

Nº 135 | SETEMBRO.2025

CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

Os desafios Europeus e Portugal

JOAQUIM MIRANDA SARMENTO

A diversificação das fontes de financiamento da economia Europeia
(e Nacional) e o sector de intermediação financeira não bancária

TIAGO DOS SANTOS MATIAS

Account-Based Marketing (ABM):
As contas estratégicas pescam-se com arpão

JOÃO FILIPE TORNEIRO

Desde a pandemia a olhar para o futuro

PEDRO TAVARES

A importância dos laços sociais nas empresas

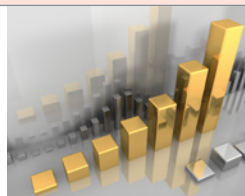
M. LUISA PEDROSO DE LIMA

O Sector Bancário num Minuto

- 02** Os desafios Europeus e Portugal
Joaquim Miranda Sarmento
- 08** A diversificação das fontes de financiamento da economia Europeia (e Nacional) e o sector de intermediação financeira não bancária
Tiago dos Santos Matias
- 12** Account-Based Marketing (ABM): As contas estratégicas pescam-se com arpão
João Filipe Torneiro
- 18** Desde a pandemia a olhar para o futuro
Pedro Tavares
- 26** A importância dos laços sociais nas empresas
M. Luisa Pedroso de Lima
- 32** O Sector Bancário num Minuto
Área de Estudos e Publicações - APB

CERTIFICAÇÕES IFB

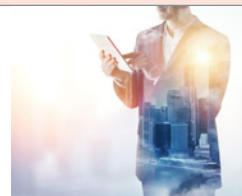
O IFB É UMA ENTIDADE
FORMADORA CERTIFICADA PELO
BANCO DE PORTUGAL



**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 135 | SETEMBRO.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.



Depois de um período predominante de férias, em que espero que tenhamos conseguido recuperar a energia para abraçar com vigor uma nova jornada, regressamos com mais uma publicação da InforBanca.

Quando iniciamos novas jornadas precisamos de um farol que enquadre os problemas latentes e nos ilumine o caminho. O Senhor Ministro de Estado e das Finanças, **Joaquim Miranda Sarmento**, concedeu-nos o privilégio de nos honrar com um valioso artigo que nos permite recolher informação e orientações para tomarmos as melhores decisões estratégicas. Nesse artigo são comparadas as dinâmicas da economia Europeia face à economia Norte-Americana. Nele elenca as dificuldades que temos enfrentado na Europa nos últimos anos e que nos têm conduzido a um desenvolvimento comparativamente mais débil. Realça, ainda, o potencial existente no espaço Europeu para promover a criação de riqueza e de crescimento, a par da necessidade de apostarmos na ultrapassagem dos “estrangulamentos”, que identifica. E estimula-nos à implementação de diversas medidas propostas no *Competitiveness Compass*, apresentado pela Comissão Europeia e que os agentes económicos Europeus terão que pôr em prática. Um verdadeiro lançar de luz para enquadrarmos as nossas decisões estratégicas.

Tiago Matias apresenta-nos dados sobre a maior resiliência e capacidade de recuperação de economias mais sustentadas em financiamento através do mercado de capitais, alertando, contudo, que a diversificação das fontes de financiamento e a consequente aceleração do sector de intermediação financeira não bancária terá de ser balanceada com um quadro regulatório proporcional, que garanta o seu bom funcionamento e a estabilidade financeira.

Através de uma cativante analogia com a pesca, **João Filipe Torneiro** aborda a primazia de uma abordagem de marketing mais focada nas contas estratégicas. Seguindo esta estratégia, centrada no cliente, conseguir-se-ão melhores taxas de conversão, aumentando-se também o valor do negócio e o impacto estratégico. Uma nota apenas para felicitar o autor pelo lançamento, ainda este 25 de Setembro, do seu livro “Rota de Valor – O Poder da Centralidade no Cliente”.

Pedro Tavares apresenta nove eixos em que há mudanças nas empresas, fruto das alterações políticas e económicas. A compreensão de cada um destes eixos será fundamental para melhor interpretarmos o atual contexto empresarial e desempenharmos o nosso papel de forma mais ajustada e eficiente.

E porque a vida é feita de relações, de interações e de laços entre as pessoas, esta edição inclui um artigo de **Maria Luísa Pedroso de Lima** sobre “A importância dos laços sociais nas empresas”. Perante um mundo cada vez mais digital, é destacado o impacto positivo que os laços sociais têm no nosso bem-estar, na nossa saúde e na nossa felicidade. Estes benefícios crescem diretamente ao indivíduo. No entanto, tratando-se de laços sociais que fazem o dia a dia dentro das empresas, fortalecem também as instituições. Fica, pois, o convite para contribuírmolos para o fortalecimento desses laços.

Por último, mas sempre um elemento essencial, temos a infografia **O Sector Bancário Num Minuto**, preparada pela Área de Estudos e Publicações da APB, que apresenta, como sempre, uma visão atual e muito relevante dos principais indicadores do sector bancário. Constitui, pois, informação da máxima pertinência para conhecer o contexto do sector e perspetivar a sua evolução.

Boas leituras!

A stylized map of Europe is shown in a light blue color against a darker blue background. Overlaid on the map is a complex network of white lines and dots, resembling a digital or communication network. The lines connect various points across the continent, with some points highlighted in a brighter blue. The overall aesthetic is modern and technological.

Os desafios Europeus e Portugal

ECONOMIA



Joaquim Miranda Sarmiento

Ministro de Estado e das Finanças; Professor Associado com Agregação no ISEG; Ph.D in Finance – Tilburg University.

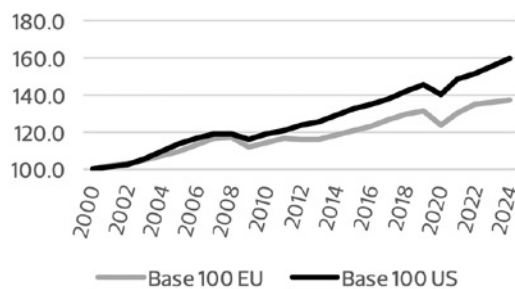


A perda de competitividade e produtividade da Europa desde 2008 levou a que o crescimento económico fosse anémico e divergente dos EUA. Os Relatórios Draghi e Letta mostram que a Europa enfrenta diversos "estrangulamentos" na sua baixa produtividade. Este artigo analisa vários desses "estrangulamentos". O "*competitiveness compass*"ⁱ que a Comissão Europeia apresentou em março é um instrumento com um conjunto de reformas estruturais para libertar o potencial de criação de riqueza e de crescimento no espaço Europeu.

ⁱ https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/competitiveness-compass_en

A Grande Crise Financeira de 2008 (GFC 2008) deixou marcas profundas nas economias avançadas (a que se somou posteriormente a crise das dívidas soberanas na Europa; a Política Monetária acomodatória e expansionista dos Bancos Centrais na década passada; a pandemia Covid-19; os efeitos da inflação e os choques geopolíticos, nomeadamente a guerra na Ucrânia), mas sobretudo marcou um período de relativa estagnação na Europa, quer em termos de produtividade, quer em crescimento económico, bem como de divergência na performance económica face aos EUA.

Os gráficos abaixo mostram essa divergência, quer no crescimento real do PIB (se 2009 = 100 temos os EUA com 135 e a UE com 123), quer no PIB *per capita* (se 2009 = 100, temos os EUA com 124 e a UE com 114), quer no crescimento da produtividade. A teoria económica tem mostrado uma causalidade clara entre maior produtividade e maiores salários. Uma baixa produtividade significa uma baixa competitividade, que por sua vez se traduz em baixo crescimento real do PIB, o que implica baixos níveis de crescimento dos salários (e salários mais baixos).



