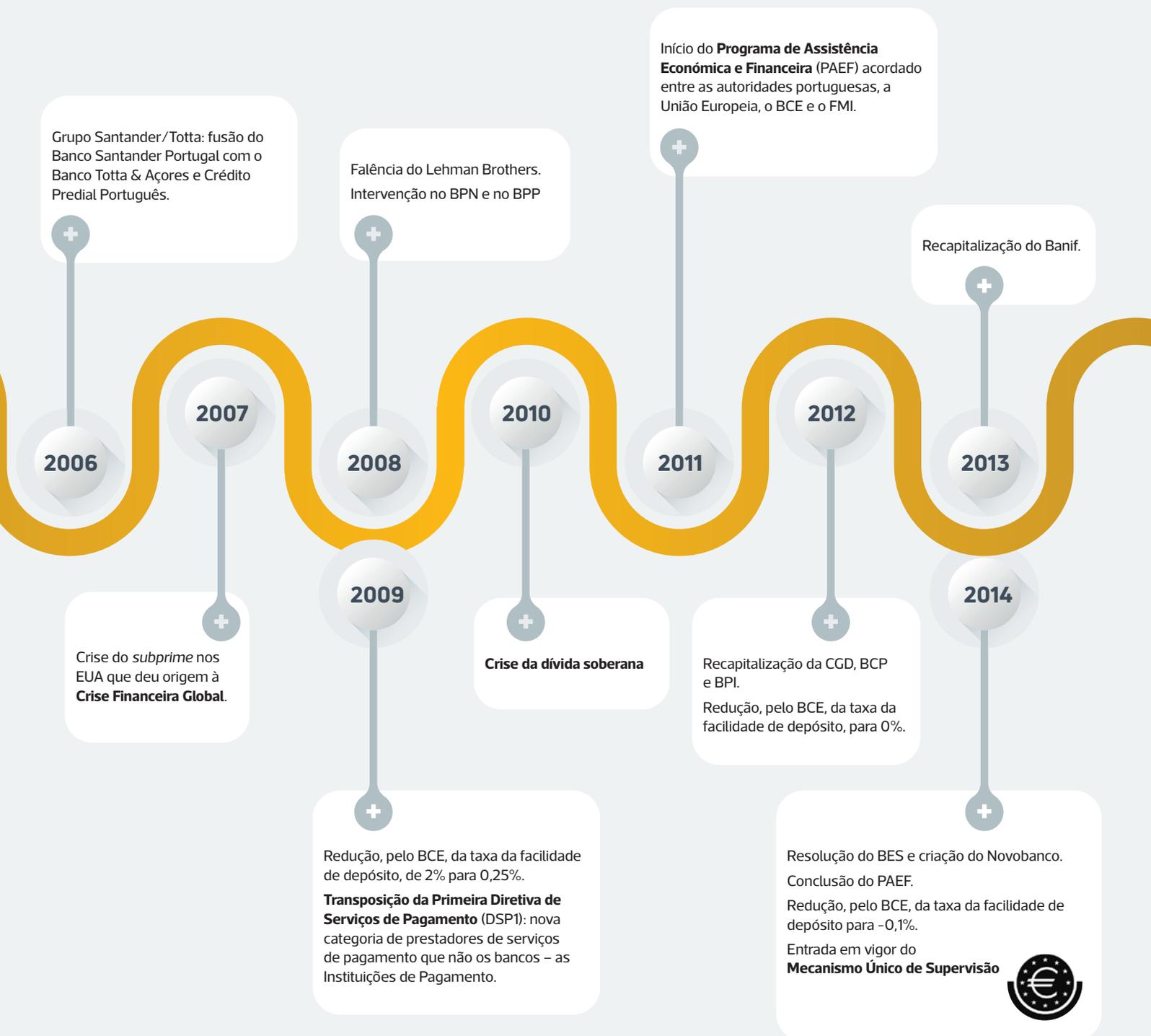
Fundação do Banif (integração de ativos e passivos da Caixa Económica do Funchal).

Primeira Fase da União Económica e Monetária (UEM): liberalização total dos movimentos de capitais entre os Estados-Membros.

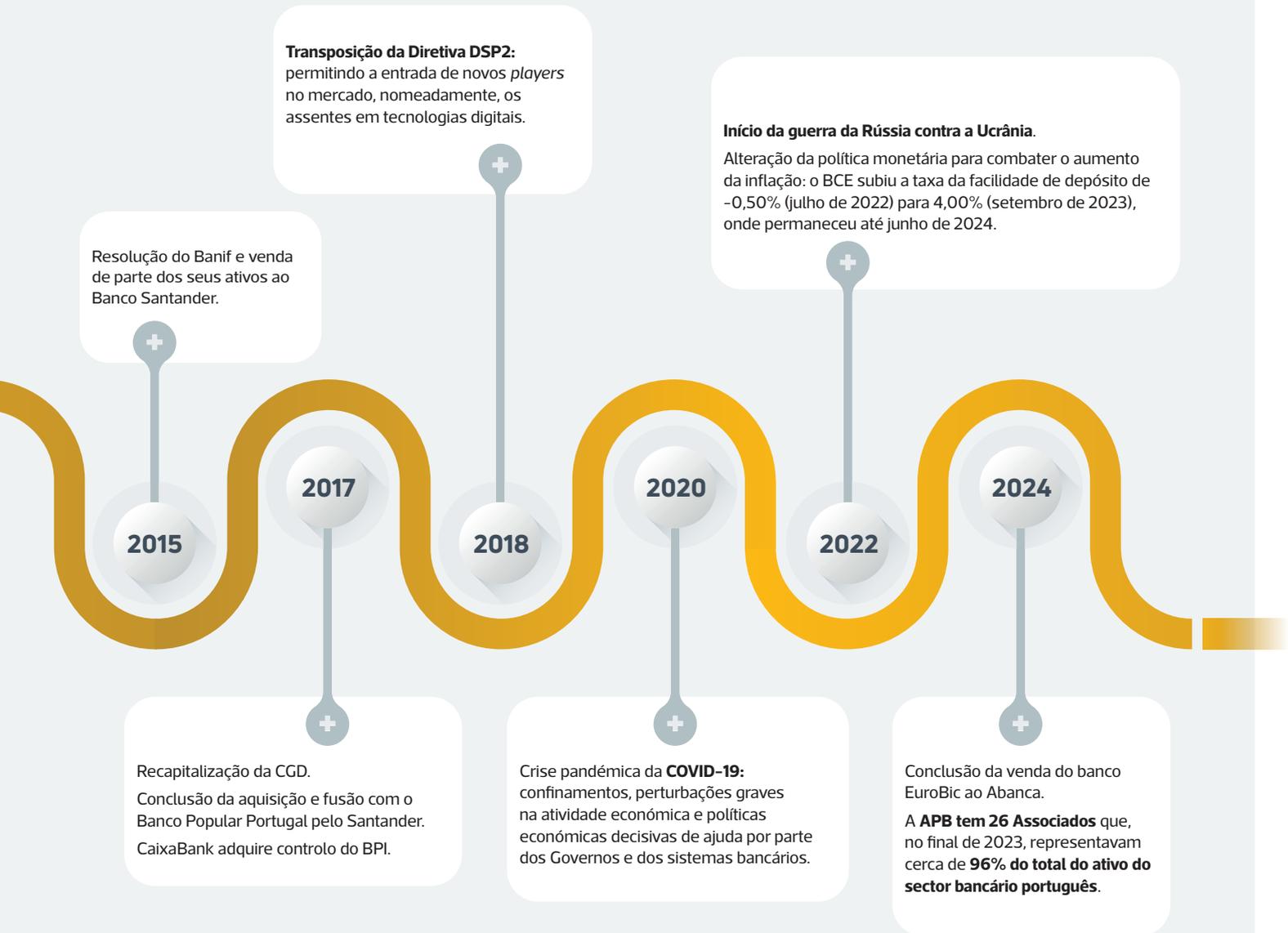
Controlo monetário indireto pelo Banco de Portugal.

