

Nº 134 | MAIO.2025

CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA



O Impacto da Inteligência Artificial na Banca:
Entre a Inovação e a Regulação

VERA ESTEVES CARDOSO / NICOLE FORTUNATO

Inteligência Artificial: Medo, Desorientação ou Liderança?

BRUNO OLIVEIRA

Ética no Trabalho: A Voz dos Portugueses
Dados de 2018 a 2024

HELENA GONÇALVES

“Substituir Francisco”

JOSÉ BANCALEIRO

European Money Quiz 2025

O Sector Bancário num Minuto

- 02** O Impacto da Inteligência Artificial na Banca: Entre a Inovação e a Regulação
Vera Esteves Cardoso / Nicole Fortunato

- 08** Inteligência Artificial: Medo, Desorientação ou Liderança?
Bruno Oliveira

- 14** Ética no Trabalho: A Voz dos Portugueses – Dados de 2018 a 2024
Helena Gonçalves

- 24** “Substituir Francisco”
José Bancaleiro

- 30** European Money Quiz 2025
Educação Financeira APB

- 32** 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 134 | MAIO.2025

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

© 2025 by IFB/APB, Lisboa

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



A **ética organizacional** é fundamental para o sucesso e para a resiliência de qualquer instituição, tendo impacto em diversos aspetos, nomeadamente na reputação e na confiança, na tomada de decisões, no ambiente de trabalho, na conformidade e na cultura organizacional. Sendo um tema central e que assume cada vez mais relevância, convidámos **Helena Gonçalves** a partilhar num artigo os dados resultantes de um estudo realizado entre 2018 e 2024 sobre ética no trabalho. Os resultados encontrados e a evolução observada, levar-nos-ão seguramente à reflexão, ao reforço e à valorização deste tema.

Por outro lado, a inteligência artificial continua a merecer a nossa atenção, quer no sentido do acompanhamento da sua evolução, quer do potencial que possui para provocar alterações significativas, quer dos processos, quer do próprio negócio. É muito importante acompanhar atentamente a correspondente evolução regulamentar e ponderar o delinear de estratégias nas organizações que permitam que a sua utilização tenha impactos positivos e seja transformadora, sempre enquadrada por um indispensável quadro ético.

Por este motivo, o tema da **Inteligência Artificial (IA)** tem também o seu espaço neste número da revista. **Vera Esteves e Nicole Fortunato** focam a IA e as alterações do negócio da banca, fazendo uma reflexão sobre o potencial de automatização e a regulamentação e cuidados que têm de ser cumpridos e **Bruno Oliveira** aborda o tema numa perspetiva de implementação, salientando a necessidade de liderança para que a IA possa ser assumida e integrada nas organizações. Estes dois artigos são contributos muito relevantes e úteis para quem pretende acompanhar um tema que definirá o futuro.

Por seu turno, **José Bancaleiro** proporciona-nos uma reflexão no domínio da **Gestão de Pessoas**, sobre a substituição de colaboradores e o imperativo dos planos de sucessão e de retenção de talentos. Sublinha que numa organização as pessoas em si nunca podem ser substituídas, apenas a sua função pode ser “ocupada” por outro colaborador, que a passará a operacionalizar. Este artigo constitui um apelo ao foco na individualidade e nas características únicas de cada colaborador.

Rita Machado apresenta-nos uma das iniciativas desenvolvidas pela APB no âmbito da **literacia financeira** dirigida a jovens – o European Money Quiz – dando nota da participação de Portugal na 8.ª edição deste concurso Europeu.

A rubrica **Sector Bancário Num Minuto**, da responsabilidade do Centro de Estudos e Publicações da APB, permite-nos atualizar os principais indicadores do sector, ficando assim com uma rápida e rigorosa compreensão do contexto, algo essencial para quem intervém no sector.

Espero que os artigos que a presente revista integra permitam uma reflexão capaz de promover mudanças que sustentem melhorias futuras.

Boas leituras!

O Impacto da Inteligência Artificial na Banca: Entre a Inovação e a Regulação



IA NA BANCA



Vera Esteves Cardoso

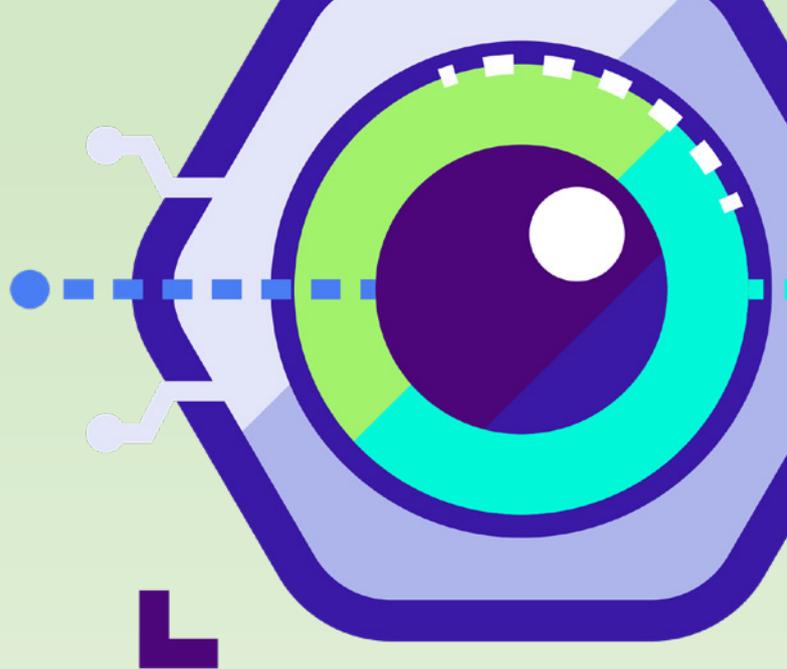
Consultora da equipa de bancário e financeiro da Morais Leitão. Iniciou a sua carreira profissional no Banco de Portugal, na divisão de supervisão de AML/CFT, tendo coordenado, a equipa de entrada no mercado, o que lhe permitiu ganhar experiência em autorizações para aquisições e aumentos de participações qualificadas, licenciamento, *passporting* e registo, bem como na supervisão contínua de CASPs.

Atualmente, dedica-se à área de regulação financeira, sobretudo nas áreas de FinTech, direito bancário, serviços de pagamento e criptoativos.



Nicole Fortunato

Associada coordenadora da área de *tech law*. Desenvolve a sua atividade essencialmente com empresas e transações orientadas para as novas tecnologias e tecnologias emergentes. Tem focado o seu apoio a empresas na contratação de *software*, implementação de requisitos regulatórios nas áreas da tecnologia da informação, cibersegurança e dados quando relacionado com a sua área de atuação. Nos últimos anos, prestou assessoria especializada nas novas exigências em matéria de resiliência operacional digital e adequação a outros normativos regulatórios no sector financeiro, e assumiu a coordenação de projetos de grande dimensão com implementação internacional.



O futuro da banca passa por uma IA que não apenas automatize processos, mas o faça de forma responsável, explicável e inclusiva.

Nas últimas décadas, o sector bancário tem vivido uma transformação radical impulsionada pela tecnologia. A introdução da inteligência artificial (IA) no universo financeiro, em particular no contexto das Fintech, tem revolucionado a forma como os serviços financeiros são concebidos, disponibilizados e regulados. A promessa é clara: decisões mais rápidas, serviços personalizados e operações mais eficientes. Mas o caminho para esta modernização levanta desafios consideráveis, sobretudo no que diz respeito à proteção dos direitos dos clientes bancários e à supervisão dos resultados automatizados.

A IA tem sido crucial na análise de grandes volumes de dados — pessoais e não pessoais — que alimentam modelos de previsão utilizados em atividades críticas como a concessão de crédito, a deteção de fraude ou a gestão de investimentos. Contudo, a fiabilidade dos *outputs* gerados depende da qualidade dos dados e da integridade dos algoritmos, sendo hoje evidente que o risco de enviesamento das decisões automatizadas não é uma abstração, mas uma realidade que pode ter impacto direto na vida dos clientes bancários.

Os processos internos dos bancos também estão a sofrer alterações revolucionárias por força da IA. As inovações associadas a esta área estão a otimizar operações e aumentar a eficiência: (i) da prevenção de fraudes e ciberataques; (ii) dos testes de penetração; (iii) da automatização dos processos de conformidade; (iv) da monitorização da liquidez e riscos de crédito, de mercado e operacionais; e (v) da geração de códigos e *software*, entre outros.

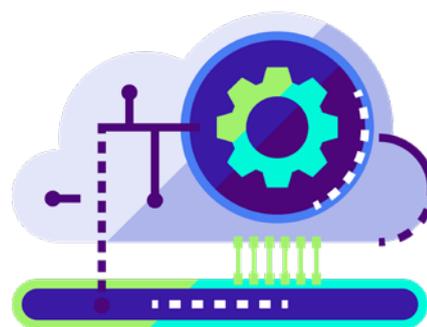
A União Europeia tem assumido um papel de liderança na tentativa de equilibrar inovação tecnológica com a proteção dos direitos fundamentais. O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) já traçava diretrizes para um tratamento transparente e responsável dos dados pessoais. Com o novo Regulamento (EU) 2024/1689 do Parlamento Europeu e do Conselho, que cria regras harmonizadas em matéria de inteligência artificial (**Regulamento IA**), a UE aprofunda e harmoniza a sua abordagem, impondo requisitos mais exigentes aos sistemas considerados de risco elevado — como os utilizados no *credit scoring*.

Neste domínio, a análise de crédito por IA assume contornos paradigmáticos. Baseia-se em modelos estatísticos alimentados por dados históricos, que muitas vezes refletem padrões de discriminação preexistentes. A promessa de uma maior inclusão financeira pode, paradoxalmente, transformar-se em exclusão automatizada. O Regulamento IA procura responder a este risco com exigências de transparência, seleção criteriosa e representatividade dos dados, supervisão humana e possibilidade de explicação das decisões tomadas.