Fonte: FMI

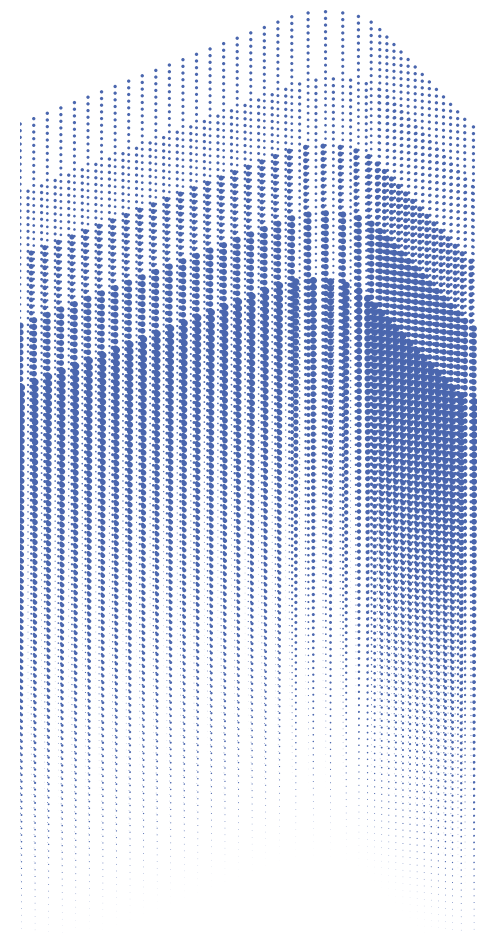
Productivity has risen much faster in the US than in Europe

US non-farm output per hours; eurozone/UK output per hour worked (real, rebased)



Fonte: Financial Times (FT)

Os Relatórios Draghi e Letta mostram claramente que se a Europa tem várias forças (o seu mercado único, níveis de educação e formação, um sistema social e uma maior utilização de energias renováveis), mas têm bastantes fraquezas ("estrangulamentos"), além da baixa produtividade: Um inverno demográfico, com baixa natalidade, redução da população ativa e falta de mão-de-obra; elevados custos de contexto e regulação; baixo nível de financiamento privado e de empreendedorismo; baixos níveis de I&D e uma posição secundária na digitalização, IA e semicondutores; elevados preços (e com elevada volatilidade) de energia, por não ser produtor de energia fóssil; ameaças concorrenciais a indústrias tradicionais, como por exemplo, a automóvel; necessidade de aumentar os gastos com Defesa, mas com elevados défices orçamentais e de dívida pública; dependência de energia, matérias-primas e alimentos.



O inverno demográfico que a Europa vive implica perda populacional e envelhecimento, com o consequente, por um lado, aumento de despesa com pensões e saúde, mas também menos população ativa. A imigração tem sido a forma da Europa mitigar o problema de falta de trabalhadores, mas os impactos sociais e políticos são elevadíssimos.

A Europa tem também elevados custos de contexto e regulação. Ao longo de várias décadas as instâncias Europeias foram criando regras e regimes regulatórios que criaram barreiras à criação de negócios, a uma maior concorrência e inovação.

O baixo nível de financiamento privado e de empreendedorismo implica que o crédito privado na Europa assenta sobretudo nos bancos (o mercado de capitais está menos desenvolvido), com níveis de investimento privado e público baixos (mas, ainda assim, os bancos Europeus têm níveis de performance e rentabilidade inferior aos dos EUA). Existe também uma elevada heterogeneidade entre os países, bem como um baixo nível de “venture capital” quando comparado com os EUA. Ou seja, a economia Europeia é mais adversa ao risco e com menores níveis tecnológicos. Enquanto os EUA têm quase mil Unicórnios e a China mais de 200, a Alemanha e a França têm cada uma perto de 30.

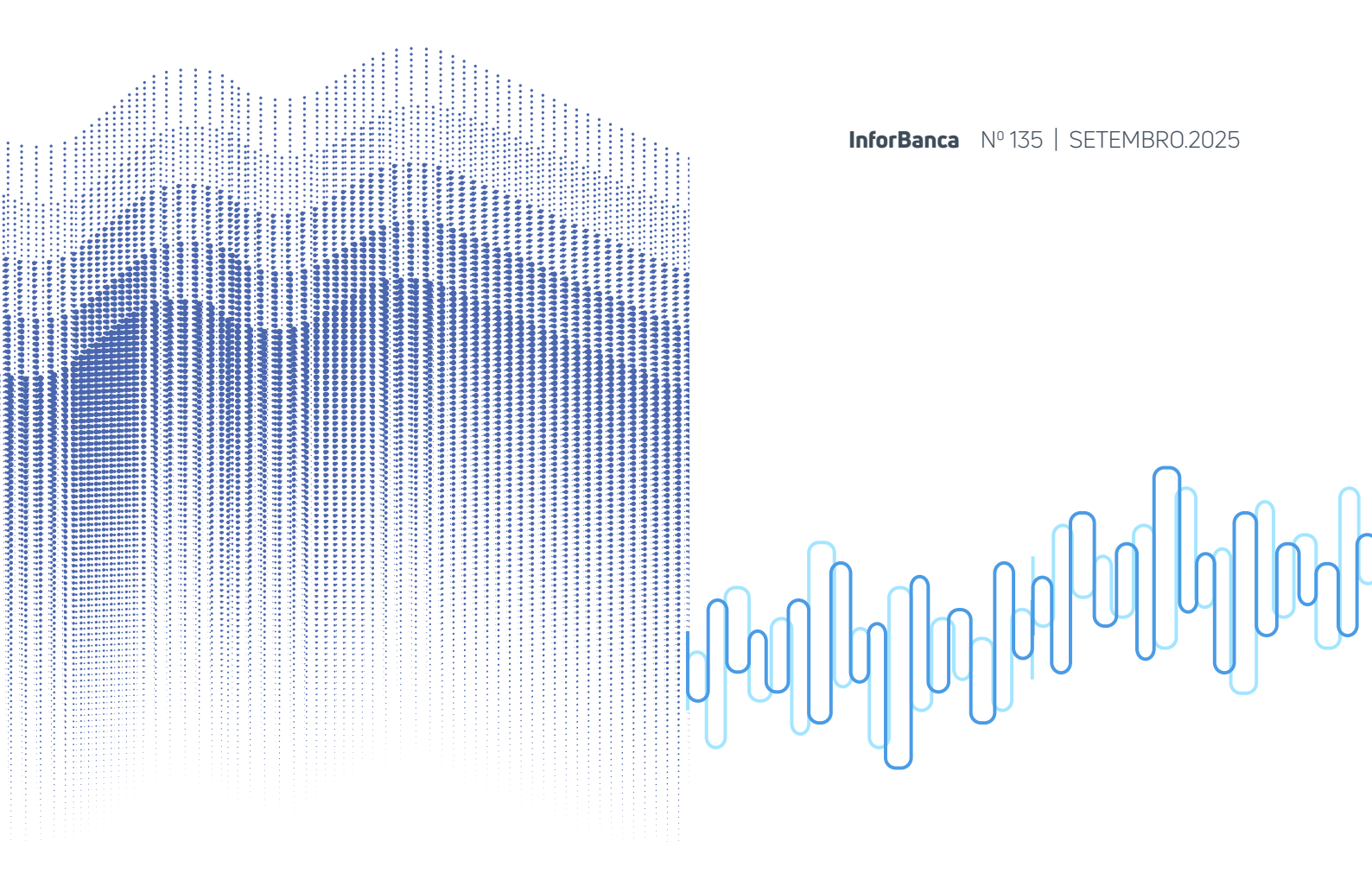
A Europa tem também baixos níveis de I&D e uma posição secundária na digitalização, IA e semicondutores. Fruto de uma economia menos virada para o risco e o empreendedorismo, as grandes gigantes tecnológicas são sobretudo americanas (e na China, um mercado fechado, são nacionais). Na IA a Europa também só agora começa a querer competir com os grandes *players* americanos. Já nos semicondutores, a indústria divide-se em 3 blocos: os EUA (com a Nvidia e a Intel) dominam a conceção dos “chips”, a Europa (com a ASML) domina a construção das máquinas que produzem os “chips” e Taiwan (com a TSMC) domina a produção dos “chips” (embora com EUA e China a procurarem reduzir a dependência de Taiwan).

Por último, a Defesa europeia foi abalada com a guerra na Ucrânia e a nova política da Administração Trump. É necessário reforçar a capacidade de Defesa europeia. Mas tem de ser feito de forma coordenada e com cada país a ter funções específicas (que potenciem a sua posição geográfica e a sua reindustrialização). Mas tudo isso tem de ser realizado com responsabilidade orçamental. A maioria dos países europeus tem hoje níveis elevados de dívida pública (já vários, e de grande dimensão, acima dos 100% do PIB) e uma situação orçamental de défices, também elevados (vários países acima dos 3% PIB).

A Europa tem assim de aumentar os seus níveis de produtividade, com uma aposta clara na tecnologia, educação e financiamento. O “*competitiveness compass*”ⁱⁱⁱ que a Comissão Europeia apresentou em março é um instrumento com um conjunto de reformas estruturais para libertar o potencial de criação de riqueza e de crescimento no espaço Europeu.