Abolição dos limites de crédito.





40 ANOS ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS





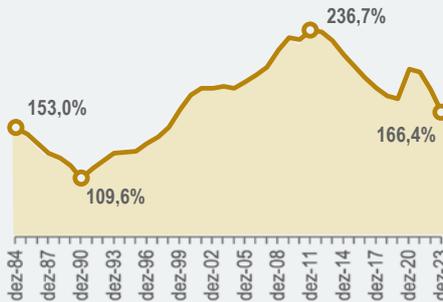
O redimensionamento significativo do sector, que se iniciou na sequência do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), contribuiu de forma significativa para a redução do excessivo endividamento das empresas e famílias.

Num contexto de liberalização e desregulamentação do sector bancário, a partir de finais da década de 80, o seu peso na economia aumentou substancialmente até à ocorrência da grande crise financeira em 2008.

A partir desse ano, e com maior incidência no âmbito da aplicação do PAEF, os bancos iniciaram um processo de desalavancagem significativo e uma redução expressiva do rácio de transformação.

A evolução dos depósitos, durante estes últimos 40 anos, reflete a permanente confiança dos agentes económicos no sector bancário, mesmo nos períodos de crise.

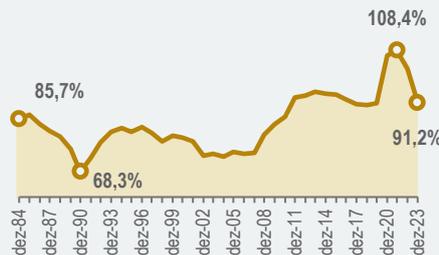
VOLUME DE NEGÓCIOS (% DO PIB)



CRÉDITO (% DO PIB)



DEPÓSITOS (% DO PIB)



RÁCIO DE TRANSFORMAÇÃO



O sector está mais robusto, com a trajetória positiva da rentabilidade e o reforço da solvabilidade a aumentar o seu nível de resiliência e capacidade para lidar com potenciais cenários adversos.



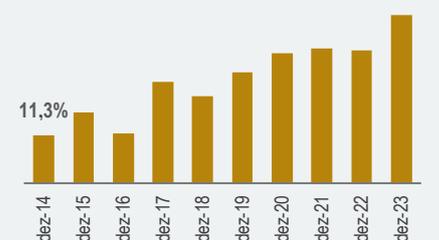
A **rentabilidade** foi muito penalizada no contexto prolongado de taxas de juro baixas, que teve início em 2010, associado a uma deterioração muito significativa da qualidade de crédito, decorrente da crise económica, tendo regressado a território positivo apenas em 2018.

A **solvabilidade** do sector registou melhorias significativas e os rácios de capital estão hoje em níveis historicamente elevados, ultrapassando claramente os requisitos regulatórios.

RENTABILIDADE DOS CAPITAIS PRÓPRIOS



SOLVABILIDADE (CET1)



A qualidade dos ativos registou também melhorias muito significativas.

Os progressos na redução de empréstimos *non performing* (NPL) têm sido substanciais.

Desde o valor máximo atingido em junho de 2016, os NPL dos bancos diminuíram cerca de 41,9 mil milhões de euros, tendo o rácio de NPL diminuído de 17,9% para 2,7% e o rácio de cobertura por imparidade subido de 43,2% para 55,4%.

RÁCIOS DE NPL



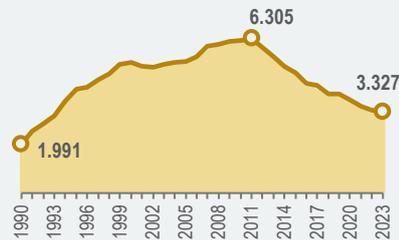


O género feminino tem aumentado de forma progressiva, e já representa mais de 51% do total de trabalhadores do sector, enquanto os empregados com formação superior já ultrapassam os 70%.

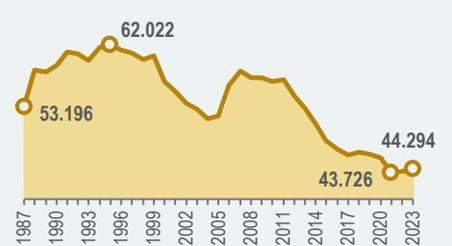
Na sequência do PAEF, e coincidindo com as tendências verificadas nos sistemas bancários a nível mundial, para fazer face aos desafios colocados pela digitalização, inovação tecnológica e um maior nível de concorrência, o sistema bancário português tem vindo a reduzir o número de balcões e de empregados.

Verificou-se simultaneamente uma melhoria substancial ao nível das qualificações, com um aumento de 16,4% (em 1995) para 70,7% dos empregados com formação superior. Em termos da distribuição por género, evoluiu de um sector maioritariamente masculino, para uma situação de paridade.