No entanto, a implementação de IA generativa pode expandir as possibilidades para além de potenciais apoios às entidades financeiras, no âmbito das análises de risco de crédito. A adoção gradual de modelos de IA, como os que são utilizados na análise de texto e na automatização de tarefas, permite um processo mais eficiente e com maior personalização, contudo impõe-se cuidados de modo e evitar distorções nos resultados, fenómeno denominado de *hallucination*, onde o modelo gera resultados, que apesar de serem plausíveis, estão incorretos. Sistemas como *Retrieval-Augmented Generation* (RAG) e *Parameter Efficient Fine Tuning* (PEFT) são uma opção para reduzir erros e melhorar a experiência do cliente.

No sector financeiro, os sistemas de IA utilizados para avaliação de risco de crédito são explicitamente categorizados como de risco elevado, e nesse medida, exigem o cumprimento de medidas de acompanhamento rigorosas, incluindo a implementação de um sistema de gestão de risco apropriado, governação eficaz dos dados, documentação técnica detalhada, supervisão humana, transparência para com os utilizadores, medidas robustas de cibersegurança, e uma avaliação prévia de conformidade, além de obrigações contínuas de monitorização dos sistemas.

O impacto do Regulamento IA nas instituições financeiras é ainda visível noutras áreas de atividade deste tipo de entidade. Na deteção de fraudes, por exemplo, algoritmos analisam comportamentos em



tempo real, mas enfrentam o desafio dos falsos positivos, que podem afetar negativamente a experiência do utilizador. Também os *chatbots* financeiros, cada vez mais utilizados para apoio ao cliente e aconselhamento automatizado, exigem medidas que mitiguem o risco de resultados automatizados serem percebidos como infalíveis ou definitivos, bem como devem assegurar o cumprimento de uma panóplia de deveres de *Compliance*, nomeadamente àqueles associados aos deveres de informação. É por isso, recomendável uma monitorização rigorosa e eficaz deste tipo de sistemas de IA, implementação de *disclaimers* sobre o limite de responsabilidade do banco e, em situações de tratamento de informação sensível, a existência de meios alternativos de contacto com a instituição bancária.

As exigências legais não são apenas uma questão de conformidade, mas também de reputação e sustentabilidade. Os clientes bancários exigem clareza sobre os critérios usados nas decisões que os afetam. Neste sentido, decisões como a do Tribunal de Justiça da União Europeia no caso SCHUFA [o caso SCHUFA refere-se a uma investigação do Tribunal de Justiça da União Europeia (TJUE) sobre a legalidade da pontuação de crédito automática feita pela empresa alemã SCHUFA]. O tribunal decidiu que este tipo de perfilagem automatizada pode violar o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), o que confirma a necessidade de garantir acesso a informações significativas sobre os sistemas de *scoring*, mesmo quando a lógica dos modelos é complexa ou baseada em segredo comercial.

Outro ponto crítico é a subcontratação de serviços por parte das instituições financeiras. A utilização de terceiros para recolha e tratamento de dados ou desenvolvimento de modelos de IA levanta questões de responsabilidade, supervisão, dependência e resiliência operacional. O Regulamento IA prevê obrigações rigorosas também para os prestadores de sistemas de IA, incluindo requisitos de documentação técnica, registos, robustez e cibersegurança. Já existe também alguma literatura relevante que pode ajudar os bancos a selecionar sistemas de IA, como é o caso do *AI Privacy Risks & Mitigations - Large Language Models (LLMs)*, recentemente publicado pelo Comité Europeu de Proteção de Dados.

Apesar dos desafios, a inovação não tem de ser travada. O próprio Regulamento IA prevê medidas de apoio à inovação, como as “*AI sandboxes*”, que permitem testar novas soluções tecnológicas em ambiente controlado. Esta abordagem procura garantir que a Europa continue a ser um espaço fértil para o desenvolvimento tecnológico, mas sem comprometer os princípios fundamentais da equidade, transparência e respeito pelos direitos humanos, próprios dos tratados europeus.

Concluindo, a inteligência artificial, e em particular os seus mais recentes desenvolvimentos como os *Large Language Models (LLMs)* e outros sistemas de finalidade geral, representa uma oportunidade sem precedentes para transformar o sector bancário. Mas para que estas inovações representem evoluções no verdadeiro sentido do termo, devem ser acompanhadas de uma regulação inteligente, proporcional e orientada para o bem comum numa perspetiva *human centric*, ou seja, a tecnologia a servir o ser humano e os seus direitos fundamentais. O futuro da banca passa por uma IA que não apenas automatize processos, mas o faça de forma responsável, explicável e inclusiva.



Relativamente à supervisão, de acordo com o Regulamento IA, são as autoridades de supervisão financeira nacionais, em articulação com a autoridade nacional de supervisão que em Portugal se estima que venha a ser a ANACOM, que detêm a responsabilidade de garantir que as instituições financeiras cumprem as exigências previstas pelo novo quadro regulatório, devendo adaptar os seus recursos humanos e respetivas metodologias.

Por outro lado, continua a ser o Banco Central Europeu (BCE) quem desempenha o papel na supervisão prudencial, focando-se na gestão de riscos relacionados com a IA e no controlo dos mecanismos internos. Todas as informações recolhidas durante as fiscalizações das autoridades nacionais que fazem parte do Mecanismo Único de Supervisão devem ser comunicadas ao BCE.

Para fazer face aos desafios de uma indústria financeira integrada com AI, e por forma a assegurar a sua implementação harmonizada, o Regulamento IA prevê a criação do Serviço Europeu para a Inteligência Artificial, órgão integrado na estrutura da Comissão Europeia e composto por representantes dos Estados-Membros, com o objetivo de supervisionar e garantir o cumprimento da legislação relativa aos modelos e sistemas de IA na União Europeia.

O elemento humano não deixa de ser essencial nesta evolução tecnológica. Mais do que nunca, os recursos humanos devem adaptar-se aos novos papéis impulsionados pela IA, atraindo novos talentos nas áreas de tecnologia. O potencial de IA apenas pode ser aproveitado se for acompanhado por uma cultura de supervisão e aprendizagem, de modo a mitigar adequadamente os seus riscos inerentes. ①

EXECUTIVE EDUCATION

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



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Criptoativos Detidos por Bancos – Tratamento Prudencial

23 de maio



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Formação Avançada em Cibersegurança e Segurança da Informação

Início: 26 de maio



IA

Inteligência Artificial: Medo, Desorientação ou Liderança?



Bruno Oliveira

IA

É atualmente Head of Digital Hub & E-Business na SUMOL+COMPAL, com mais de 18 anos de experiência nas áreas de vendas, marketing e digital.

Leciona em instituições de referência como a Lisbon Digital School, WIT Academy, IADE e IPAM, tendo formado mais de 3.000 profissionais em temas como IA Generativa, Estratégia Digital, Marketing de Influência.

Fundador de uma comunidade digital com mais de 1.900 membros, onde profissionais partilham as melhores práticas e as tendências emergentes em temas como IA e estratégia digital, promove a partilha de melhores práticas e dinâmicas recentes nessas áreas. Reconhecido pela capacidade de traduzir tecnologia em impacto tangível para as marcas, é orador regular em webinars e eventos do sector, defendendo a IA e a inovação digital como pilares para o crescimento sustentável e para a criação de valor no mercado.



A inteligência artificial não é sobre o futuro, mas um desafio atual que exige liderança, não apenas reação. Entre o medo, a desorientação e o entusiasmo, as organizações têm a responsabilidade de transformar a IA num acelerador de valor estratégico. Mais do que adotar ferramentas, é necessário criar uma visão, metodologias claras e formar equipas preparadas para inovar. Liderar com IA implica clareza, pragmatismo e determinação para romper com os modelos tradicionais.

A inteligência artificial (IA) já não é uma discussão, mas uma realidade presente que provoca três reações distintas: medo, desorientação e entusiasmo. Se observarmos os colegas, amigos e conhecidos, sentimos o contraste nas conversas. Uns assumem quase com pudor que são “digitalmente inaptos” com um sorriso tímido, outros repetem *buzzwords* para não parecerem ultrapassados, enquanto outros mostram entusiasmo pelo impacto da IA na gestão de equipas. O desafio para as organizações é converter estas reações, num plano concreto que transforme a tecnologia num acelerador de valor, não num motivo de ansiedade.

1. Medo

Expressões como “isso vai matar o pensamento crítico”, “as pessoas vão perder o emprego” e “eu acho que não preciso” são frequentes. Por outro lado, estima-se que até 30% das horas trabalhadas no sector dos serviços possam ser automatizadas. Este cenário gera ansiedade entre gestores e trabalhadores, que se preocupam com a possibilidade de substituição dos seus postos de trabalho por soluções automatizadas.

Muitas vezes, estas preocupações refletem receio de uso e, em cargos de gestão, o medo de serem ultrapassados. Muitas vezes, o receio traduz-se em atitudes defensivas, menosprezar quem quer adotar a tecnologia, ou impor regras tão restritivas que inviabilizam

qualquer experiência.

Resultado? Surge a “Shadow AI”, ferramentas não autorizadas, documentos copiados para dispositivos pessoais. Porque ninguém deu contexto, método ou diretrizes claras.

Para ultrapassar este bloqueio, é crucial que as empresas abordem o medo com programas estruturados de formação e comunicação transparente, garantindo que as equipas compreendam claramente os benefícios e as limitações das tecnologias de IA.

Resumindo, é essencial requalificar as pessoas e mapear o impacto da IA nos próximos cinco anos na empresa, aproveitando o conhecimento de negócio existente. O estudo “Future of jobs” reforça que 85% das empresas planeiam apostar fortemente na requalificação e atualização dos trabalhadores, especialmente em áreas como pensamento analítico, resiliência, flexibilidade e competências digitais.

2. Desorientação e FOMO (fear of missing out)

Segundo a McKinsey, 74% dos CEOs planeiam acelerar projetos de IA até 2026, impulsionados pelo receio de perder vantagem competitiva. Diversos relatórios, incluindo o da Deloitte, observam a pressão para adotar IA sem uma estratégia clara, identificando a velocidade organizacional como um travão face ao ritmo da tecnologia.