Para isso a Europa tem de reduzir os níveis de regulação, a burocracia e o *cost of doing business*, bem como reforçar o Mercado Único, sobretudo nas áreas da energia, telecomunicações, banca, seguros e serviços em geral. A Europa tem também de mobilizar a sua capacidade de financiamento para investir mais em I&D e nas tecnologias atrás referidas, aumentando também o

ⁱⁱⁱ https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/competitiveness-compass_en



número de patentes e de empresas tecnológicas, bem como de aumentar a dimensão das empresas, sobretudo tecnológicas e industriais, para aproveitar os ganhos de escala e o impacto da tecnologia. A Europa tem de ser capaz de avançar com o *Capital Markets Union* e a *Banking Union*. É necessário continuar a investir cada vez mais na educação e formação, bem como na transição de competências de quem está desempregado, em subemprego ou em setores de menor valor acrescentado, assim como reduzir substancialmente o desemprego jovem. É também fundamental melhorar a qualidade da despesa pública e ser capaz de fazer uma consolidação orçamental, que reduza a dívida pública e torne as Finanças Públicas dos Estados Membros sustentáveis no longo prazo, dando confiança aos mercados financeiros.

Portugal tem também um caminho a percorrer para aumentar os seus níveis de produtividade, que são baixos, gerando com isso um baixo nível de PIB potencial, e como tal, níveis de crescimento aquém dos países da Coesão, que são os nossos concorrentes diretos e que estão no nosso nível de desenvolvimento (e que também são recebedores líquidos de fundos europeus).

Aos “estrangulamentos” identificados para a Europa (demografia, os custos de contexto, burocracia e regulação, bem como o financiamento, a tecnologia e a dívida pública), e que também são uma realidade nacional, juntaríamos ainda: Uma Justiça administrativa

e fiscal ineficaz e demasiado lenta; um sistema fiscal complexo, com elevados custos de cumprimento, com tempos de contenciosos tributário muito demorados, com muita instabilidade e com taxas efetivas marginais de IRS e IRC muito altas, sobretudo se comparadas com os países da Coesão, que são os nossos concorrentes diretos; Um baixo nível de R&D e ainda uma baixa ligação entre as universidades e a investigação e as empresas e a inovação e criação de valor; empresas com baixo nível de dimensão, com baixa capitalização e que ainda são pouco internacionalizáveis; a rigidez e dicotomia do mercado laboral; a ineficiência dos serviços públicos e a baixa qualidade da despesa pública.

Quer a nível europeu, quer a nível nacional, são necessárias reformas estruturais que mitiguem estes “estrangulamentos” e permitam libertar todo o potencial económico e de criação de riqueza a nível europeu. Sem isso, a Europa continuará a marcar passo, a divergir dos EUA e a tornar-se cada vez menos relevante, cada vez mais dependente e com menores níveis de vida para os seus cidadãos.

Temos de recuperar o elevador social e ser capaz de construir uma sociedade mais próspera, em que existem recursos para manter o Estado social e o apoio aos mais necessitados. A Esperança tem de voltar, cumprindo o “mandamento não escrito”: “Darás aos teus filhos mais e melhor do que o que recebeste dos teus pais”. ⑦

A diversificação das fontes de financiamento da economia Europeia (e Nacional) e o sector de intermediação financeira não bancária



Tiago dos Santos Matias¹

FINANCIAMENTO DA ECONOMIA

Diretor do Departamento Internacional
e de Política Regulatória, na CMVM

A crise financeira que eclodiu em meados de 2007² trouxe, para além de diversas ondas de choque, algumas interrogações e inúmeras constatações, em particular os efeitos da crise na rarefação do crédito disponível para o financiamento da economia e de todos os seus operadores, estando hoje vastamente demonstrado que as economias que disponham de uma maior diversificação das suas fontes de financiamento, particularmente em períodos de desaceleração ou depressão económica, demonstram uma maior capacidade de resiliência, de manter o financiamento à economia e, em resultado disso, uma maior capacidade de fomentar a recuperação e o progresso económico.

¹ As opiniões expedidas no presente texto são pessoais e apenas vinculam o seu Autor.

² Foi qualificada, no “Relatório Larosière” (emitido, em 2009, pelo “The High-Level Group on Financial Supervision in the EU”, sob mandato da Comissão Europeia), como “the most serious and disruptive financial crisis since 1929”.



Ora, é precisamente isso que tem sido, e foi novamente, constatado nas economias mundiais sustentadas em modelos de financiamento bancário, por oposição a economias em que o financiamento tem suporte no mercado de capitais (*"market based finance"*), nas quais a capacidade de recuperação económica foi significativamente maior do que aquelas assentes, maioritariamente, em modelos de financiamento bancário, como continua a ser o caso das economias da Europa continental ³.

Esta peculiaridade europeia, do financiamento à economia excessivamente concentrado no sector bancário, provirá, eventualmente, de um fator cultural, que tem vindo a ser agravado por fatores conjunturais, como as baixas taxas de juro, aspeto aparentemente indiferente à circunstância do regime regulatório bancário ter vindo a impor requisitos incrementais de capital e de liquidez decorrentes do acordo de Basileia III.

É, pois neste contexto, que a existência de um quadro geopolítico em acentuada e rápida mutação, e perante elevadas necessidades de financiamento em diversas áreas, tais como a investigação e tecnologia, a defesa e a descarbonização, suscitou a necessidade de promover alterações significativas no âmbito da União Europeia.

Com efeito, segundo o relatório *"The future of European competitiveness – A competitiveness strategy for Europe"*, coordenado por Mario Draghi, de entre as diversas alterações que devem ser prontamente implementadas na União Europeia sobressai a necessidade de simplificar e reduzir a carga regulatória aplicável às entidades europeias, bem como desenvolver os mercados de capitais Europeus, por forma a possibilitar que as empresas europeias possam recorrer ao financiamento baseado no mercado para financiar modelos de negócio inovadores ou o seu crescimento, sem ter a necessidade de recorrer a mercados de capitais de outras latitudes.

Com efeito, segundo aponta o referido relatório, o acesso ao financiamento privado europeu é complexo e burocrático, e, por outro lado, a capacidade de mobilização de investimento privado, principalmente através de instrumentos de risco partilhado, é estrangida pelo que parece ser um baixo apetite por risco por parte dos investidores europeus.

É, pois, neste quadro de simplificação e necessidade de diversificação das fontes de financiamento, por via, designadamente, do incremento do financiamento com base nos mercados de capitais (Europeus), que têm vindo a ser discutidos os riscos apresentados pelo sector de intermediação financeira não bancária (*"Non-Bank Financial Intermediation"* – *"NBFI"*).

O sector do NBFI abrange sectores financeiros muito diversos, incluindo entidades regulamentadas, como as empresas de gestão de ativos e fundos de investimento, empresas de investimento, fundos de pensões, seguradoras e entidades não regulamentadas, como *family offices*, que juntamente com os mercados de capitais, constituem uma componente chave do NBFI, o qual tem crescido internacionalmente, e cujo crescimento ao nível Europeu não se demonstra suficiente para desbloquear o potencial de financiamento que este sector pode aportar à economia e entidades europeias.

O NBFI é uma fonte de diversificação financeira, alternativa e complementar ao financiamento bancário, dominante na União Europeia e, assim, é ele próprio uma fonte de resiliência por si só. No contexto da União dos Mercados de Capitais (*"Capital Markets Union"* – *"CMU"*), mercados de capitais estáveis e integrados são essenciais enquanto fontes de financiamento para a economia e complementam o crédito bancário tradicional, ao mesmo tempo que fornecem ferramentas para gerir riscos financeiros e não financeiros. O NBFI e os

³ Neste sentido veja-se Julien Allard & Rodolphe Blavy (2011), *"Market Phoenixes and Banking Ducks – Are Recoveries Faster in Market-Based Economies?"*, IMF Working Paper No. 11/213 (disponível em <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Market-Phoenixes-and-Banking-Ducks-Are-Recoveries-Faster-in-Market-Based-Financial-Systems-25216>).

mercados de capitais desempenham, assim, um papel fundamental na promoção da diversidade da estrutura dos mercados financeiros e na contribuição para a resiliência do sistema financeiro, através da partilha entre privados de riscos e da redução da dependência excessiva do crédito bancário tradicional.

Assim, ao longo dos anos, o legislador europeu tem vindo a dedicar atenção crescente e a implementar diversas alterações regulatórias com objetivos macroprudenciais e adaptadas às especificidades do NBFÍ⁴. Além disso, desde a antedita crise financeira global, as reformas regulatórias do sector bancário têm gradualmente reforçado os requisitos prudenciais, o que pode ter restringido (direta ou indiretamente) a dimensão e o âmbito das atividades realizadas pelos bancos, criando oportunidades para as entidades do sector do NBFÍ expandirem suas atividades em áreas que eram amplamente realizadas por bancos.