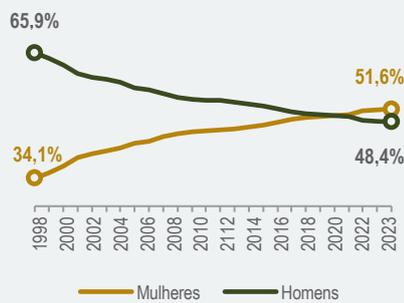
BALCÕES



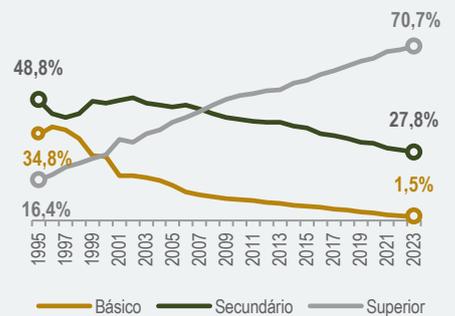
EMPREGADOS



EMPREGADOS GÉNERO (%)



EMPREGADOS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS (%)



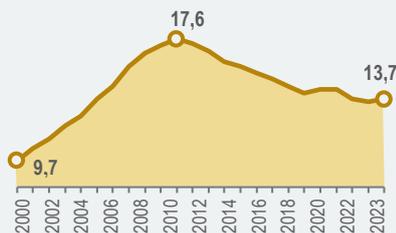
A utilização dos canais digitais e instrumentos de pagamento eletrónicos continua a crescer de forma sustentável.

Nos anos mais recentes, a inovação tecnológica veio alterar as necessidades dos clientes, bem como a forma de interação com os bancos.

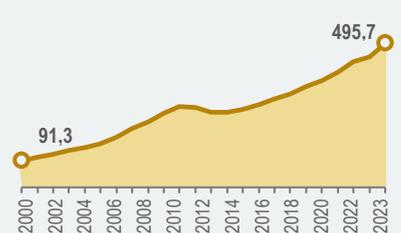
Os bancos têm vindo a adaptar os seus modelos de negócio a esta nova realidade.



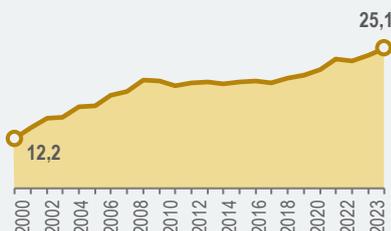
CAIXAS AUTOMÁTICAS (MILHARES)



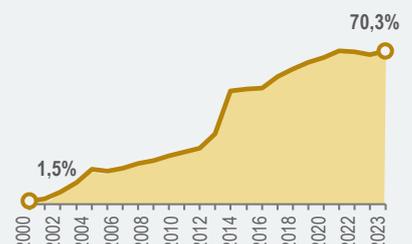
TERMINAIS DE PAGAMENTO AUTOMÁTICO (MILHARES)



CARTÕES DE PAGAMENTO ATIVOS (MILHÕES)



% DE CONTAS COM ACESSO À INTERNET



O que o *coaching* pode fazer por um líder e pela sua equipa?



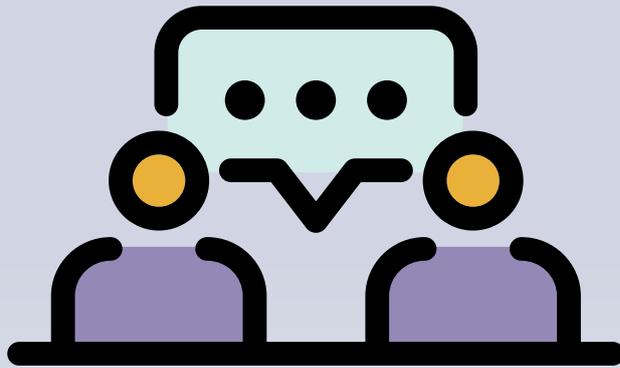
Susana Carrusca

COACHING

Consultora na área da formação e desenvolvimento de pessoas e equipas. É *coach* e especialista no *design*, implementação e avaliação de projetos à medida, combinando processos de *assessment*, *coaching*, avaliação de desempenho e facilitação. Tem a certificação em *Coaching* Executivo pela Henley Business School e pela Nova SBE e certificação internacional em Análise Comportamental - DISC.

A sua formação de base é Psicologia Social das Organizações pela Faculdade de Psicologia da UL e Gestão dos Recursos Humanos pelo INDEG - ISCTE. Tem experiência na gestão de recursos humanos e coordenação de equipas multiculturais, tendo trabalhado em Portugal e na Nova Zelândia.

Ao longo da sua carreira tem feito a coordenação e facilitação de projetos de formação em áreas como liderança, comunicação, inteligência emocional, *storytelling*, gestão de conflitos e *customer service* nos setores industrial, financeiro, farmacêutico e administração pública.



O coaching é uma ferramenta de trabalho em que se estabelece uma parceria e que visa essencialmente o desenvolvimento e a progressão.

O papel do líder-coach será sempre não impor, mas ganhar a confiança e autoridade. O seu principal valor como líder é saber colocar questões, envolver, desenvolver competências, considerando que os seus colaboradores têm capacidade e potencial de crescimento.

O tema Liderança apresenta-se como um terreno fértil em modelos, princípios, estratégias, regras... quase tantos como os gestores que a praticam diariamente. Cada um tenta ser líder à sua maneira e aplicar os conceitos e exemplos de outros nas suas equipas. Mas mais interessante é colocar o foco do outro lado e questionar como é que cada colaborador vê o seu líder e segue o seu exemplo.

Qual a influência que cada gestor de equipa, *manager*, diretor, administrador tem no contexto da organização onde está?

Tendo por base a incerteza generalizada dentro e fora das organizações e a necessidade de mudança constante, é fundamental alguém com capacidade para mobilizar as competências das equipas e suscitar ideias inovadoras. Neste contexto, importa que “o líder exerça influência e não poder, inspire vontade de segui-lo como ato voluntário, inteligente e livre” (Marques, 2001).

Cabe ao líder-gestor preparar-se, atualizar-se, estar atento a práticas de sucesso, adaptando-as de forma sábia ao seu contexto. Mas quantos exemplos temos de modelos norte americanos cheios de *glamour* que em contexto europeu e mais especificamente português estão longe da nossa realidade e não fazem sentido?

Em programas de liderança, nomeadamente para chefias intermédias, invariavelmente trabalham-se temas como tomada de decisão, mudança, visão e estratégia, delegação, *feedback* aos colaboradores, gestão de conflitos e motivação de equipas. Tenho facilitado alguns destes programas em empresas públicas, privadas, para a banca, para a indústria, para empresas de retalho, farmacêuticas etc. Em quase todos os grupos são partilhadas as mesmas dificuldades:

Como lidar com diferentes perfis de pessoas?