Esta desorientação reforça o primeiro ponto: o medo. A idade média dos portugueses ronda os 44 anos. Muitos estão sobrecarregados com e-mails, gestão de pessoas e tarefas rotineiras, sem espaço mental para integrar novas ferramentas.

Qual o impacto? Adoção sem estrutura, ferramentas mal-usadas, que desmotivam as equipas por não verem valor acrescentado, levando à sua descontinuação e culpando as ferramentas e não a forma como foram disponibilizadas.

Consequentemente, disponibilizar ferramentas sem uma visão estratégica do seu impacto transformá-las em curto prazo em bibelôs. É importante diferenciar “disponibilizar”, do incentivo à experimentação, geralmente gerido por departamentos específicos como transformação digital ou *hubs* digitais. Isso permite um maior foco na experimentação, criação de casos de uso e a implementação em escala.

3. Entusiasmo: JOBR (joy of being relevant)

Apesar dos receios e desafios, recomendo sempre ver o copo meio cheio. Na minha opinião, a tecnologia cria novas oportunidades e potencia a inovação nas empresas, permitindo, tanto às empresas, quanto às pessoas manterem-se relevantes. Este fenómeno, conhecido como JOBR (*Joy of Being Relevant*), traduz-se na satisfação que surge quando os colaboradores utilizam a IA para aumentar o seu impacto e produtividade.

O Fórum Económico Mundial estima que serão criados 97 milhões de novos postos de trabalho ligados à IA até 2025, reforçando a ideia de que a tecnologia é uma alavanca de evolução profissional.

Para acelerar a implementação de IA nas empresas, é importante criar promotores de tecnologia nos diferentes departamentos, independentemente do seu nível funcional. O importante é encontrar alguém com curiosidade e vontade de experimentar e partilhar, contaminando de forma positiva o departamento e as equipas. É fundamental ter o apoio das chefias e da administração.

Um exemplo prático para facilitar a adoção da IA na gestão de equipas é utilizar *frameworks* de IA. Nós adaptámos todos esses *frameworks* do *Digital Hub*, complementando-os com *prompts* de suporte. Esses *prompts* ajudam a esquematizar ideias e servem como ponto de partida para as equipas, promovendo uma integração mais eficiente e estruturada da tecnologia.

Por fim, algumas falsas promessas em vídeos do Youtube e LinkedIn, estão a criar a ideia que basta ter a ferramenta certa e fazer *prompts*, mas na verdade é fundamental ver a tecnologia como um meio para atingir objetivos estratégicos, e não como um fim em si mesma.

Mas como podemos implementar um processo de Inteligência Artificial?

A integração estratégica de Inteligência Artificial (IA), obriga a 5 passos centrais:

Passo 1: Estabelecer a Base

O primeiro passo é a definição clara dos objetivos e do âmbito do projeto. É imperativo estabelecer metas tangíveis, como aumentar a eficiência operacional ou melhorar a experiência do cliente, sempre alinhadas aos objetivos globais do negócio.

É igualmente central distinguir entre benefícios internos, como a redução de custos, e externos, como o lançamento de novos produtos.

Em paralelo, é imprescindível construir uma equipa multidisciplinar. Esta deve integrar representantes de áreas como TI, operações, *marketing*, atendimento ao cliente e privacidade de dados.

Recomendo o uso da matriz RACI para clarificar a função de cada elemento. Mas mais importante ainda, é necessário implementar uma ferramenta colaborativa de gestão de projetos. Muitas empresas investem em licenças de IA, mas continuam a gerir projetos em Excel, **o equivalente a ter um supercarro e conduzi-lo numa estrada de terra. Simplesmente, não funciona.**

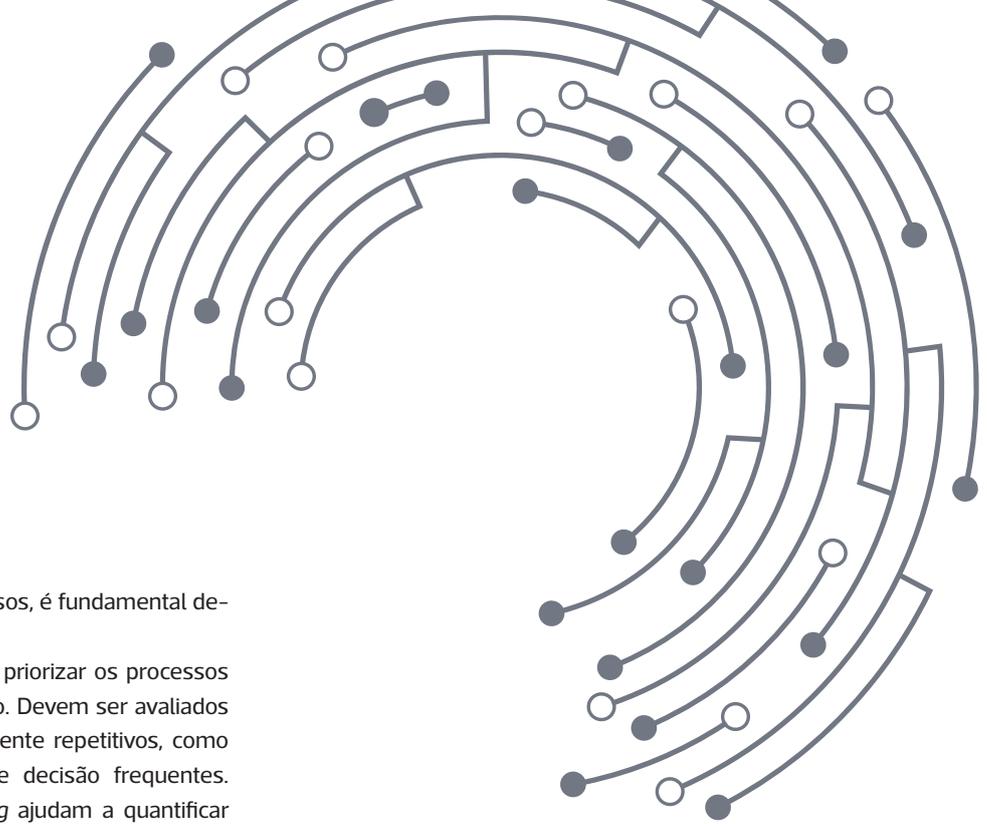
Passo 2: Avaliar estado atual

Não se constrói o futuro sem saber onde estamos, esta fase concentra-se em avaliar o estado atual da organização para identificar oportunidades e riscos. Uma auditoria detalhada dos processos existentes é o ponto de partida. Utilizando ferramentas de mapeamento, é possível documentar ciclos de tempo, taxas de erro e níveis de satisfação do cliente, identificando ineficiências e pontos críticos.

Ferramentas gratuitas, como Digital Maturity Assessment (link: [Open DMAT - Digital Maturity Assessment tool | European Digital Innovation Hubs Network](#)), permitem aferir o grau de maturidade digital da empresa e definir áreas prioritárias para intervenção. Para uma estratégia de IA sólida, o mapeamento da qualidade dos dados e a criação de uma arquitetura de dados robusta são etapas obrigatórias.

Por fim, realiza-se uma análise de riscos. Questões éticas, de privacidade e de conformidade regulatória devem ser rigorosamente consideradas, com a definição de um plano de mitigação que inclua estratégias de contingência para lidar com eventuais desafios.

Ignorar esta etapa é um erro frequente: muitas empresas estão a implementar ferramentas de IA sem garantir a sua conformidade com a regulamentação europeia, um risco que pode comprometer todo o projeto e trazer multas para as empresas.



Passo 3: Definir Prioridades

Não basta identificar processos, é fundamental definir focos.

Nesta fase, o foco está em priorizar os processos com maior potencial de impacto. Devem ser avaliados processos complexos ou altamente repetitivos, como tarefas manuais ou pontos de decisão frequentes. Ferramentas de *process mining* ajudam a quantificar *bottlenecks* e a identificar rapidamente as áreas que exigem intervenção prioritária.

Em paralelo, realiza-se um *benchmarking* competitivo para compreender como os concorrentes estão a integrar a IA generativa nas suas operações.

Com esta informação, desenvolvemos um modelo de pontuação baseado nas métricas definidas como prioritárias no projeto. Os processos são então classificados, definindo-se uma ordem lógica de implementação.

Desta forma, conseguimos tomar decisões, com base em impacto.

Passo 4: Planeamento e Desenvolvimento do Roadmap

Esta etapa organiza a implementação em fases realistas. Define-se um *roadmap* detalhado com objetivos de curto, médio e longo prazo, considerando a duração e os recursos necessários para cada fase.

Além disso, analisam-se as necessidades de formação e competências internas, identificando-se lacunas de conhecimento e estabelecendo-se programas de formação ou contratações necessárias para garantir a capacidade de implementar a IA.

Por fim, estimam-se os custos relacionados com tecnologia, formação e recursos humanos, assegurando que o orçamento e os recursos estão alinhados com as prioridades do projeto.

Passo 5: Implementação e Execução

Nesta fase, os planos estratégicos ganham vida e a IA generativa começa a ser integrada nos processos organizacionais. Este é o ponto onde as análises, prioridades e planeamentos anteriores se traduzem em resultados concretos.

Para garantir o sucesso, a execução deve ser orientada para resultados tangíveis, onde o processo se inicia com projetos piloto, focados em criar casos de uso escaláveis. Estes pilotos permitem validar a eficácia das soluções de IA num ambiente controlado, ajustando modelos e corrigindo erros, de forma a escalar a tecnologia.

Com base nos resultados dos pilotos, a integração da IA avança gradualmente para outros departamentos e processos. A escalabilidade deve ser sempre uma preocupação central. É essencial garantir que a infraestrutura tecnológica suporta a expansão sem comprometer o desempenho.

A Inteligência artificial é sempre um ponto de partida.