Porém, alguns eventos recentes⁵ vieram suscitar preocupações com a estabilidade financeira em relação ao sector NBFÍ, surgidas em discussões políticas internacionais e com iniciativas em diversas jurisdições da UE e fora da UE. Também por isso, e em resultado

das recomendações do European Systemic Risk Board (ESRB), o legislador europeu promoveu, em 2024, a revisão da AIFMD e da UCITSD procedendo (i) à harmonização de definições e a aplicação dos mecanismos de gestão de liquidez, por forma a reforçar as ferramentas disponíveis para efeitos de gestão do risco de liquidez, por parte das sociedades gestoras de fundos de investimento, bem como (ii) estabelecer um novo limite de alavancagem para fundos originadores de créditos e exigir a diversificação de riscos quando os créditos são originados para outros prestadores de serviços financeiros, reforçando assim ainda mais as capacidades de gestão de riscos do sector. Por outro lado, por forma a dotar a supervisão, micro e macroprudencial, com a informação relevante, o legislador veio ainda ampliar o âmbito dos reportes de supervisão, abrangendo potencialmente os dados da carteira, melhorando simultaneamente a eficiência dos relatórios e minimizando os encargos administrativos, sempre que possível.

Assim, destarte diversas entidades, especialmente as supranacionais, manterem trabalhos tendentes a incrementar a resiliência do sector do NBFÍ, sem que tal seja prejudicial para os seus benefícios⁶, as necessidades de financiamento das economias que integram a União Europeia, que parecem impor o crescimento do sector NBFÍ, e, bem assim, as medidas que têm vindo a ser apresentadas no intuito de incrementar a competitividade Europeia, como seja a simplificação e redução da carga regulatória, também elas resultantes de um maior apetite de risco, deverão ser objeto de cuidada calibração, por forma a evitar que os benefícios apresentados, desde logo pela maior diversificação de fontes de financiamento e, assim, pelo incremento do sector do NBFÍ no âmbito da economia europeia, não deixem de ter um quadro regulatório específico e proporcional, mas robusto. Para que uma das principais soluções para as necessidades de financiamento europeias, não se venha a tornar, a prazo, um problema. ①

4 Tais como: (i) o artigo 28.º do Regulamento (EU) n.º 236/2012 relativo às vendas a descoberto e a certos aspetos dos swaps de risco de incumprimento, que veio conferir o poder da ESMA proibir ou restringir as vendas a descoberto caso as mesmas constituam uma ameaça para o correto funcionamento e a integridade dos mercados financeiros, ou para a estabilidade da totalidade ou de parte do sistema financeiro na União e o caso tiver implicações transfronteiriças, sem que nenhuma autoridade competente tenha tomado medidas para mitigar ou impedir a concretização de tal risco; (ii) os artigos 24.º e 25.º do Regulamento (EU) 2017/1131 relativo aos fundos do mercado monetário, que veio introduzir a obrigação de constituição de “almofadas de liquidez” (“liquidity buffers”); ou, (iii) o artigo 45.º da Diretiva 2011/61/EU relativa aos gestores de fundos de investimento alternativos (“AIFMD”), e o artigo 84.º da Diretiva 2009/65/CE que coordena as disposições legislativas, regulamentares e administrativas respeitantes a alguns organismos de investimento coletivo em valores mobiliários (“UCITSD”), os quais vieram prever a possibilidade de suspender o direito de resgate, conferido aos participantes.

5 Tal como a corrida por dinheiro (“dash-for-cash”), associada à pandemia da COVID-19, em março de 2020, para a qual, segundo o Financial Stability Board (FSB) (no relatório “[Holistic Review of the March Market Turmoil](#)”), contribuiu de forma significativa o sector do NBFÍ, através, designadamente, pelos elevados níveis de resgates verificados em fundos de investimento abertos ou pela exigência de reforço de colaterais (“margin calls”) em resultado de elevados níveis de volatilidade.

6 Tal como o [programa de trabalhos anual do FSB, para 2025](#).

Account-Based Marketing (ABM):

As contas estratégicas pescam-se com arpão

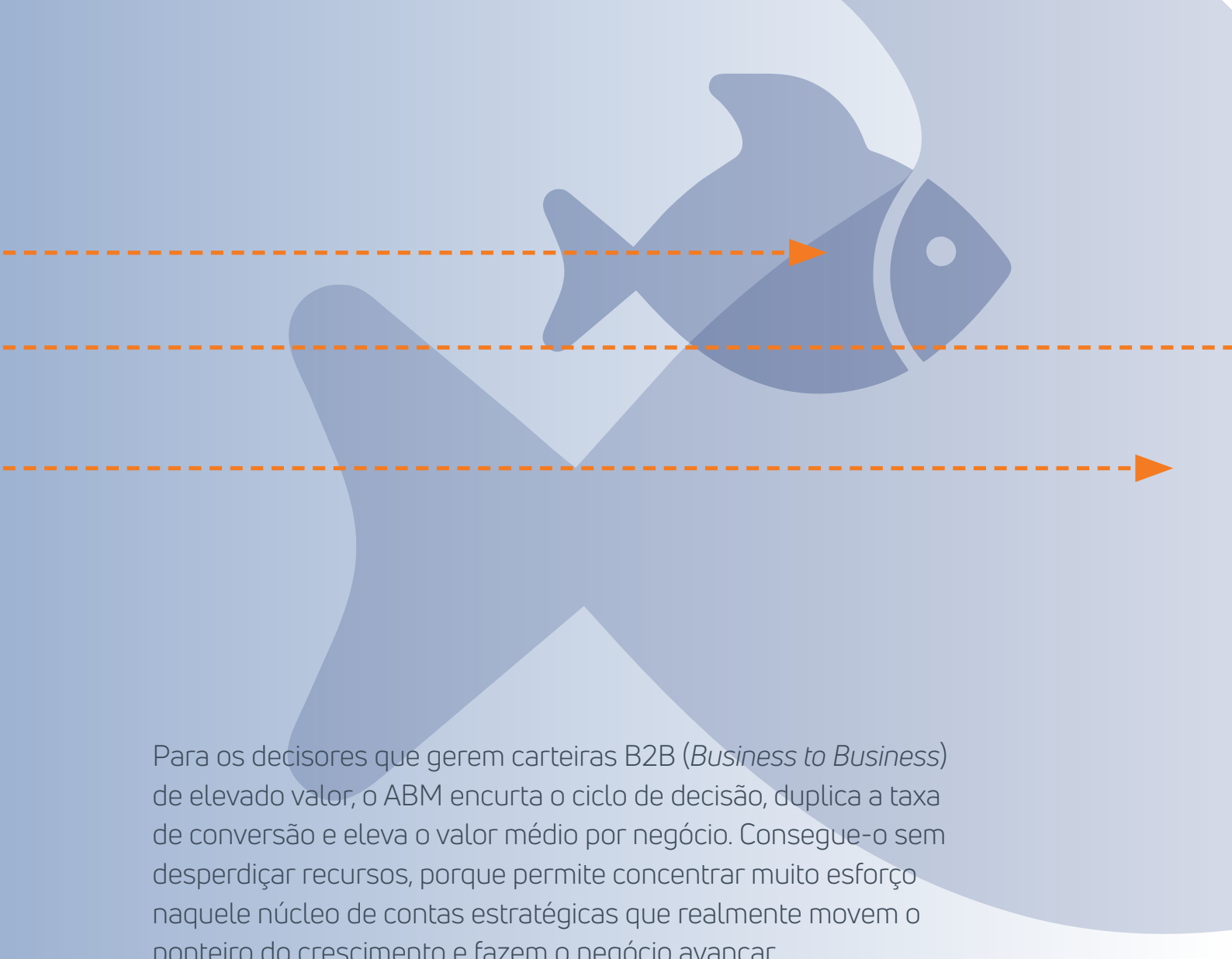


MARKETING

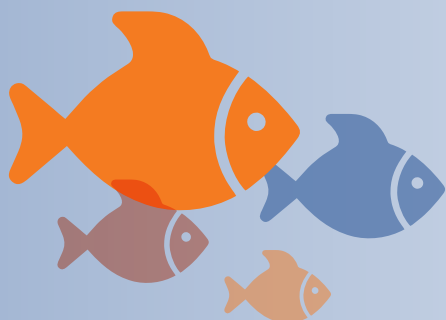


João Filipe Torneiro

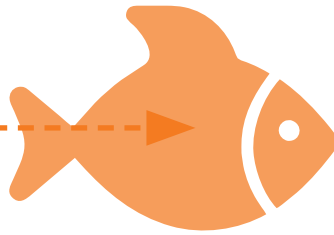
Fundador e Diretor Executivo da Filipe Torneiro Consulting, consultora *boutique* especializada em estratégia, liderança, inovação, transformação digital, marketing & vendas, e, mobilidade e energia. É também *Executive in Residence* na Nova SBE. Com mais de 30 anos de experiência em liderança empresarial, foi CEO de várias empresas do grupo Galp, tendo liderado equipas ibéricas de marketing e vendas, tanto nos canais físicos como digitais, e, conduzido projetos estruturantes de energia (como o terminal de GNL de Sines, gasodutos e UAG's). Foi engenheiro de projetos na OGMA e iniciou a sua carreira como oficial da marinha de comércio. Especialista em marketing pelo IPAM (Porto) e Executive Scholar Certificate in *Leadership* pela Kellogg School of Management. Concluiu pós-graduações em gestão (INSEAD e Univ. Católica) e em liderança (London Business School). É especialista em energia pela Ordem dos Engenheiros, e, licenciado em engenharia mecânica pelo Instituto Superior Técnico e em engenharia de máquinas pela Escola Náutica. Reconhecido *keynote speaker*, autor e professor convidado em programas de mestrado e de formação executiva de várias escolas de negócios internacionais. Na essência é um apaixonado por ajudar as organizações a crescerem com base numa visão clara: uma cultura centrada no cliente é a rota mais direta para criar valor sustentável para o negócio, para as pessoas e para a sociedade.