Como adaptar-se e responder às exigências das suas próprias chefias e simultaneamente às equipas das quais são responsáveis?

Como motivar a equipa, mesmo se a sua própria motivação não está a um nível de que se orgulhem?

Como não passar para o resto dos colaboradores as suas próprias dúvidas e incertezas?

Como dar *feedback* não o tendo recebido?

Como partilhar objetivos se eles próprios não os têm bem definidos?

Para responder a estas questões, a par de trabalhar modelos, princípios e técnicas, procuro criar momentos de partilha de soluções e estratégias que funcionam com alguns dos formandos e que podem ser adaptadas aos outros. Mas, para meu deleite, apercebo-me que identificarem nos outros os mesmos problemas e dúvidas, ajuda sempre a melhorarem o seu ânimo e a sentirem que não são os únicos. Sentem quase um alívio por não estarem sozinhos face a essas questões. Criam-se redes de interajuda, um *networking* que permite partilharem casos para os quais ainda não têm respostas nem soluções à vista, mas que em grupo, os outros podem ajudar e dar exemplos de sucesso. Este sentimento de partilha, primeiro das dificuldades, e depois de soluções desenvolvidas ao longo do tempo, com bons e menos bons resultados, é sem dúvida o *output* mais rico e poderoso de cada programa de liderança.



Claro está, que nem todos os participantes são entusiastas, e tenho tido em sala algumas chefias (poucas) que me garantem que já participaram num programa semelhante há uns anos e não percebem o que estão ali a fazer, qual será o benefício para eles ou o que mais poderão aprender sobre liderança. “Por tanto, se me dá licença Dr.^a, tenho umas reuniões para ir, sabe... muitos emails.” Curiosamente, são estas chefias que o Departamento de Recursos Humanos e as equipas mais ansiavam que adquiram competências de liderança...

O Coaching nas Empresas

Tem-se falado de muitos tipos de *coaching*. Nas redes sociais encontramos referências e comentários muitas vezes jocosos sobre o *life coaching*, *coaching* na área do desporto, da nutrição, dos relacionamentos, etc.

O *coaching* ao qual me refiro acontece dentro das organizações, é o chamado *coaching* empresarial ou executivo, que poderá facilitar processos de tomada de decisão, o reequacionar de desafios e estratégias e a identificação de planos de ação. O processo de *coaching* executivo conduzido de forma técnica e que potencie verdadeiramente o desenvolvimento do cliente pode fazer toda a diferença.

O *coaching* executivo requer seriedade e trabalho sem ostentação. O papel do *coach* não é resolver os desafios do cliente, ser o salvador, mas sim, criar e oferecer-lhe espaço e tempo para pensar, estando presente no processo, ouvindo de forma ativa e empática e apoiando o seu processo de pensar e sentir com questões simples, mas ao mesmo tempo provocadoras. Muitas vezes a procura da resposta demora tempo, provoca alguma incerteza e desconforto.

O *coaching* é uma ferramenta de trabalho em que se estabelece uma parceria e que visa essencialmente o desenvolvimento e a progressão. Face a tantos desafios, estratégias e planos que têm de ser reestruturados, o líder pode encontrar nas sessões de *coaching* o espaço para reorganizar o *puzzle*, até acrescentar novas peças e alterar o desenho inicial.

E se o líder aplicar as técnicas de coaching aos seus colaboradores e às suas equipas?

Em programas de liderança, para além da partilha de experiências e soluções, tenho verificado que uma área considerada diferenciadora para os líderes, é o desenvolvimento das suas próprias competências de *coaching* de modo a facilitarem o desenvolvimento dos seus colaboradores – passem a assumir eles um papel de líder-*coach*.

Líder com competências de *coach*

O gestor tradicional acredita que acrescenta valor ao dar indicações e ao tomar decisões. Aceita que a senioridade implica maior stresse e que o poder está associado à função. Sente que é esperado que seja excelente a clarificar e a analisar problemas, a tomar decisões de forma rápida, a dar instruções, a indicar soluções e a ter sentido de urgência (Rogers, J, 2021). Mas será esta a melhor forma de desenvolver as equipas, de permitir que sejam “a melhor versão de si mesmas”?



O papel do líder-coach será sempre não impor, mas ganhar a confiança e autoridade. O seu principal valor como líder é saber colocar questões, envolver, desenvolver competências, considerando que os seus colaboradores têm capacidade e potencial de crescimento. Ouvir sem fazer julgamentos imediatos, criar espaços de reflexão e de resolução de problemas, promover o pensamento e a responsabilidade dos colaboradores, dar *feedback* e desafiar as barreiras e crenças autoimpostas. Ao ouvir e questionar sobre a melhor forma de resolver uma determinada questão, poderá levar a uma responsabilização pelas decisões tomadas. Trata-se de não diminuir os outros pensando por eles. Será passar de uma posição em que fica satisfeito por mostrar o quanto é experiente, para sentir satisfação em ver os colaboradores a desenvolverem-se e a serem mais autónomos.

Ser líder-coach implica acreditar no pressuposto que os seus colaboradores têm recursos, têm capacidade e que com o apoio certo podem atingir ao seu potencial. Alguns gestores, no entanto, contestam esta ideia, dizendo que os seus colaboradores são incapazes de agir de forma independente e que preferem receber instruções claras e serem tratados de forma diretiva. Importa então refletir sobre como é que os colaboradores aprenderam a ser assim e como é que poderão aprender que agora é esperado deles uma postura e comportamentos diferentes.

Karen Whittleworth e Andrew Gilbert no seu livro "Manager as Coach" apresentam uma ferramenta para ajudar os líderes a gerir o desempenho dos seus colaboradores utilizando estratégias de *coaching*. A ferramenta chamada OSCAR é uma sequência de questões que constituem a base para a conversa/discussão. É analisada a questão-problema a resolver, qual o resultado a atingir, que ajuda será necessária da parte do líder, o que poderá estar a facilitar ou prejudicar a questão, o que já foi tentado e o que poderá ainda ser feito, quais

as ações mais imediatas e que planos poderão ser delineados, quem necessita de estar envolvido e como é que a situação pode melhor ser acompanhada e revista pelos dois. Nesta conversa, tanto o líder-coach como o colaborador partilham ideias, no entanto, e o que sem dúvida é mais difícil, o líder permitirá ao colaborador iniciar o processo de explicação e problematização.

Para atingir o seu patamar de responsabilidade, o líder já terá resolvido ao longo da sua carreira muitos problemas, já desenhado muitos planos de ação e já avaliado cenários complexos. O seu principal instinto é avançar com a solução, partilhar o que já correu bem e o que poderá correr mal. O desafio do líder-coach é, caso haja tempo, dar o palco ao colaborador e só depois em parceria chegarem às soluções.