A realidade é que a implementação e a adoção da IA não é uma questão de tecnologia, mas de liderança. Metade das equipas já está preparada; a outra metade carece de contexto, metodologia e espaço para explorar. **A inteligência artificial não se impõe, integra-se.** Mas para tal, tem que existir vontade em romper com os modelos tradicionais.

Liderar neste novo paradigma não é obedecer a ordens verticais; é assumir a responsabilidade de liderar a partir do meio, com clareza, visão e determinação. **0**

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

25 a 27 de junho



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Risco Operacional e Tecnológico na Banca

07 e 08 de julho



Ética no Trabalho: A Voz dos Portugueses

Dados de 2018 a 2024

ÉTICA NO TRABALHO



Helena Gonçalves

Docente, investigadora e consultora em Ética e Sustentabilidade na Católica Porto Business School.

Desde 2015, coordena o Fórum de Ética da Católica Porto Business School, que é desde 2018 Nacional Partner do estudo internacional trienal “Ethics at Work: survey of employees” do IBE (Instituto of Business Ethics). No GEGEA (Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada), coordena os trabalhos realizados no âmbito da ética organizacional.

De 2005 a 2010, foi membro das Comissões Técnicas emissoras das normas NP 4460 Ética nas organizações, NP 4469 Sistema de Gestão da Responsabilidade Social e ISO 26000 Linhas de orientação da responsabilidade social.

Doutorada em Gestão e Licenciada em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Master “Responsabilidad Social Corporativa, Contabilidad Y Auditoría Social, Universidade de Barcelona, Master en Dirección General de Empresas e Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos.



O estudo trienal internacional “Ethics at Work”, realizado entre 2018 e 2024, em Portugal, revela que os trabalhadores portugueses se sentem cada vez mais pressionados a comprometer os padrões éticos da sua organização e têm uma visão negativa sobre a capacidade da organização se envolver efetivamente com as partes interessadas. No entanto, houve um aumento na perceção da existência de programas de ética, com mais trabalhadores a reportarem condutas impróprias, embora a retaliação após o reporte continue a ser uma preocupação significativa. O documento também destaca a importância de melhorar os mecanismos de denúncia e de reforçar a formação em ética para consolidar culturas organizacionais éticas.

A ética no trabalho constitui, cada vez mais, um pilar fundamental da sustentabilidade organizacional, sendo por isso crucial compreender, mas também comparar, a evolução das condutas éticas, quer a nível nacional quer internacional. O estudo trienal aqui apresentado integra um projeto longitudinal de diagnóstico da cultura ética nas organizações, procurando compreender as perceções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores em relação à ética no seu local de trabalho, o *Ethics at Work: 2024 international survey of employees*¹. Portugal está incluído desde 2018, através *Fórum de Ética*² da Católica Porto Business School.

Principais Resultados de Portugal em 2024

Os trabalhadores portugueses estão entre os que mais afirmam ter-se sentido pressionados a comprometer os padrões de comportamento da sua organização e entre os que mais afirmam ter tido conhecimento de condutas incorretas no trabalho.

A opinião dos trabalhadores sobre o empenho do seu superior hierárquico em matéria de ética também piorou desde 2021. Além disso, em comparação com a média global, têm uma visão pior sobre a capacidade da sua organização de se envolver efetivamente com as partes interessadas internas e externas.

As boas notícias são sobre a existência de programas de ética. Os trabalhadores aumentaram a perceção de existência na sua organização de cada um dos quatro elementos constitutivos de um programa de ética: código de ética ou conduta; meio de comunicar confidencialmente a má conduta; mecanismo aconselhamento sobre condutas éticas; formação em ética.

Seis em cada dez colaboradores que tiveram

conhecimento de uma má conduta falaram sobre o assunto à direção, a outra pessoa adequada, ou utilizaram qualquer outro mecanismo (56%). Este valor é mais elevado do que em 2021 (46%), mas inferior à percentagem de colaboradores, que a nível global, afirmam ter reportado o assunto (64%). Dos 16 países inquiridos, os trabalhadores em Portugal estão entre os menos propensos a falar depois de terem conhecimento de uma má conduta. De todos os que não comunicaram uma preocupação, quatro em cada dez referiram como principais razões a falta de convicção de que seriam tomadas medidas corretivas (41%) e o receio de pôr em risco o seu emprego (36%).

Evolução de 2018 a 2024

Culturas de *Speaking Up*: Pressões, Reporte e Retaliação, Programas de Ética

Um em cada cinco trabalhadores portugueses afirma sentir-se, consistentemente, pressionado a comprometer os princípios éticos da organização — um valor superior à média global (15%). Estamos, em 2024, entre os mais pressionados (22%) juntamente com Índia (36%), Japão (20%) e África do Sul (19%).

As principais formas de pressão identificadas incluem a necessidade de obedecer a ordens (38%) e a pressão associada à gestão do tempo (37%), valores acima da média global (ver Fig.1).

Os jovens e os trabalhadores do sector público e do sector social sentem-se mais expostos a estas pressões.

Reporte e Retaliação

O conhecimento de más condutas diminuiu 11 pontos percentuais (p.p.) desde 2018, sendo atualmente idêntico à média global, que aumentou 7 p.p. desde 2021.

O principal incumprimento em Portugal é o abuso de autoridade e tem vindo a aumentar, sendo em 2024 maior do que a média global. O assédio moral aumentou bastante, com um valor em 2024 idêntico ao global.

¹ A recolha de dados decorreu em abril de 2024, com uma amostra de mais de 12.000 trabalhadores adultos, distribuídos por 16 países com cerca de 750 respostas por país, entre os quais Portugal. Combina uma abordagem quantitativa com análise comparativa histórica, considerando dados desde 2012 (nalguns países, como França, Alemanha, Reino Unido), 2018, incluindo Portugal, e novos participantes em 2024, como Brasil, Índia e Japão. As questões abordam quatro eixos: cultura organizacional; *Speak Up* / falar abertamente; programa de ética; incorporação da ética através de um ambiente de suporte.

² O Fórum de Ética é um espaço de encontro que tem como objetivo promover a ética empresarial, através da troca de experiências, da reflexão conjunta e da criação e partilha de conhecimento.

Figura 1 | Pressões para comprometer a ética

Quais das seguintes opções, se aplicável, constituíram as principais pressões sentidas para atuar de forma não ética? [Selecione o máximo de três respostas]	2018	2021	2024	Global 2024
Estava a cumprir as ordens da minha chefia	26%	39%	38%	33%
Pressão em termos de tempo	36%	39%	37%	32%
Senti pressão por parte de colegas para trabalhar em equipa	16%	27%	28%	23%
Tive de cumprir objetivos/prazos empresariais irrealistas	24%	27%	29%	20%
Tínhamos falta de recursos	29%	22%	20%	22%

Figura 2 | Tipos de más práticas

Qual dos seguintes tipos de incumprimento, se aplicável, chegaram ao seu conhecimento? (#PM)	2018	2021	2024	Global 2024
Abuso de autoridade	38%	40%	43%	35%
Bullying/outras formas de assédio	14%	29%	32%	32%
Declaração incorreta do número de horas trabalhadas	35%	31%	29%	32%

Figura 3 | Razões para não reportar

Da lista abaixo, qual ou quais foram as razões que influenciaram a sua decisão de não reportar ou de não falar sobre os seus receios? [Selecione o máximo de três respostas]	2018	2021	2024	Global 2024
Não acreditei que seria tomada qualquer ação corretiva	32%	47%	41%	34%
Senti que podia colocar em perigo o meu trabalho	24%	31%	36%	34%
Não queria ser visto como uma pessoa problemática por parte da direção	13%	21%	21%	26%
Senti que poderia afastar-me dos meus colegas	7%	10%	7%	21%
Senti que era algo que não me dizia respeito	27%	22%	17%	20%

De referir ainda que em 2024 foi incluído, de forma autónoma, o assédio sexual, tendo-se registado ao valor de 11% e 20%, para Portugal e média global, respetivamente. Uma nota positiva para a declaração incorreta do número horas trabalhadas que tem vindo a baixar consistentemente em Portugal (ver Fig.2).

Verificou-se um aumento no número de trabalhadores portugueses que reportam preocupações éticas (+7 p.p.), embora Portugal continue abaixo da média global neste indicador.

A retaliação (após o reporte) aumentou significativamente (+9 p.p.) e é, em 2024, 5 p.p. maior que a média global (51% vs 46%). É, de facto, uma preocupação global, ainda mais sentida em Portugal pelos (mais) jovens (61%), comparando com os mais velhos (10%). Numa análise por sectores, verifica-se maior preocupação com a retaliação nos trabalhadores do sector público (63%), que comparam com metade dos trabalha-

dores do sector social (50%), seguidos de perto pelos trabalhadores do sector privado (46%).

As principais razões referidas para não reportar são acreditar que nada vai acontecer e medo. O aumento no receio de que nada irá acontecer aumentou em 9 p.p. desde 2018 e é 7 p.p. superior ao global. O medo aumentou de forma consistente, seja para evitar consequências no trabalho (12 p.p.), seja por não querer ser mal visto pela direção (11 p.p.) (ver Fig.3).

O receio de que nada irá acontecer após a denúncia, evidencia um aumento do desânimo e da falta de confiança no sistema. Apesar de estar a diminuir consistentemente em Portugal, “sentir que era algo que não me dizia respeito” foi o motivo assinalado por 17% dos trabalhadores portugueses que tomaram a decisão de não reportar incumprimentos que chegaram ao seu conhecimento.

Programas de Ética

Portugal registou melhorias significativas, relativamente a 2021, nos quatro elementos estruturantes do programa de ética, sobretudo no canal de denúncia (+16 p.p.), na formação (+15 p.p.) e no aconselhamento (+13 p.p.).

Os maiores aumentos desde 2018 foram registados em relação a um meio de comunicar confidencialmente a má conduta (35%, 43%, 51%) e à formação sobre normas de conduta ética (43%, 50%, 58%), ambos com o nível mais elevado alguma vez registado para Portugal neste inquérito. No entanto, a percentagem de trabalhadores que conhecem esses quatro principais pilares de um programa de ética é inferior à da média global (ver Fig.4).