Para os decisores que gerem carteiras B2B (*Business to Business*) de elevado valor, o ABM encurta o ciclo de decisão, duplica a taxa de conversão e eleva o valor médio por negócio. Consegue-o sem desperdiçar recursos, porque permite concentrar muito esforço naquele núcleo de contas estratégicas que realmente movem o ponteiro do crescimento e fazem o negócio avançar.



Se é possível saber os nomes e as moradas do peixe graúdo, porque é que tantas empresas continuam a insistir em lançar redes ao acaso para o mercado? Foi a partir desta pergunta simples mas provocadora que, em 2003, nasceu o conceito de *Account-Based Marketing* (ABM). Definido como a prática de **tratar cada conta estratégica como um mercado em si mesma**, o ABM veio desafiar o paradigma do marketing massificado e propor uma nova rota, onde a precisão substitui a dispersão. Bev Burgess, coautora do conceito, resumiu-o com uma imagem poderosa: “O ABM afasta-nos da tentação de tentar abarcar todo o oceano e obriga-nos a concentrarmo-nos no peixe graúdo que mais conta”.



Do Vale do Silício à Europa

Alicerçado em estratégias centradas no cliente, o ABM foi impulsionado pelas gigantes tecnológicas norte-americanas, como a Unisys e a Xerox, com três objetivos centrais:

- **Criar um posicionamento diferenciador** à medida de cada conta estratégica;
- **Influenciar os decisores-chave** com conteúdos relevantes;
- **Gerar procura qualificada e acelerar o pipeline de vendas.**

Nestas duas décadas, a metodologia ABM evoluiu bastante. Hoje, os líderes globais integram dados de intenção, inteligência artificial generativa (IAG), *scoring* preditivo e sistemas unificados de métricas entre *marketing*, vendas e experiência do cliente. E várias publicações recentes têm destacado esta evolução, evidenciando o fim da era dos funis lineares e a ascensão de modelos mais cíclicos, onde o ABM desempenha um papel estruturante.

O ABM é substancialmente distinto do tradicional KAM (*Key Account Management*). Enquanto o KAM se foca na gestão comercial da relação com grandes contas, o ABM é transversal, envolvendo *marketing*, vendas e serviço numa estratégia orquestrada, digitalmente assistida e orientada por dados. Ou seja, o ABM vai além da gestão comercial, e, implica transformação cultural e organizacional.

Definir o alvo antes de lançar o arpão

Tal como nenhum pescador experiente larga para o mar sem o rumo traçado na carta náutica, também nenhuma organização deve iniciar um programa ABM sem mapear o seu mercado. Tudo começa com o cálculo do TAM (*Total Addressable Market*), a totalidade das oportunidades no mercado. Depois traça-se o SAM (*Serviceable Addressable Market*), ou seja, o segmento que a empresa conseguirá servir com os seus canais e recursos. E, por fim, projeta-se o SOM (*Serviceable Obtainable Market*), que representa a fatia de mercado que, realisticamente, a empresa poderá conquistar num horizonte próximo.

Com base neste mapeamento, define-se o Perfil Ideal de Cliente (PIC), considerando fatores como receita potencial, compatibilidade cultural, maturidade digital e urgência de compra. A partir do PIC, identificam-se as contas estratégicas e os seus intervenientes: quem especifica, quem influencia, quem decide e quem paga. E só então se arma o arpão.

Surge assim uma primeira pergunta de gestão: **Quão bem conhece as contas que realmente têm o potencial de fazer mexer o ponteiro do crescimento da sua empresa?**

Plano de ação e etapas de precisão

A aplicação prática do ABM contempla assim quatro etapas encadeadas:

- **Selecionar as contas estratégicas** com base no PIC;
- **Mergulhar profundamente** nos desafios, nas ambições e na linguagem de cada uma daquelas contas;
- **Criar abordagens e campanhas personalizadas**, com recurso à IAG e cocriadas com a força de vendas;
- **Medir e ajustar**, analisando métricas como o custo de aquisição de clientes (CAC, *Customer Acquisition Cost*), a velocidade do funil e o valor vitalício dos clientes (CLV, *Customer Lifetime Value*), e, corrigindo em ciclos curtos.

Neste caminho, é vital integrar *marketing* e vendas desde o início. Este trabalho vive numa equipa híbrida, o **smarketing**, que com liderança única, garante o alinhamento, a partilha de *insights* e uma maior agilidade. Além disso, as equipas *smarketing* operam em sintonia, aceleram decisões e conseguem ter maior clareza sobre o retorno do investimento (ROI) por conta.

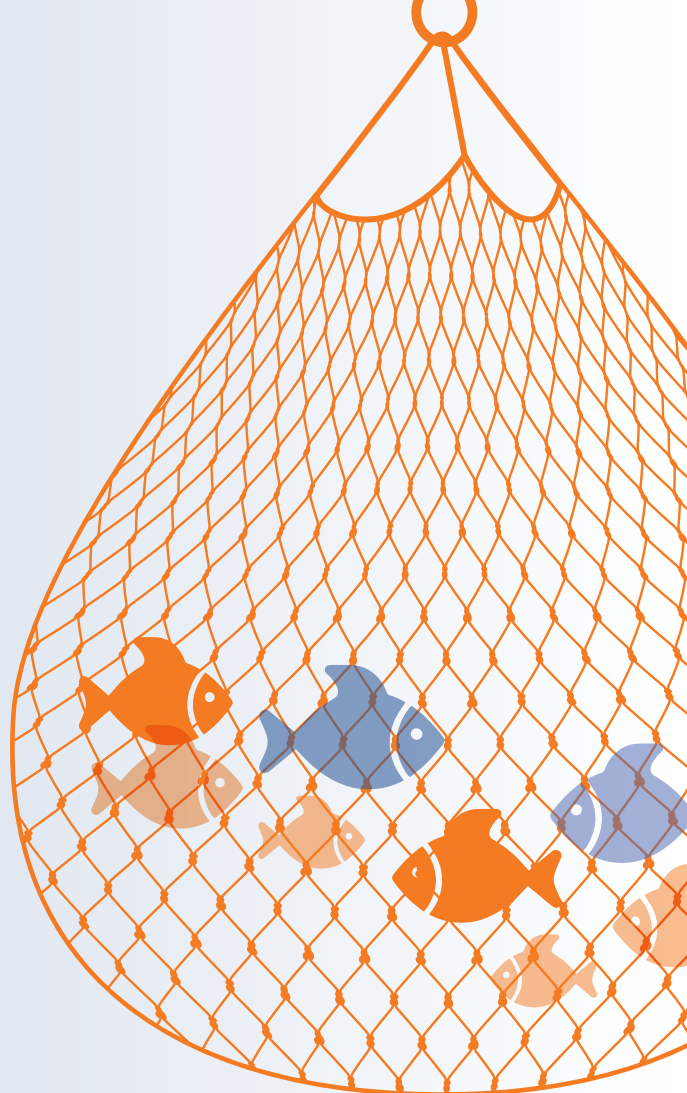
Considerando este modelo colaborativo, lança-se uma segunda questão-desafio: **Está a sua organização pronta para agir como uma só equipa ao serviço do cliente?**

Um mergulho no sector segurador

Num mercado onde cada ponto percentual de retenção das grandes contas empresariais vale milhões, as seguradoras que adotam ABM vêm demonstrando vantagens competitivas e ganhos tangíveis. Alguns exemplos a ter em consideração:

- Um estudo sectorial publicado no *Insurance Journal* (2024), relata que, após implementarem ABM, cinco seguradoras norte-americanas viram o valor médio por conta crescer 28% e o ciclo de vendas encurtar 22%;
- Já a AXA, usando vídeos hiperpersonalizados em 20 contas-estratégicas, obteve oito vezes mais conversões e menos 35 % de abandono de propostas (Idomoo, 2023);
- E, segundo a Abmatic.ai (2024), em três grandes seguradoras, a adoção de personalização avançada nas renovações traduziu-se em taxas de retenção superiores a 90%.