Mas nem sempre a abordagem do líder-coach pode ser aplicada. Em emergências, cabe ao líder assumir a responsabilidade e dar as indicações necessárias. Nem sempre há tempo para um processo de reflexão sobre as possíveis ações a tomar. Igualmente, face a um longo processo de consulta, cabe ao líder pesar as várias premissas e decidir, mesmo que nem todos fiquem felizes com a resolução final.

No entanto, se neste tipo de cenários uma postura mais decisiva é necessária, na larga maioria dos casos, o líder pode aproveitar a oportunidade para investir tempo e contribuir para o desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores, sentindo satisfação em ter contribuído para esse processo.

Benefícios para o líder-coach

Os líderes que têm implementado este processo de *coaching* têm reportado um maior nível de criatividade nas equipas, melhor ambiente de trabalho e maior eficácia na resolução de problemas.

Para concluir, e enquadrando todo este tema num ciclo de causa e efeito, os líderes-coach reportam uma maior satisfação no seu trabalho e uma redução do stress. Ao acrescentarem valor para a empresa e para os seus colaboradores (que eventualmente no futuro poderão reproduzir estas estratégias) sentem um sentido de propósito, de utilidade e de influência positiva. E estes são uns dos maiores promotores da felicidade e do bem-estar. 🕒

Bancos mais acessíveis: um dever numa sociedade inclusiva



SISTEMA BANCÁRIO



Catarina Mangas

É doutorada em Ciências da Educação, com formação especializada na área de Educação Especial, Domínio Cognitivo e Motor.



Carla Freire

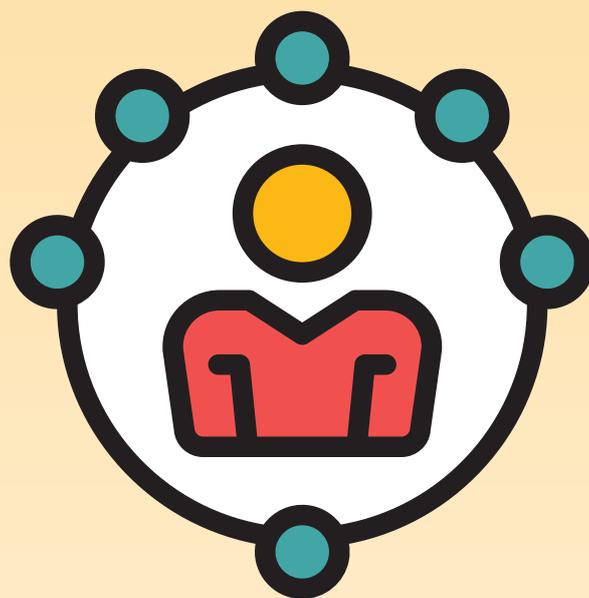
É doutorada em Engenharia Multimédia, com formação inicial em Novas Tecnologias da Comunicação e Pós-graduação em Audiodescrição.



Filipe Santos

É doutorado em informática, sendo especializado nas áreas da tecnologia educativa e tecnologias para a inclusão.

Os três autores são docentes na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria, onde lecionam e investigam na área da inclusão e da acessibilidade. Os estudos e projetos nacionais e internacionais em que têm participado, têm sido disseminados em conferências e outros encontros, em artigos de revistas científicas e em livros da especialidade.



Os bancos, como agentes centrais da vida económica, devem garantir que os seus serviços e produtos sejam acessíveis a todos, o que pressupõe a redução de barreiras arquitetónicas, materiais, comunicacionais e atitudinais. O investimento em acessibilidade não garante apenas o cumprimento das normas legais, mas também traz benefícios económicos, ampliando a carteira de clientes e fortalecendo a sua fidelidade. Neste sentido, importa apostar na formação contínua nesta área, de forma a criar uma cultura organizacional inclusiva, tornando o ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e inovador, que atenda às características específicas dos funcionários, clientes e outros *stakeholders*.

A inclusão é indissociável da sociedade moderna, cabendo a cada um dos seus elementos um importante papel na sua promoção. As instituições têm, ainda, uma responsabilidade corporativa, expressa nas condições e serviços que proporcionam aos seus utentes ou clientes, considerando o respeito pelas suas circunstâncias e características cognitivas, físicas ou sensoriais. Desengane-se o leitor se considera que estes fatores dizem apenas respeito a pessoa com deficiência ou algum tipo de incapacidade! Falamos de questões que podem estar associadas à idade, ao género, ao nível de escolaridade, à cultura, à etnia, a uma condição temporária, a uma doença, ou a tantas outras dimensões da diversidade humana. No fundo, incluir é adotar práticas, políticas e atitudes que visem garantir que todos tenham acesso igualitário a oportunidades e recursos que permitam a plena participação.

As instituições bancárias, enquanto organizações que moldam a economia e a vida diária dos cidadãos têm, por isso, de garantir o acesso de todos às informações que preconizam e aos serviços de que dispõem. Este compromisso com a inclusão social é, atualmente, não só um dever, mas uma questão de conformidade regulatória. Nos últimos anos várias são as diretrizes relativas à acessibilidade e inclusão, das quais se destacam: o Decreto-Lei n.º 163/2006, que estabelece as normas técnicas de acessibilidade aplicáveis ao ambiente construído em Portugal, a Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto, que proíbe e pune a discriminação em razão da deficiência e da existência de risco agravado

de saúde; o Decreto-Lei n.º 83/2018, de 19 de outubro, que transpõe a Diretiva (UE) 2016/2102 do Parlamento Europeu e do Conselho relativa à acessibilidade dos *sites Web* e das aplicações móveis; e o Decreto-Lei n.º 82/2022, de 6 de dezembro, que transpõe a Diretiva (UE) 2019/882 relativa aos requisitos de acessibilidade de produtos e serviços.

O cumprimento das normas que têm sido definidas, implica um sério compromisso dos bancos com as questões de inclusão e acessibilidade, que terá de passar por uma aposta na redução de barreiras arquitetónicas, materiais, comunicacionais e atitudinais. Estas medidas permitem melhorar a experiência do cliente e a sua satisfação com o serviço prestado, do funcionário, porque os colaboradores podem também encontrar, eles mesmos, desafios nos espaços onde trabalham, e de qualquer outro *stakeholder* que possa vir a ter contacto com a instituição.