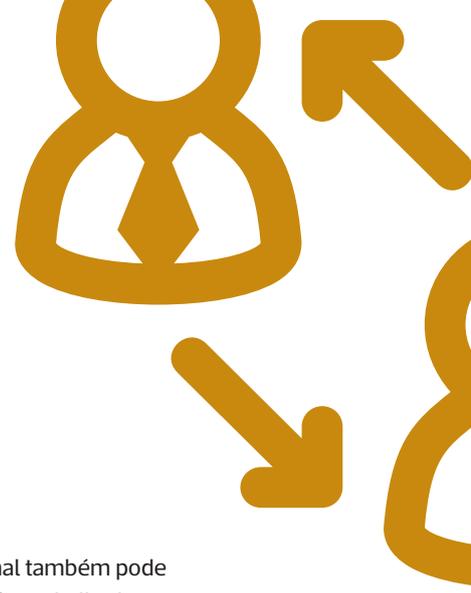
Estas melhorias nos programas de ética formais estão certamente relacionadas, pelo menos em parte, com recentes imposições legais, europeias e nacionais, designadamente com a Lei 93/2021 sobre proteção de denunciante que transpõe uma diretiva europeia. A Lei 73/2017 que reforça a necessidade de prevenção do assédio no trabalho, também poderá ter aumentado a consciencialização desta prática e ter sido, por isso, a origem do aumento de observação de assédio, quer moral, quer sexual. Importará agora compreender se se trata “apenas” de programas de cumprimento normativo (comumente designados por programas de *compliance*) ou se são, efetivamente, programas de ética, concebidos e implementados nas organizações por convicção.

Figura 4 | Programa de Ética

	2018	2021	2024	Global 2024
A minha organização tem normas escritas de conduta ética empresarial que fornecem diretrizes para o meu trabalho	60%	62%	65%	71%
A minha empresa disponibiliza aos trabalhadores um meio de comunicar inconformidades de forma confidencial , sem indicar o nome ou outras informações que possam identificá-los facilmente	35%	43%	51%	61%
A minha empresa oferece formação sobre princípios de atuação ética no local de trabalho	43%	50%	58%	60%
A minha empresa oferece aconselhamento ou um canal de informações onde posso obter conselhos sobre conduta ética no meu trabalho	37%	43%	50%	53%

Figura 5 | Aceitabilidade de práticas pessoais questionáveis

<i>Adiante apresentamos uma lista de situações que, por vezes, ocorrem no local de trabalho. Em que medida, se aplicável, acredita que cada uma das seguintes ações é aceitável?</i>	2018	2021	2024	Global 2024
[Totalmente aceitável e aceitável]				
Utilizar a impressora da organização para impressões pessoais	–	34%	34%	45%
Levar lápis e canetas do local de trabalho	16%	7%	10%	24%
Aumentar ligeiramente/exagerar as despesas com deslocações	6%	6%	10%	19%
Favorecer familiares ou amigos no recrutamento ou adjudicação de contratos	9%	9%	12%	18%
Utilizar gasolina da organização para deslocações pessoais	8%	10%	13%	17%
Fingir estar doente para tirar o dia	2%	3%	6%	15%
Apresentar despesas de entretenimento pessoal como despesas profissionais	4%	6%	8%	13%
Avanços sexuais a colegas de trabalho	–	2%	3%	6%



Culturas (mais) éticas: a cultura organizacional e o papel da liderança e da gestão

A perceção de cultura organizacional pode ser aferida, neste estudo, pela aceitabilidade de práticas eticamente questionáveis, pessoais ou no âmbito do negócio e pela perceção de honestidade nas operações diárias na organização.

Os trabalhadores portugueses continuam a ser os menos propensos a considerar aceitáveis cada uma das oito práticas pessoais eticamente questionáveis, que são, em 2024, em média menores do que a média global (12% vs. 20%). De salientar, no entanto, que a tolerância a estas práticas eticamente questionáveis tem vindo a aumentar, sobretudo entre os mais jovens (ver Fig.7).

De facto, verifica-se que a idade muda (muito) a perceção de aceitabilidade destas práticas questionáveis: atualmente, os (mais) jovens são mais permissivos, ou seja, são (muito) mais propensos a considerá-las aceitáveis (ver Fig.7).

A perceção de cultura organizacional também pode ser aferida por práticas de negócio. Os trabalhadores portugueses também continuam a ser os menos propensos a considerar aceitáveis cada uma das cinco práticas de negócio eticamente questionáveis (listadas abaixo), ainda que essa aceitabilidade tenha vindo a aumentar. É, em 2024, menor do que a média global (31% vs. 35%) (ver Fig.7).

A perceção da honestidade nas organizações portuguesas encontra-se em declínio (85%, 84% 81%) e abaixo da média global (84%). Das três faixas etárias analisadas, verifica-se que os menos jovens sinalizam com maior intensidade (cerca 10 p.p.) a perceção honestidade: 18-34 anos (75%), 35-54 anos (85%); 55 ou mais anos (84%). Esta perceção de honestidade é mais baixa no sector social (71%) em comparação como a dos sectores privado (82%) e público (81%).

Figura 6 | Aceitabilidade de práticas pessoais questionáveis, em 2024, por idade

Adiante apresentamos uma lista de situações que, por vezes, ocorrem no local de trabalho. Em que medida, se aplicável, acredita que cada uma das seguintes ações é aceitável?	18-34	35-54	55+	PT 2024
Utilizar a impressora da organização para impressões pessoais	45%	31%	23%	34%
Utilizar gasolina da organização para deslocações pessoais	21%	11%	4%	13%
Favorecer familiares ou amigos no recrutamento ou adjudicação de contratos	20%	12%	2%	12%

Figura 7 | Aceitabilidade de práticas de negócio questionáveis

Em que medida, se aplicável, acredita que cada uma das seguintes opções é aceitável?	2018	2021	2024	Global 2024
Pequenas infrações das regras são inevitáveis numa organização moderna	30%	34%	39%	45%
Se reprimíssemos cada uma das pequenas infrações das regras acabaríamos por ficar sem colaboradores	28%	28%	39%	41%
Se reprimíssemos cada uma das pequenas infrações das regras acabaríamos por ficar sem fornecedores	27%	27%	34%	37%
Desde que cumpra prazos e orçamentos não me vou preocupar com pequenas infrações das regras	19%	16%	22%	31%
É aceitável aumentar artificialmente os lucros contabilísticos desde que nenhum dinheiro seja roubado	13%	14%	19%	19%



O papel da liderança e da gestão

O comportamento das chefias tem vindo a melhorar, ao longo dos anos analisados, mas ainda está aquém da média global. Preocupante é a verificação do aumento de recompensas para quem apresenta bons resultados, mesmo tendo adotado práticas eticamente questionáveis (29%, 30%, 35%), embora o valor de 2024 seja 3 p.p. abaixo da média global (38%) (ver Fig.8).

A atuação responsável na cadeia de valor e a atuação conforme as políticas declaradas de sustentabilidade melhoraram na pandemia, mas registaram, em 2024, retrocesso para valores (muito) abaixo da média global (ver Fig.9).

Figura 8 | O papel da liderança

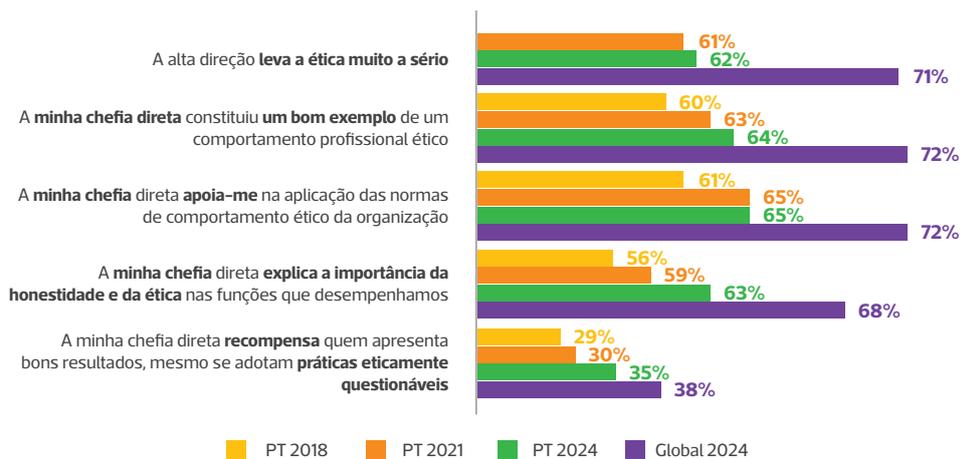


Figura 9 | A forma como as organizações se envolvem com as partes interessadas externas

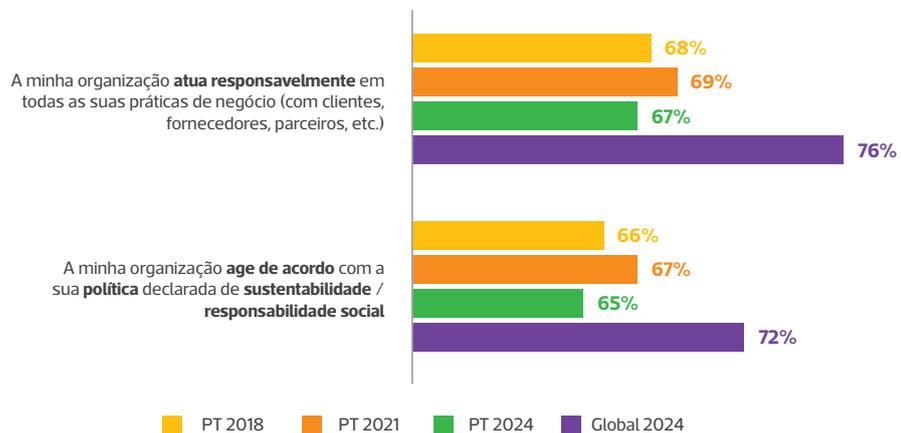




Figura 10 | A forma como as organizações disciplinam os trabalhadores que violam as normas éticas

	2018	2021	2024	Global 2024
A minha organização age disciplinarmente sobre os Colaboradores que violam princípios e normas de atuação ética da organização	46%	56%	59%	65%
As pessoas são responsabilizadas quando quebram normas de atuação ética da organização	–	60%	63%	70%

A forma como as organizações se envolvem com os trabalhadores em matéria de ética, também pode dizer muito sobre o papel da liderança e da gestão. Por exemplo, apenas cerca de metade dos trabalhadores afirma discutir questões sobre ética (sobre o certo e o errado) nas reuniões de equipas (54% vs 62%). Ainda mais inferior do que a média global, é a perceção de justiça nas tomadas de decisão nas organizações (54% vs 67%). Destaca-se ainda que (apenas) três em quatro pessoas sabem o que se espera delas sobre comportamento ético, embora com um valor mais próximo da média global (74% vs 77%).