Entre os fatores críticos de sucesso transversais aos exemplos referidos, haverá a destacar: a constituição de equipas interdisciplinares por conta com métricas partilhadas, a cocriação de conteúdos lado a lado com as vendas, e o uso de dados de intenção para sincronizar as interações com os momentos certos da jornada do cliente.





Benchmarking e crescimento

O estudo da Momentum ITSMA (2024) revela que 71% dos líderes em ABM alcançam ROI superiores a qualquer outra iniciativa de *marketing*. E a Forrester (2024) indica que, na Europa, o valor médio por conta ABM supera o da América do Norte graças a personalização granular e ao uso intensivo de dados próprios.

Por seu turno, o relatório da Grand View Research (2025) projeta que o mercado global de soluções ABM irá continuar a crescer a dois dígitos até 2030, com os sectores da banca e seguros na linha da frente.

Da rede ao arpão

Em Portugal, é frequente as pequenas e médias empresas investirem em *inbound marketing*, lançando redes à espera de captar *leads*. Mas nos mais competitivos mercados B2B, essa abordagem já não chega. O ABM propõe o inverso: começar pela relação e cultivar a relevância, para depois disparar com foco e precisão.

Num mundo com excesso de ruído e escassez de tempo, o ABM oferece critério e precisão. É o antídoto para o desperdício de energia em *leads* sem valor e é a estratégia que aporta autenticidade à inteligência comercial.

Há uma pergunta que se torna então inevitável: **O que ganharia a sua empresa se, em vez de captar 100 contactos irrelevantes, conquistasse 10 contas com verdadeiro potencial de transformação?**

Uma Rota de Valor

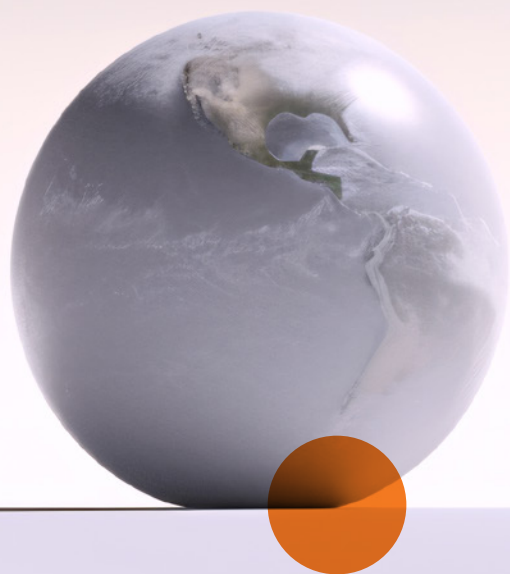
O ABM é mais do que uma técnica: é uma abordagem de *marketing* centrada no cliente, com impacto estratégico e resultados mensuráveis. O presente artigo inspira-se nos princípios do livro "**Rota de Valor – O Poder da Centralidade no Cliente**", onde se explora como alinhar *marketing* e vendas para experiências diferenciadoras e crescer com significado.

Através do ABM, as contas deixam de ser números e passam a ser relações. Os mercados deixam de ser cardumes indiferenciados e passam a ser ecossistemas de decisores. E o *marketing* deixa de falar para muitos, para começar a dialogar com quem realmente conta.

No fundo, é isso que distingue quem lança redes de quem pesca com arpão. 🎯

Referências:

- Abmatic.ai. (2024). Enhancing Account-Based Marketing with Personalization Strategies for the Insurance Industry.
Forrester Research. (2024). Account-Based Marketing Results in Larger Average Deal Sizes Across Regions.
Grand View Research. (2025). Account-Based Marketing Market Size & Trends Analysis Report 2025.
Idomoo. (2023). AXA Sees 8x Increase in Conversion Rates [Case study].
Insurance Journal. (2024). Unlocking Success in the Insurance Industry: The Power of Account-Based Marketing.
Momentum ITSMA. (2024). Global ABM Benchmark 2024/25.



Desde a pandemia a
olhar para o futuro

ÉTICA NO TRABALHO



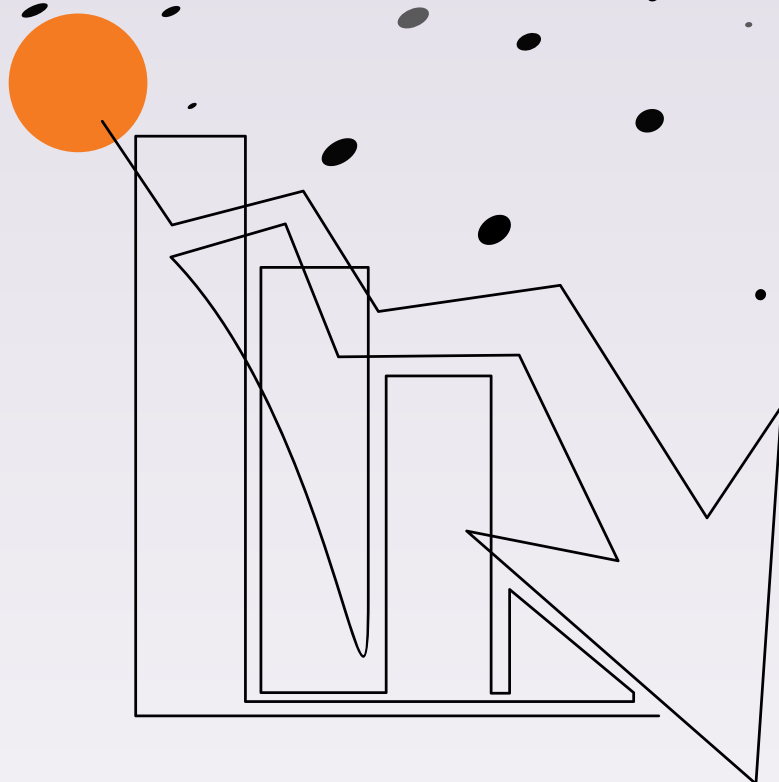
Pedro Tavares

Com mais de 30 anos de experiência de trabalho em organizações globais, Pedro Tavares é especialista em Gestão Estratégia e Criação de Valor do Negócio e da Marca.

É atualmente Fundador e *Managing Partner* da OnStrategy – Brand Value Management, uma empresa de consultoria estratégica reconhecida mundialmente e certificada pela ISO 10668 (análise e avaliação financeira de marcas) e ISO 20671 (análise e avaliação da estratégia e força da marca).