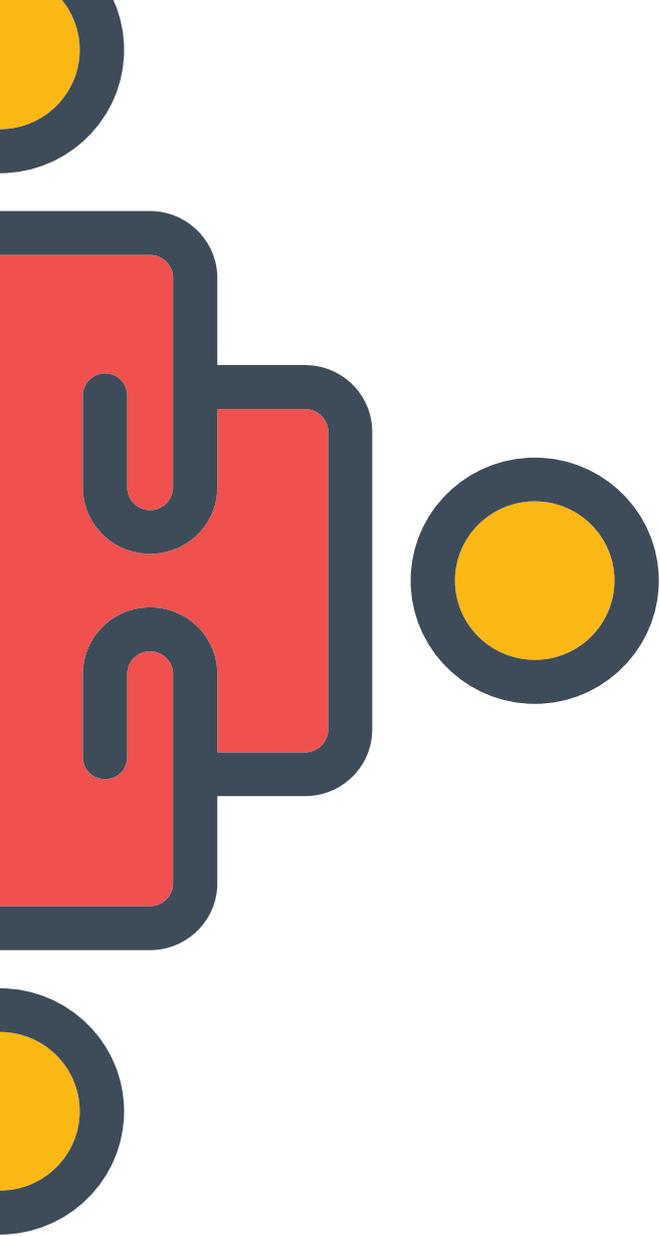
O *design* dos espaços físicos das agências tem de considerar a sua acessibilidade e usabilidade para todos, independentemente das suas características específicas. Falamos de elementos como rampas de acesso, portas automáticas, balcões de atendimento e caixas multibanco com alturas adequadas, mas, também, de degraus com contraste, corrimões adequados à segura deslocação de uma pessoa com deficiência visual, pisos podotáteis, secretárias e cadeiras adaptadas às diferentes condições, entre outros. Estes ambientes em que os funcionários e clientes têm as suas necessidades físicas atendidas, são uma mais-valia para que tenham conforto, segurança e independência, sentin-

do-se bem acolhidos. No entanto, não basta considerar as características do espaço, já que a interação entre as entidades bancárias e as pessoas que as procuram implica, acima de tudo, o estabelecimento de relações de confiança, que só são geradas quando a comunicação é clara e eficaz para todos.

Uma comunicação acessível pressupõe, neste sentido, a disponibilização da informação em vários formatos (escrito, áudio, visual) e a construção de recursos flexíveis (ex. aplicações, páginas *Web*), em que se possa ajustar o tamanho da fonte, o contraste das cores, escolher a língua ou seleccionar a forma como se acede aos conteúdos (por exemplo através de leitor de ecrã). A tecnologia pode, neste contexto, tornar os serviços bancários mais eficazes e convenientes, mas também implica que os bancos se adaptem, de forma contínua. Desta forma, poder-se-á garantir que, por um lado, os funcionários tenham condições para exercer o trabalho de forma eficaz, através da redução de barreiras que possam limitar o seu desempenho, promovendo a melhoria da sua produtividade e respeitando os seus direitos e dignidade; e que, por outro lado, os clientes possam aceder e conduzir as suas operações bancárias com plena segurança e máxima eficiência, assegurando a proteção dos dados e a efetividade das transações.

Quer de forma presencial, quer em plataformas *online*, o uso de uma linguagem simples e direta é uma prática que facilita o entendimento, garantindo que todos possam compreender as informações necessárias para que, no caso do funcionário, possa exercer as suas funções sem barreiras e, no caso do cliente, possa tomar decisões financeiras informadas. Para auxiliar a democratização do acesso à informação, os bancos terão, ainda, nas situações em que é necessário usar uma linguagem mais técnica ou jurídica, como nos contratos, de prestar apoio contínuo e próximo ao cliente.

Para além da necessidade de redução de barreiras arquitetónicas, materiais e comunicacionais, é crucial promover a acessibilidade atitudinal, a qual se refere às atitudes e comportamentos humanos que podem promover o respeito, a empatia e a valorização da diferença. Esta dimensão é fundamental para que as restantes barreiras sejam ultrapassadas, na medida em que tem o potencial de eliminar o preconceito e a discriminação. No que se refere aos funcionários, a acessibilidade atitudinal potencia um espaço de trabalho colaborativo e equitativo, onde todos têm as mesmas oportunidades de crescimento e de desenvolvimento. Assim, quando se promovem as atitudes inclusivas, o ambiente de trabalho torna-se mais saudável, o que se reflete em equipas mais produtivas e comprometidas com a missão da instituição. Quanto aos clientes, a acessibilidade atitudinal permite um atendimento personalizado, em função das particularidades de cada pessoa, seja em termos de deficiência, de idade, de habilitações académicas, entre outras especificidades. Neste sentido, o facto das agências bancárias terem funcionários capacitados para atender pessoas com diferentes características ou condições, potencia espaços inclusivos, onde os clientes se sentem bem, respeitados e atendidos de forma adequada.