Igualmente importante é a aplicação de medidas disciplinares e de responsabilização quando se quebram normas de atuação ética da organização, dois indicadores que têm melhorado, mas ainda abaixo da média global (ver Fig.10).

Em conclusão, o estudo revela progressos e fragilidades no panorama da ética organizacional em Portugal. Há sinais positivos, nomeadamente a melhoria dos programas formais de ética e o crescimento da predisposição para reportar condutas impróprias. No entanto, permanecem desafios críticos: a retaliação após reporte é preocupante, sobretudo entre os jovens; a perceção de impunidade compromete a confiança nos processos de gestão; as lideranças, apesar de algum progresso, ainda não inspiram completamente as suas equipas; a ética parece estar instrumentalizada, mais por exigência legal do que por convicção genuína.

Recomendações

Para consolidar culturas organizacionais éticas, promovemos dois tipos de recomendações: para culturas de *Speak Up* e para culturas (mais) éticas.

Recomendações para culturas de *Speak Up*

- Melhorar os mecanismos de *Speak Up*: reforçar e divulgar o canal de aconselhamento e o(s) canal de denúncia(s), em conformidade com Lei 93/2021 sobre denunciante e Lei 73/2017 sobre o Assédio.
- Provar que acontece alguma coisa: partilhar (interna e externamente) relatórios sobre o desempenho do canal de denúncias (participação de irregularidades) e do sistema de gestão da ética da organização.
- Demonstrar compromisso com a Não-Retaliação: implementar e divulgar políticas institucionais de não-retaliação, a par da criação de espaços de reflexão, sensibilização e formação regulares, ou seja, de “espaços de partilha seguros”.

Recomendações para culturas (mais) éticas

- Destacar o papel da liderança e da gestão: selecionar e desenvolver líderes com preparação (formal) para o governo e a gestão da ética e reforçar a sensibilização e formação em ética, obrigatória e regular, em todos níveis e áreas.
- Responsabilizar pelas violações da ética: incluir a ética nos processos de recrutamento e avaliação e promover reflexão regular sobre problemas éticos e racionalizações de comportamentos desviantes.
- Integrar a ética na gestão quotidiana: estimular a reflexão regular sobre problemas éticos e a racionalizações de comportamentos desviantes; integrar de forma sistemática a ética na comunicação – formal e informal, interna e externa – partilhando regularmente indicadores de desempenho ético.

Em suma, o reforço da ética nas organizações exige compromisso institucional duradouro, lideranças conscientes, e um ambiente que valorize a reflexão ética e a incorporação de valores éticos como um ativo central. A construção de uma cultura ética não se faz apenas com normas ou códigos, mas com ações coerentes, escuta ativa e responsabilização real.

A confiança dos trabalhadores nas suas organizações depende da capacidade destas de assegurar que a ética não é apenas uma formalidade, mas uma prática viva e transversal ao seu quotidiano. E depende também do reconhecimento, generalizado, de que a ética é passível de ser gerida.

Para apoiar a gestão da ética é, entre outros, indispensável a implementação de diagnósticos de clima ético regulares, não só para se fazer análise longitudinal na organização, mas também, e preferencialmente, para comparações nacionais e internacionais, através de indicadores dos três pilares de cultura organizacional ética³ – a) valores éticos, b) programa de ética e c) liderança ética – que se sobrepõem, se relacionam e se reforçam mutuamente. Este estudo tem também esse objetivo: ser um *benchmarking* (inter)nacional para as organizações. ①

3 Schwartz, M. S., 2013. Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements

"Substituir Francisco"



ORGANIZAÇÕES



José Bancaleiro

É doutorando em Ciências do Trabalho, licenciado em Direito, Pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos, fez curso de Magistrado Judicial e o MBA de Marketing na Universidade Católica. Atualmente Partner da Stanton Chase Portugal, Empresa que fundou e liderou em Portugal. Foi Diretor de RH na Tabaqueira, Electroliber, Smithkline Beecham Farmacêutica (GSK), Altitude Software, Essilor, OPCA e Banco Finantia. Desde 2008 é consultor especializado em Executive Search, Executive Coaching & Talent Management. É conferencista e leciona em pós-graduações e MBAs de diversas universidades. Escreve regularmente artigos para jornais e revistas, sendo também autor de vários livros sobre gestão e liderança.



Escrevendo no dia em que faleceu o Papa Francisco, o autor defende que ele (como as restantes pessoas) não pode ser substituído, mas pode ser “replaced”, i.e., alguém pode vir a ocupar a função que ele deixa. A nova pessoa irá, provavelmente, ter uma performance melhor numa área e pior noutra. Mas uma coisa é certa, o seu desempenho será diferente, porque, para além das circunstâncias serem diferentes, cada ser humano possui uma individualidade própria e talentos únicos e não copiáveis.

Realça também a importância de as Organizações terem planos de retenção para os seus talentos chave e planos de sucessão para garantirem que a atividade da empresa não é prejudicada, podendo mesmo ser beneficiada.

Escrevo este texto no dia em que faleceu o Papa Francisco. Contrariamente ao que o título possa indicar, não se trata de um artigo para louvar a sua personalidade e o seu papel determinante no mundo, nem para opinar sobre a escolha do novo Papa. Isso, outros farão com maior probidade e brilhantismo do que eu o conseguiria fazer.

Este artigo é sobre a impossibilidade de substituir (*substitute*) alguém numa Organização e, em simultâneo, sobre a importância de ter processos organizacionais que garantam que em caso de saída de um colaborador chave, existirá a pessoa certa para fazer o seu “replacement”.

Mas comecemos pelo princípio. A morte e a eleição dum novo Papa são, na minha opinião, um bom exemplo do que acabo de afirmar. Estou certo que a Cúria Romana irá colocar como novo Papa alguém que, seguramente, irá desenvolver um conjunto de ações que o tornarão daqui a alguns anos numa pessoa que terá tido um enorme impacto no mundo. Contudo, esse Papa nunca poderá substituir Francisco, porque ele (como qualquer outra Pessoa), possui uma personalidade, valores e competências que são únicas e que ninguém pode igualar. O eclesástico que no futuro ocupará a posição de Papa pode até trazer novas abordagens à fé católica, unir as diferentes igrejas e reforçar a evangelização no mundo, mas, seguramente, não conseguirá defender os pobres e os oprimidos, ter a capacidade de inclusão e inspirar as pessoas a fazer o bem, da forma como Francisco o fez.

Por muito que se afirme no mundo das Organizações que “de pessoas insubstituíveis estão os cemitérios cheios”, eu, pelo contrário, estou cada vez mais convencido que ninguém é substituível. Dito de outra forma, defendo que as funções podem ser reocupadas, mas as pessoas não podem ser substituídas. Basta pensar que a música não seria a mesma sem Mozart, a poesia sem Pessoa, a pintura sem Picasso, ou ainda... o mundo sem Francisco. Quem se arrisca a dizer que eles eram substituíveis?

Os Anglo-saxónicos utilizam para estes dois conceitos duas palavras diferentes, que não têm correspondência literal na língua portuguesa. Dizem eles, e com razão, que uma pessoa pode ser “replaced”, mas não pode ser “substituted”. Uma vaga pode ser reocupada (*replaced*) por outra pessoa, que até poderá alcançar melhores resultados que o anterior ocupante. Mas isso não quer dizer que substitua a outra pessoa. Ninguém consegue substituir o conhecimento resultante das suas experiências e vivências, a forma como se relacionava com a equipa, o seu *networking* interno e externo, a sua credibilidade junto dos clientes, etc. A nova pessoa irá, provavelmente, ter uma *performance* melhor numas áreas e pior noutras. Mas uma coisa é certa, o seu desempenho será diferente, porque, para além de as circunstâncias serem diferentes, cada ser humano possui uma individualidade própria e talentos únicos. É a diferença entre uma função e uma pessoa.



Salientamos que é possível (e até desejável) recrutar novos colaboradores para ocupar as posições que ficaram vagas, ou fazer novos amigos para nos ajudar a esquecer os que partiram, ou ainda encontrar novos amores para sarar as feridas dos anteriores. No entanto, nenhum deles será como os que se foram. Eles não são substituíveis. Cada um deles era único nas suas virtudes e nos seus defeitos, nas suas alegrias e tristezas. O que foi não deixará mais de ter sido.

Em termos de gestão de Pessoas, as (boas) Organizações valorizam crescentemente a individualidade criativa da pessoa, em detrimento da formalidade estandardizada da função. Apesar disso, continuam a existir empresas apostadas em manter culturas que valorizam as funções, em desfavor das pessoas que as ocupam. Estas culturas, habitualmente formalistas e centralizadoras, usam regras e procedimentos detalhados com o objectivo de reduzir ao mínimo a margem de liberdade das pessoas. Por norma, originam ambientes de trabalho bem estruturados e organizados, mas fechados ao exterior, avessos à inovação, lentos a reagir e que tornam as pessoas infelizes.