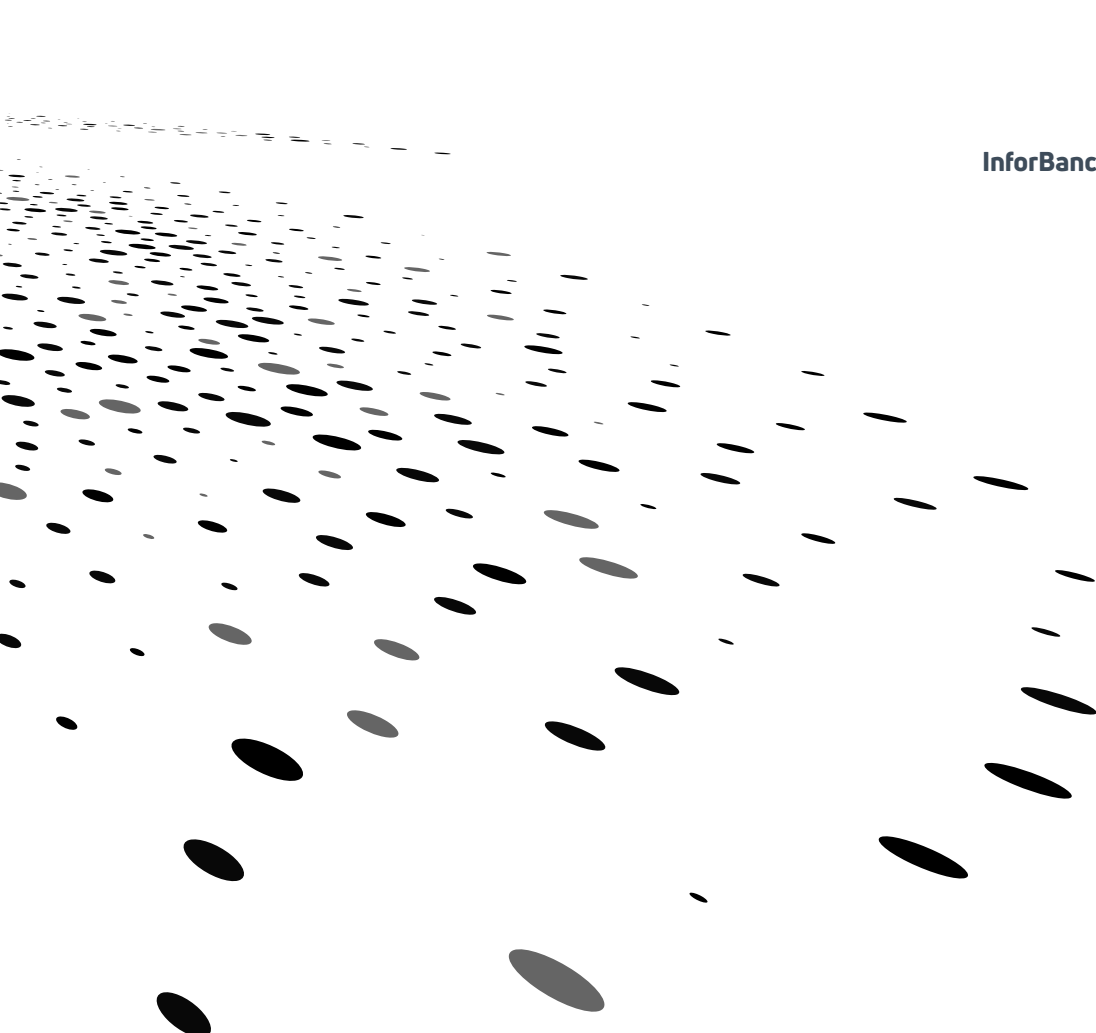
Anteriormente, passou por vários desafios de liderança em gestão global, estratégia, marketing, operações e investigação na Brand Finance, Reputation Institute, Interbrand, The Coca-Cola Company, Vodafone, Jerónimo Martins, Unilever. Pedro Tavares tem também desempenhado intervenções não executivas em organizações como McDonalds; Delta Cafés; RTP; Heineken / Soc. Central Cervejas e Bebidas; Portugalia Restauração, Grupo Malo e Fundação Luis Figo; Grupo O Valor do Tempo; Federação Portuguesa Futebol, Sporting Clube de Portugal; MultiBusiness Health & Wellness.

É recorrentemente convidado a participar como orador em programas avançados de gestão em universidades de negócios internacionais e nacionais.



Em Janeiro de 2020 o mundo mudou em resultado de uma pandemia detetada no final de 2019.

De lá para cá, o ambiente político, económico, social e consequentemente também o ambiente corporativo mudou e isso foi evidente em 9 eixos diferentes que passo a relatar.



1. O mundo está exposto à incerteza e aos riscos geopolíticos e macroeconómicos

A intensificação da polarização política e social, o agravamento dos conflitos armados e o aumento das tensões comerciais estão a dar forma a um ambiente geopolítico e macroeconómico altamente volátil, cujos efeitos estão a ser sentidos diretamente pelas empresas e a influenciar significativamente os processos de tomada de decisões estratégicas das organizações.

O Global Risks Report 2025, publicado pelo Fórum Económico Mundial, oferece uma análise detalhada deste cenário, caracterizado pela convergência de múltiplos fatores de risco: tensões geopolíticas, crises climáticas, polarização social e avanços tecnológicos acelerados. Estes elementos não só representam ameaças para os governos e para as comunidades, como também representam grandes desafios estratégicos (e potenciais oportunidades) para os líderes empresariais.

2. Num ambiente de desconfiança generalizada a reputação assume um papel fundamental

Nos últimos anos, o mundo tem vivido uma crise de confiança generalizada, intensificada pela ideia de que as instituições não respondem adequadamente às necessidades dos cidadãos em áreas críticas como a desigualdade económica, as alterações climáticas ou o acesso a informação rigorosa.

Neste cenário, e apesar de a confiança nas instituições ter diminuído, as empresas são as instituições em que mais se confia, o que lhes confere um papel central na reconstrução da confiança e do bem-estar social, uma vez que emergem como as únicas instituições percecionadas como competentes e éticas. Especificamente, as empresas superam os governos em competência e em ética, facto que confere às mesmas a autoridade para agir resolvendo problemas sociais, económicos e ambientais.

3. A gestão da reputação converte-se cada vez mais num ativo estratégico que cria e protege valor e constrói competências diferenciadoras

A reputação e os riscos reputacionais têm sido destacados como um fator que tem um impacto direto nas atitudes e comportamentos das partes interessadas, desencadeando comportamentos de apoio e criação de valor ou de destruição quando a reputação é corroída.

Hoje, vivemos no ciclo económico da “economia da reputação e dos intangíveis” que alguns especialistas descreveram como a 5.^a revolução industrial, e onde a gestão da reputação e dos riscos reputacionais é uma prioridade que responde a uma crise de confiança institucional e global que precisa urgentemente de ser abordada a nível empresarial uma vez que se trata de um ativo estratégico que gera relevância, confiança, admiração, empatia, consideração, intenção de compra e que tem um impacto direto na criação ou destruição de valor.

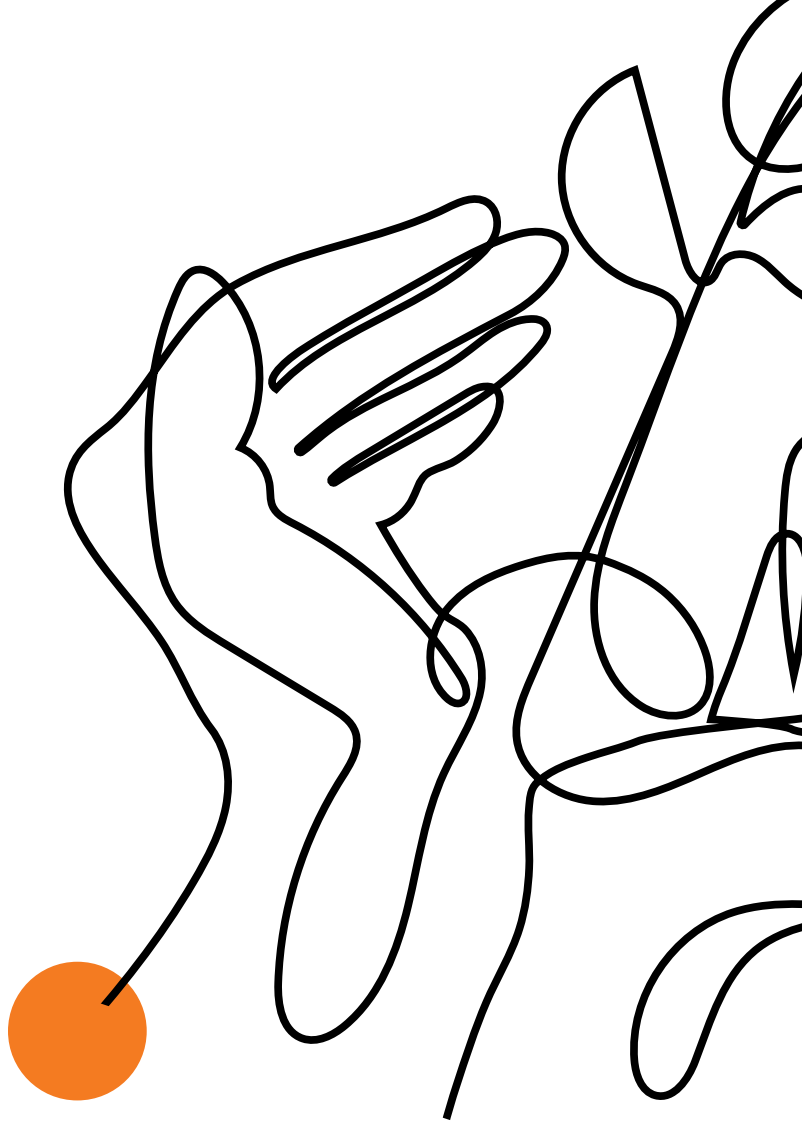
Está demonstrado através de diversas fontes de análise que as empresas com uma boa reputação multiplicam a força e o valor da sua marca.