Para o efeito, a formação é imprescindível, não só como forma de os habilitar para lidar com a diferença, mas para os sensibilizar para o seu papel enquanto promotores de práticas inclusivas, o que contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que reduz estereótipos e valoriza a diversidade. A título de exemplo, o desejo de auxiliar uma pessoa cega a deslocar-se da entrada da agência bancária até ao balcão pode ser comprometido, nomeadamente por subestimar a pessoa ao presumir a sua incapacidade de realizar a tarefa de forma autónoma ou por usar termos inapropriados ou condescendentes. Neste sentido, formação (e.g. em diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, acessibilidade documental, atendimento humanizado, linguagem simples) permite o desenvolvimento de um ambiente de trabalho inclusivo, acolhedor e acessível, com potencial para fortalecer a reputação da instituição bancária e fidelização dos seus clientes. Embora a Inteligência Artificial possa, atualmente, servir como uma ferramenta de apoio valiosa neste contexto, a sensibilização e a capacitação humana continuam a ser fundamentais para garantir a plena inclusão.

No fundo, a melhor abordagem para criar uma experiência verdadeiramente acessível é integrar os princípios da acessibilidade no processo de conceção e desenvolvimento, ou seja, na cultura institucional. Quando a acessibilidade está presente em todas as fases do ciclo de vida de um produto ou serviço, e quando as suas características e funcionalidades são integradas na conceção e no conteúdo, o resultado é um produto inclusivo e benéfico para todos.

As estratégias e ferramentas de acessibilidade são, pelo exposto, uma forma de garantir a dignidade dos funcionários e dos clientes, mas também trazem um retorno significativo para os bancos. Ao assegurarem que os seus meios físicos e digitais são concebidos para acomodar a diversidade humana, abrem a possibilidade de beneficiar mais pessoas, seja em termos de disponibilização de espaços de trabalho mais organizados e otimizados, o que permite a melhoria de satisfação dos funcionários e potencial aumento da eficiência operacional; seja na ampliação da carteira de clientes e fortalecimento da fidelidade desses consumidores. Pessoas que se sentem valorizadas e respeitadas estão mais propensas a manter relacionamentos duradouros, que se podem refletir nos colaboradores e na sua maior produtividade e satisfação com o local de trabalho e, também, na confiança dos clientes nos serviços e produtos da instituição.

Uma instituição bancária que valoriza a diversidade e incentiva a inclusão, promove uma cultura de respeito e inovação que beneficia a organização como um todo.

Investir na acessibilidade é investir no futuro! 🗣️

O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Área de Estudos e Publicações - APB

PRINCIPAIS INDICADORES

MARÇO DE 2024¹



143

INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO



36.718

COLABORADORES

Associados APB²



3.326

BALCÕES

Associados APB²



13.277

CAIXAS AUTOMÁTICAS

Associados APB²



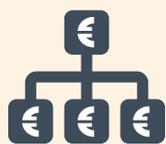
495.700

TERMINAIS DE PAGAMENTO

2023

FINANCIAMENTO À ECONOMIA

A EVOLUÇÃO DA CONCESSÃO DE CRÉDITO EVIDENCIA SINAIS, AINDA QUE LIGEIROS, DE RECUPERAÇÃO.



ATIVOS TOTAIS

453,8

MIL MILHÕES



CRÉDITO TOTAL LÍQUIDO

252,4

MIL MILHÕES



CRÉDITO A EMPRESAS³

72,8

MIL MILHÕES

DOS QUAIS 78,3% A PME



CRÉDITO A PARTICULARES³

128,2

MIL MILHÕES

HABITAÇÃO

77,2%

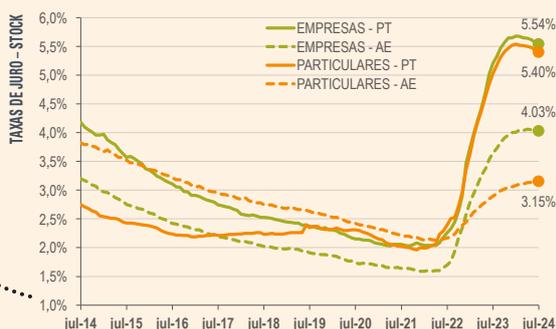
CONSUMO

16,7%

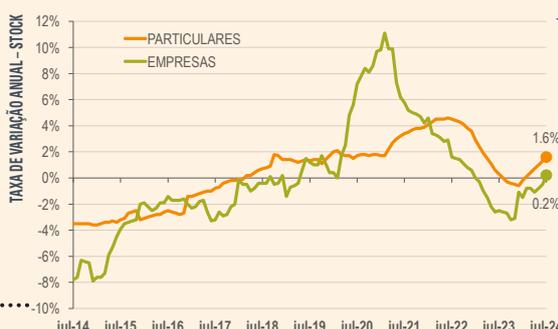
OUTROS FINS

6,1%

AS TAXAS DE JURO DIMINUÍRAM FACE AO PICO ATINGIDO NO ÚLTIMO TRIMESTRE DE 2023



EM 2024, OS EMPRÉSTIMOS A PARTICULARES MANTIVERAM A TRAJETÓRIA DE ACELERAÇÃO, ENQUANTO OS EMPRÉSTIMOS A EMPRESAS REGISTRARAM, EM JULHO, A PRIMEIRA VARIAÇÃO ANUAL POSITIVA DESDE DEZEMBRO DE 2022

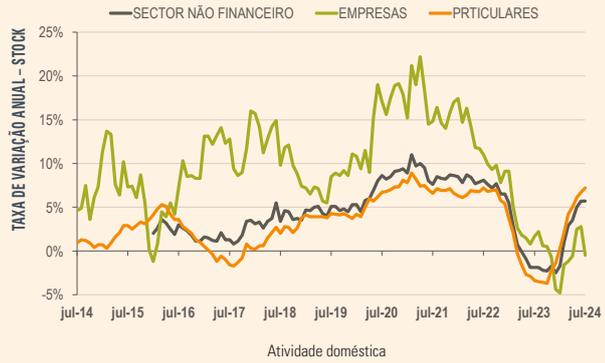


POUPANÇA

EM 2024, OS DEPÓSITOS DE PARTICULARES TÊM MANTIDO UMA TRAJETÓRIA POSITIVA, ENQUANTO OS DEPÓSITOS DAS EMPRESAS INVERTERAM, EM JULHO, A EVOLUÇÃO POSITIVA VERIFICADA EM MAIO E JUNHO.



DEPÓSITOS DE CLIENTES



O RÁCIO DE TRANSFORMAÇÃO CONTINUA COM VALORES HISTORICAMENTE BAIXOS, REFLETINDO O AUMENTO DE LIQUIDEZ DO SECTOR.