Nada do que disse belisca (pelo contrário) a importância vital para as Organizações de terem processos ativos de retenção das suas boas pessoas (há quem lhes chame talentos) e também de gestão da sua (muitas vezes quase inevitável) saída, em especial daqueles que ocupam funções chave, ou detêm competências raras. Como profissional de gestão de pessoas, habituei-me a ter Planos de Sucessão que garantiam que, em caso de saída de pessoas chave, a atividade da empresa não seria prejudicada e, se possível, até poderia ser uma oportunidade para implementar novas soluções.

Estes planos passam pela Organização ter processos estruturados que visam diminuir o impacto da saída de pessoas chave, mantendo e, se possível, aumentando a eficácia da organização, assegurando que ela tem os talentos que podem reforçar a implementação da visão organizacional. Dito de uma forma mais proativa, estes planos são o esforço intencional e sistemático feito por uma organização para assegurar a continuidade das funções chave, reter e desenvolver o conhecimento e o capital intelectual para o futuro, e incentivar o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores.

Considero que este tipo de planos é central na gestão dos Ativos Humanos de uma Organização porque asseguram a continuidade de processos chave, têm um forte impacto na retenção de talentos e incentivam as carreiras internas através da estruturação de oportunidades de evolução e do investimento numa cultura de valorização dos talentos internos. Quando eles não existem é habitual as Empresas “correrem atrás do prejuízo!”

As (boas) organizações dos nossos dias já se aperceberam que a única forma de sobreviver num mundo em mudança permanente, é aproveitarem ao máximo a energia e a criatividade das suas pessoas, enquanto essas pessoas se mantêm nas Empresas. É por isso que quando alguém talentoso abandona uma organização, existe sempre uma perda de talento que não pode ser substituída. E se esse alguém possui talentos raros e absolutamente decisivos para a organização, então essa perda pode ser irreparável, porque mesmo que se reocupe a vaga (*replacement*) a pessoa não pode ser substituída. O que foi não deixará mais de ter sido. Mas, como diz o Povo, “quando se fecha uma porta, abre-se uma janela!”. 0

FORMAÇÃO INTERMÉDIA

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



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

E-LEARNING

Novo curso em e-learning

Inclusão e Acessibilidade
Documental nas
Instituições Bancárias



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Basileia IV – CRR3/CRD6

Próximas edições:
22 e 29 maio
02 e 09 julho



EUROPEAN
MONEY
QUIZ.EU



APB ASSOCIAÇÃO
PORTUGUESA
DE BANCOS

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

SABER DE **C**ONTAS

EUROPEAN MONEY QUIZ 2025

Portugal participa na 8.ª edição do maior concurso europeu de Literacia Financeira

Rita Machado

/ Educação Financeira APB

O European Money Quiz (EMQ) é uma iniciativa da Federação Bancária Europeia (EBF) que visa testar os conhecimentos de literacia financeira dos jovens entre os 13 e os 15 anos e que decorre numa primeira fase em cada um dos países aderentes, tendo lugar posteriormente uma final europeia que envolverá cerca de 30 países.

Realizou-se este ano a 8.ª edição do EMQ, que registou o *record* de participações a nível nacional, tendo envolvido um universo total de 7200 alunos oriundos de 66 escolas. A adesão registada a mais uma edição do QUIZ parece indiciar a importância reconhecida pelas Escolas a este tema para a formação dos seus alunos.

Este Quiz, pretende pôr à prova os conhecimentos dos alunos em áreas como o crédito, o investimento, a poupança, os meios de pagamento, a segurança online, entre outros, e é jogado pelos alunos no computador ou no telemóvel, através da aplicação Kahoot. Existem 3 fases de competição: as competições intraescolas, a final nacional e a final europeia.

- Competições nas escolas (de 10 a 21 de fevereiro): Durante este período, todos os alunos inscritos em cada escola competem entre si. Os dois alunos que obtiverem a melhor pontuação ficam apurados para ir à final nacional e lutar pelo título de campeões nacionais da literacia financeira.
- Final nacional (4 de abril): Nesta competição online todas as duplas de finalistas, apuradas em cada escola, jogam entre si. A escola/dupla de alunos que vencer esta prova vai até Bruxelas, disputar a final europeia e enfrentar os restantes vencedores apurados a nível europeu.

**ACHAS QUE SABES GERIR O TEU DINHEIRO?
QUERES PARTICIPAR NUMA COMPETIÇÃO EUROPEIA?
INSCREVE-TE JÁ NO EUROPEAN MONEY QUIZ 2025!**

Pelo 8º ano consecutivo, a Associação Portuguesa de Bancos (APB) irá promover o European Money Quiz (EMQ), um concurso que visa testar os conhecimentos de literacia financeira dos jovens, sobre poupança, endividamento, gestão do orçamento familiar, segurança digital, entre outros. O quiz é jogado no telemóvel dos alunos, através da aplicação Kahoot!, também disponível online (www.kahoot.com).

INSCRIÇÕES:
Até 19 de DEZEMBRO

- Cada escola nomeia um professor responsável pelo projeto que será o ponto de contacto com a APB.
- Só poderão participar alunos entre o 7º e o 9º ano de escolaridade.
- Cada escola pode inscrever mais do que uma turma.
- As escolas serão selecionadas por ordem de inscrição (limitado a 50 escolas).

FASE 1: COMPETIÇÃO NA ESCOLA
10 a 21 de FEVEREIRO

- Os alunos inscritos em cada escola jogam entre si.
- O quiz ficará disponível ao longo de 2 semanas e poderá ser jogado quando o Professor pretender.
- Cada escola deverá depois indicar os 2 alunos com a melhor pontuação que irão participar na Final Nacional.

FASE 2: APURAMENTO DOS VENCEDORES NACIONAIS
4 de Abril

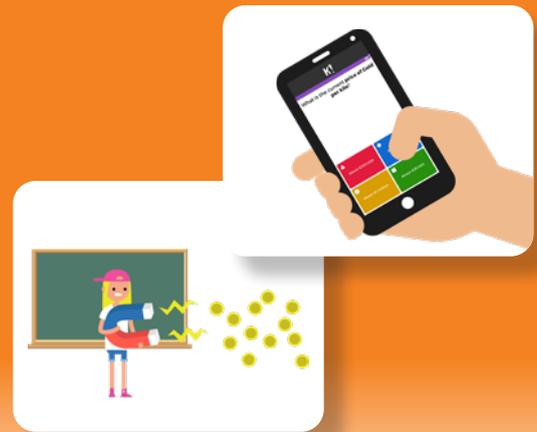
- Serão apurados os vencedores nacionais numa competição em que jogarão os vencedores de cada escola.

FASE 3: FINAL EUROPEIA
22 e 23 de MAIO

- Os dois vencedores a nível nacional irão até Bruxelas participar na grande final europeia do European Money Quiz, competindo com os finalistas de outros países.

PARA INSCREVER A SUA ESCOLA ENVIE UM E-MAIL PARA: educacaofinanceira@apb.pt
com o nome da escola, contacto do professor que ficará responsável pelo projeto e número de alunos que irão participar.

APB ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS
Para mais informações:
Email: info@apb.pt OU cardpalma@apb.pt
Tel. 21 351 00 70
www.apb.pt



A APB está presente nesta iniciativa de literacia financeira da EBF desde a sua 1ª edição, integrando o Grupo de Trabalho dedicado a este tema e participando em várias iniciativas desenvolvidas em conjunto com associações congéneres de outros países europeus.

A APB em conjunto com os Bancos associados está empenhada em dar continuidade a este esforço sectorial de sensibilização dos jovens para o tema da Literacia Financeira.

O European Money Quiz é uma forma lúdica de fomentar os conhecimentos financeiros dos alunos contribuindo para o aumento dos níveis de literacia financeira em Portugal.

Para além das iniciativas desenvolvidas em articulação com a EBF, existem outras atividades nacionais como o projeto “No Banco da Minha Escolas”, dirigido a alunos do 3º ciclo e secundário e o “Programa de Literacia Digital”, dirigido à população Sénior, que envolvem anualmente mais de 15 000 participantes. Mais informações sobre estas iniciativas poderão ser consultadas em www.apb.pt e www.saberdecontas.pt

Acreditamos que a aprendizagem de conceitos financeiros deverá iniciar-se o mais cedo possível e poderá ser muito útil para futuras decisões mais responsáveis. Clientes esclarecidos e, conseqüentemente decisões de investimento mais informadas contribuem para o desenvolvimento de um sistema financeiro mais robusto e de uma economia mais sólida e sustentável. ①

- Final europeia (22 e 23 de maio, em Bruxelas): Os países/ escolas que ficarem nos três primeiros lugares, a nível europeu, recebem um prémio em dinheiro para investir num projeto de educação financeira.

Os grandes vencedores nacionais deste ano, que representarão Portugal na final europeia, são Pedro Moura e Rodrigo Fernandes da Escola Secundária Alves Martins, em Viseu. O 2.º lugar foi para o Externato Marista de Lisboa, tendo o Agrupamento de Escolas de Pombal alcançado o 3.º lugar do pódio.

Durante os dois dias em que estiverem em Bruxelas, os alunos terão oportunidade de participar numa visita de estudo organizada pela EBF que envolve o Parlamento Europeu, o WikFinLab e a Euronext. Terão igualmente oportunidade de conhecer alunos de outros países e culturas, estando previstas várias atividades lúdicas.

O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Área de Estudos e Publicações - APB

PRINCIPAIS INDICADORES

DEZEMBRO DE 2024¹



139

INSTITUIÇÕES
DE CRÉDITO



36.915

COLABORADORES

Associados APB²



3.282

BALCÕES

Associados APB²



13.380

CAIXAS
AUTOMÁTICOS

Associados APB²



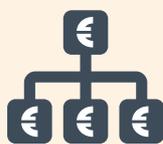
495.700

TERMINAIS DE
PAGAMENTO

2023

FINANCIAMENTO À ECONOMIA

ASSISTIU-SE A UM REFORÇO DO CRESCIMENTO DO CRÉDITO CONCEDIDO.



ATIVOS
TOTAIS

467,8

MIL MILHÕES



CRÉDITO
TOTAL
LÍQUIDO

258,9

MIL MILHÕES



CRÉDITO A
EMPRESAS³

72,5

MIL MILHÕES

DOS QUAIS
72,5%
A PME



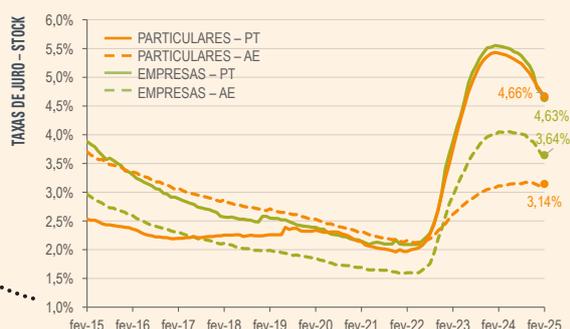
CRÉDITO A
PARTICULARES³

132,8

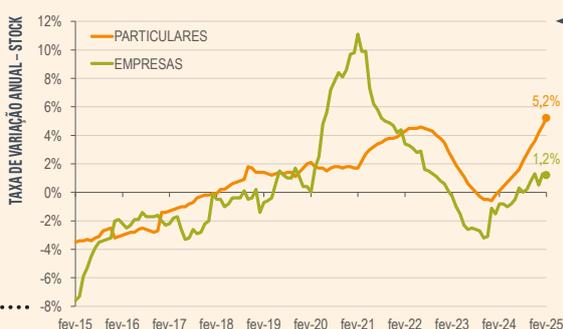
MIL MILHÕES



AS TAXAS DE JURO MANTIVERAM A TENDÊNCIA DE DESCIDA, EM RELAÇÃO AO MÁXIMO VERIFICADO NO ÚLTIMO TRIMESTRE DE 2023



OS EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS TÊM APRESENTADO TAXAS DE VARIAÇÃO ANUAIS POSITIVAS, COM UM CRESCIMENTO SUPERIOR NO SEGMENTO DE PARTICULARES FACE ÀS EMPRESAS



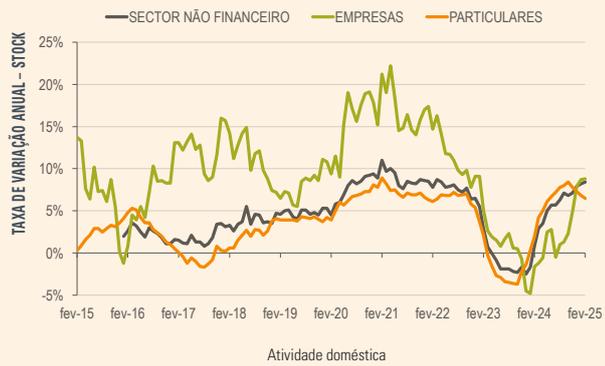
Fonte: Banco de Portugal

POUPANÇA

OS DEPÓSITOS CONTINUARAM A AUMENTAR. EM FEVEREIRO, OS DEPÓSITOS DAS EMPRESAS REGISTARAM A VARIAÇÃO ANUAL MAIS ELEVADA DESDE JANEIRO DE 2023 E OS DEPÓSITOS DE PARTICULARES CONTINUARAM A CRESCER ACIMA DE 5%.



DEPÓSITOS DE CLIENTES



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

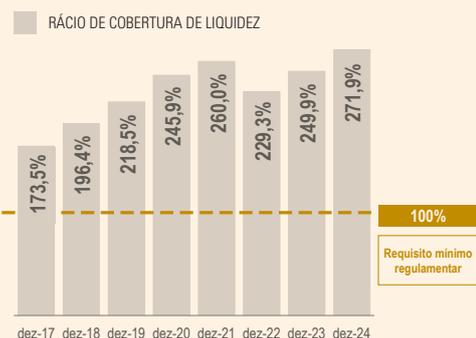


LIQUIDEZ

O PESO DO FINANCIAMENTO JUNTO DO EUROSISTEMA CONTINUOU A DIMINUIR, ATINGINDO UM VALOR PRATICAMENTE NULO.



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



O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

DESEMPENHO DO SECTOR

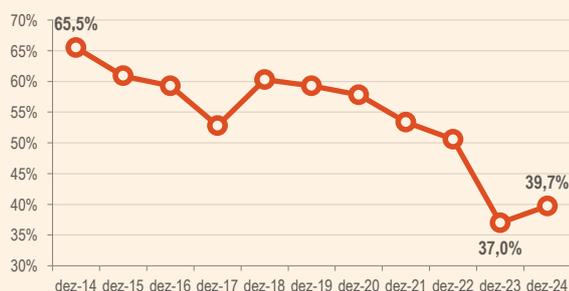
DEZEMBRO DE 2024

O SECTOR BANCÁRIO REFORÇOU A RENDIBILIDADE FACE AO ANO ANTERIOR DEVIDO, SOBRETUDO, À REDUÇÃO DAS PROVISÕES E IMPARIDADES QUE MAIS DO QUE COMPENSOU A SUBIDA DOS CUSTOS OPERACIONAIS E A REDUÇÃO DOS RESULTADOS DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS.

RETURN ON EQUITY



COST-TO-INCOME



A POSIÇÃO DE SOLVABILIDADE ATINGIU NÍVEIS HISTORICAMENTE ELEVADOS.

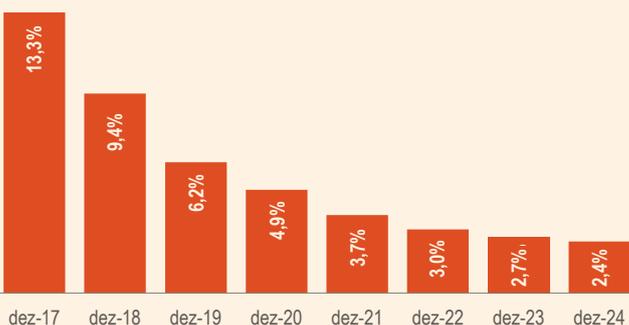
RÁCIO COMMON EQUITY TIER 1



RÁCIO DE SOLVABILIDADE TOTAL



O RÁCIO DE NPL FICOU ABAIXO DE 2,5%



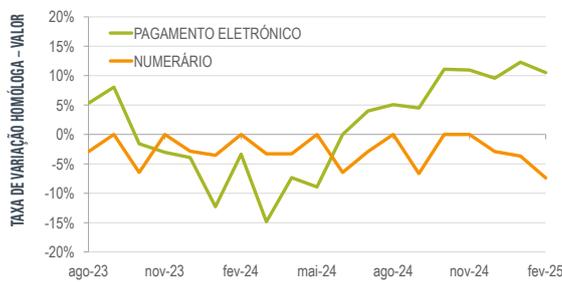
O RÁCIO DE COBERTURA DE NPL PERMANECEU ACIMA DA MÉDIA DA ÁREA DO EURO.

PAGAMENTOS E DIGITAL

OS PAGAMENTOS ELETRÓNICOS CONTINUARAM A SUA TRAJETÓRIA DE RECUPERAÇÃO, REGISTRANDO CRESCIMENTOS ACIMA DE 10%

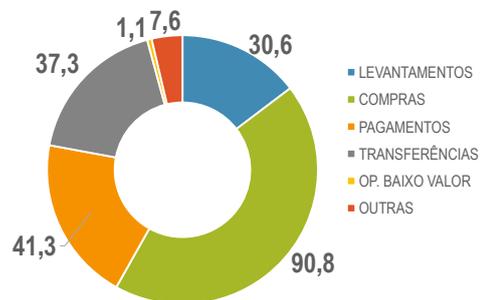


OPERAÇÕES EFETUADAS



Fonte: SIBS Analytics

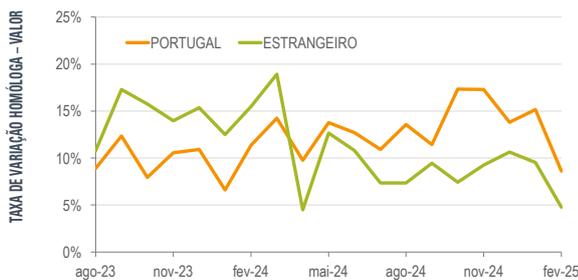
OPERAÇÕES DE PAGAMENTO BASEADAS EM CARTÃO EM 2024, POR TIPO DE OPERAÇÃO (EUR MIL MILHÕES)



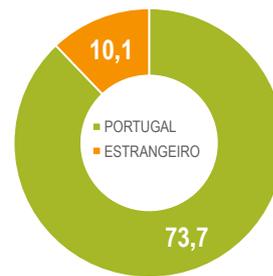
APESAR DE TEREM REGISTRADO UMA DESACELERAÇÃO, AS COMPRAS ATRAVÉS DE TERMINAIS DE PAGAMENTO AUTOMÁTICO (TPA) TÊM CRESCIDO ACIMA DE 5%



OPERAÇÕES EFETUADAS



COMPRAS EM TPA EM PORTUGAL EM 2024, POR LOCAL DE EMISSÃO DO CARTÃO (EUR MIL MILHÕES)



A UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS CONTINUOU 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%**

Fonte: INE

FORMAÇÃO INTERMÉDIA

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



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Ética, Integridade e Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – Formação Contínua

7 e 8 de julho



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Registos e Notariado

23 a 26 de junho

Infor Banca



MOBILE APP

EM DISPOSITIVOS MÓVEIS

Descarregue a App em qualquer Tablet ou Smartphone Android.

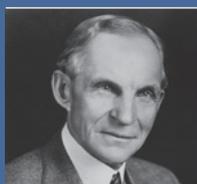
Ou aceda através do link:

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



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





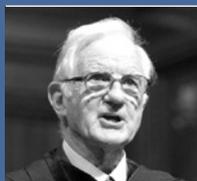
“Só há uma coisa pior do que FORMAR colaboradores e eles partirem. É não formá-los e eles permanecerem.”

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*)