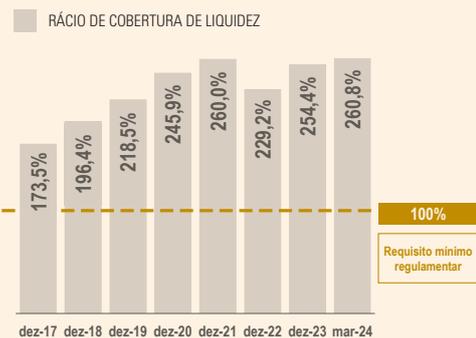


LIQUIDEZ

O PESO DO FINANCIAMENTO JUNTO DO EUROSISTEMA CONTINUOU A DIMINUIR.



A LIQUIDEZ DO SECTOR VOLTOU A AUMENTAR, MANTENDO-SE EM NÍVEIS MUITO ROBUSTOS.



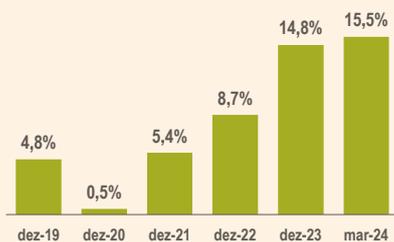
O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

DESEMPENHO DO SECTOR

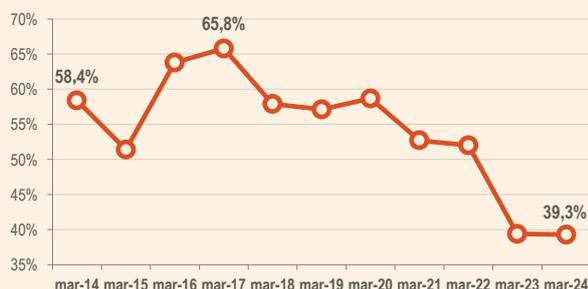
MARÇO DE 2024

VOLTOU A VERIFICAR-SE UM AUMENTO SIGNIFICATIVO DA RENDIBILIDADE DO SECTOR QUE SE DEVEU, SOBRETUDO, AO AUMENTO DA MARGEM FINANCEIRA, QUE MAIS DO QUE COMPENSOU A REDUÇÃO SIGNIFICATIVA DOS RESULTADOS DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS.

RETURN ON EQUITY

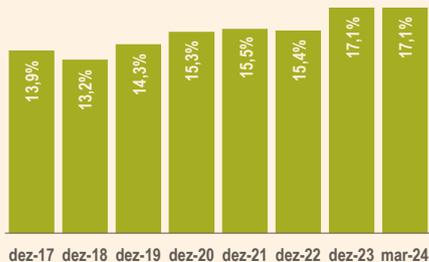


COST-TO-INCOME

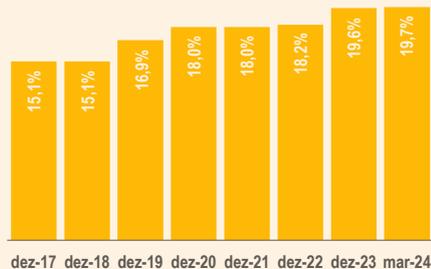


A POSIÇÃO DE SOLVABILIDADE MANTEVE-SE EM NÍVEIS SÓLIDOS

RÁCIO COMMON EQUITY TIER 1



RÁCIO DE SOLVABILIDADE TOTAL



O RÁCIO DE NPL PERMANECEU INALTERADO E NUM VALOR INFERIOR A 3%.



O RÁCIO DE COBERTURA DE NPL PERMANECEU ACIMA DA MÉDIA DA ÁREA DO EURO.

PAGAMENTOS E DIGITAL

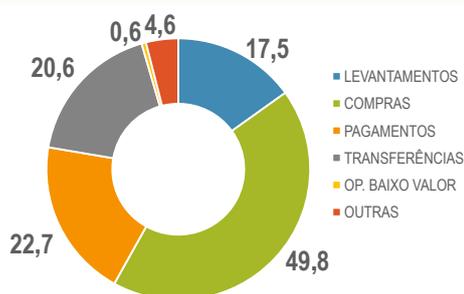
OS PAGAMENTOS ELETRÓNICOS REGISTRARAM UM CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO



VALOR DAS OPERAÇÕES EFETUADAS (TVH FACE A 2019)



OPERAÇÕES DE PAGAMENTO BASEADAS EM CARTÃO ATÉ JUL-24, POR TIPO DE OPERAÇÃO (EUR MIL MILHÕES)



VERIFICOU-SE UM AUMENTO DO VOLUME DAS COMPRAS EM CARTÃO (10,3% EM TERMOS HOMÓLOGOS)



VALOR DAS COMPRAS EM TPA EM PORTUGAL POR LOCAL DE EMISSÃO DO CARTÃO (TVH FACE A 2019)



A UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS CONTINUA A CRESCER DE FORMA SUSTENTÁVEL.



CONTAS À ORDEM COM ACESSO POR INTERNET **70,3%** 2023



UTILIZADORES DE INTERNET QUE UTILIZAM INTERNET BANKING **2023 68,6%** **2010 38,1%**

INE

EXECUTIVE EDUCATION

INFORMAÇÕES: Catarina Santos | c.santos@ifb.pt | +351 217 916 293 | www.ifb.pt



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Inteligência Artificial e Compliance Prevenção BCFT e Prevenção Corrupção

23 a 25 outubro



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

CMS – Sistema de Gestão de Compliance (Masterclass)

18 e 20 novembro



FORMAÇÃO AVANÇADA

FORMAÇÃO PRESENCIAL

The Governance of Mistakes: An Essential Board Competence in a Turbulent World

Com Ludo Van der Heyden e Peter Nathaniel

30 e 31 janeiro

Infor Banca



MOBILE APP

EM DISPOSITIVOS MÓVEIS

Descarregue a App em qualquer Tablet ou Smartphone Android.

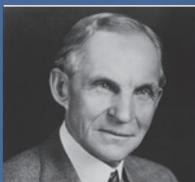
Ou aceda através do link:

<http://inforbanca.mobi-shout.com>



A *inforBanca* disponível para dispositivos móveis resulta de uma parceria com a *mobinteg*:
www.mobinteg.com | info@mobinteg.com





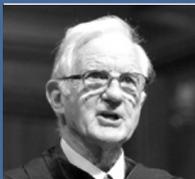
"Só há uma coisa pior do que FORMAR colaboradores e eles partirem. É não formá-los e eles permanecerem."

Henry Ford (*Ford*)



"FORMA bem os teus colaboradores, para que possam partir. Trata-os bem para que não o queiram fazer."

Richard Branson (*Virgin*)



**"Se acreditas que a FORMAÇÃO é cara...
...experimenta a ignorância."**

Derek Bok (*ex-Rector Harvard University*)