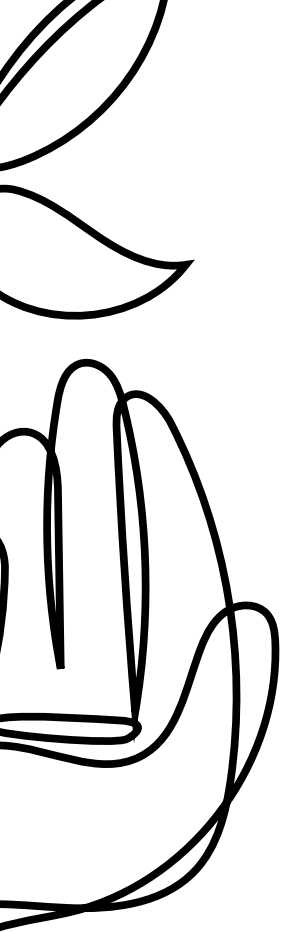
4. A sustentabilidade (ESG) está totalmente integrada na estratégia empresarial

A sustentabilidade, que inicialmente era vista por muitas organizações como uma abordagem mais voluntarista e associada ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa (CSR), evoluiu para uma alavanca geradora de oportunidades, ligada ao propósito com impactos muito fortes.

Antes, falava-se de sustentabilidade em termos gerais e com referência a instrumentos específicos (como os relatórios não financeiros), desde então, o conceito de ESG (ambiental, sociedade e governo) e a integração dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) na estratégia empresarial surgiram em força.

Nos últimos anos a ideia de sustentabilidade integrada é reforçada na estratégia empresarial como uma disciplina de gestão alargada, como condição de resiliência e competitividade futura, ultrapassando a preponderância quase exclusiva das questões ambientais e sociais. A sustentabilidade está ligada à transformação do modelo empresarial, à liderança responsável, à exigência de transparência e ética (como a diretiva da UE relativa aos relatórios de sustentabilidade CSRD), ao propósito corporativo e, mais recentemente, ao domínio da inteligência artificial.





5. A comunicação empresarial é uma alavanca para a ligação com os diferentes *stakeholders*

A comunicação tem estado indissociavelmente ligada à reputação; a reputação constrói-se através de um trabalho de excelência e contínuo, mas sem comunicação o mesmo não melhora as perceções, os julgamentos, as atitudes e o comportamento dos *stakeholders*.

A comunicação tem cada vez mais um papel estratégico para o reforço da estratégia de narrativa empresarial. Cresce em importância a aposta na produção de conteúdos próprios e o papel da comunicação interna como elemento de transformação, alinhamento e ativação da cultura organizacional num mundo atravessado pela digitalização.

Nos tempos pós pandémicos, a comunicação adquiriu um papel estratégico na gestão, estando intimamente ligada ao propósito das organizações, e os recursos dedicados à comunicação passaram a incorporar também a tecnologia e a inteligência artificial para que todos os conteúdos cheguem a todos os *stakeholders* com relevância e através de todos os canais e pontos de contacto mais eficazes.

6. A marca corporativa apresenta-se como um alicerce de relacionamento e de criação de experiências únicas e diferenciadoras

A marca corporativa é um ativo onde se têm verificado investimentos financeiros substanciais, sobretudo ligados à reputação e ao propósito corporativo.

As evidências mostram que as marcas enfrentam o desafio de atuar num ambiente altamente polarizado e surge a figura da marca ativista ou consciente, que não só comunica valores, mas também defende ativamente compromissos públicos; esta abordagem está a evoluir e as marcas surgem como veículo de ligação e relacionamento com todos os *stakeholders*, alargando as suas dimensões interna e externa e consolidando uma visão e abordagem 360º.

A marca corporativa converteu-se em “marca de experiência”, que constrói e proporciona experiências coerentes e consistentes com todos os *stakeholders* e em todos os pontos de contacto.

7. O propósito corporativo é uma prioridade estratégica

O propósito corporativo fortalece a ligação e faz crescer o capital relacional com os diferentes *stakeholders*.

É identificado como um valor diferenciador para as organizações, cada vez mais relevante em contextos de mudança e incerteza. Cada vez mais existe um grande desafio para que o propósito seja traduzido em ações coerentes e mensuráveis.

8. A transformação digital, a cibersegurança e a inteligência artificial evoluem de facilitadores a transformadores estratégicos

No passado, a tecnologia e a digitalização eram apresentadas principalmente como ferramentas de apoio à eficiência operacional e à inovação.

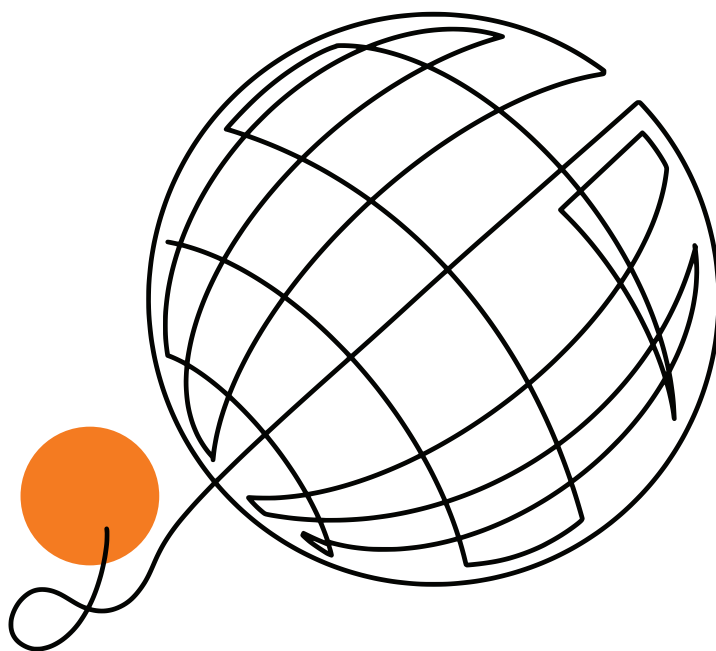
Hoje, a transformação digital afirma-se como um motor fundamental de evolução empresarial, redefinindo de forma mais transversal estruturas organizacionais, modelos de negócio e formas de interação e cocriação com os diferentes *stakeholders*, e está decisivamente interligada com a adoção acelerada da inteligência artificial (IA), que se posiciona como um vetor de impacto gerador de eficiência operacional, produtividade e antecipação de oportunidades e riscos.

A integração de soluções baseadas em IA (desde ferramentas preditivas, a assistentes generativos e automação inteligente, passando pela comunicação e geração de conteúdos) está a mudar a forma como as organizações tomam decisões, gerem a sua reputação e respondem às expectativas da sociedade.

Esta evolução tecnológica não só coloca desafios técnicos e éticos, como também exige novas capacidades organizacionais e um governo forte centrado na transparência, na proteção de dados, na responsabilização e no impacto social.

As empresas líderes já não abordam a transformação digital como um projeto isolado, mas como uma alavanca transversal que atravessa o modelo organizacional e produtivo, com um impacto profundo na cultura empresarial, na promoção da inovação contínua e na implementação de modelos organizacionais mais transversais, ágeis e resilientes.

Já a IA surge como um fator de diferenciação que redefine a competitividade e amplia as capacidades humanas.



O desenvolvimento da IA exige o acesso a grandes volumes de dados e informações dos cidadãos. As organizações com boa reputação que geram confiança, admiração, respeito e empatia têm uma vantagem competitiva fundamental para obter acesso a estes grandes volumes de dados e informações que os cidadãos estarão mais dispostos a partilhar do que as organizações com pior reputação.

9. As novas competências de gestão para um contexto em mudança

A necessidade de renovação de talentos, com novas competências cada vez mais procuradas e, simultaneamente, a escassez de talentos, está a emergir como um dos desafios mais críticos para a economia global. A evolução tecnológica e a inteligência artificial estão a transformar o mercado de trabalho, criando um fosso crescente entre as competências disponíveis e as necessárias.

Neste contexto, a formação e a requalificação em aptidões e competências distintivas são pilares fundamentais para resolver o problema da inadequação das competências no mercado de trabalho.

As empresas precisam de promover a inclusão e a sustentabilidade na transformação organizacional, o que não só enriquece o ambiente de trabalho, como também contribui para a inovação e a adaptabilidade num contexto de mudança. ①

EXECUTIVE EDUCATION

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



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Programa de Formação para Alta Direção

Início a 23 de setembro



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Orientações da CMVM para o Exercício de Funções Reguladas (Corporate Governance)

24 de outubro



FORMAÇÃO AVANÇADA

PRESENCIAL

Cibersegurança Estratégica – 1º Briefing Anual

20, 21, 27 e 28 de novembro



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Criptoativos Detidos por Bancos – Tratamento Prudencial

24 de novembro



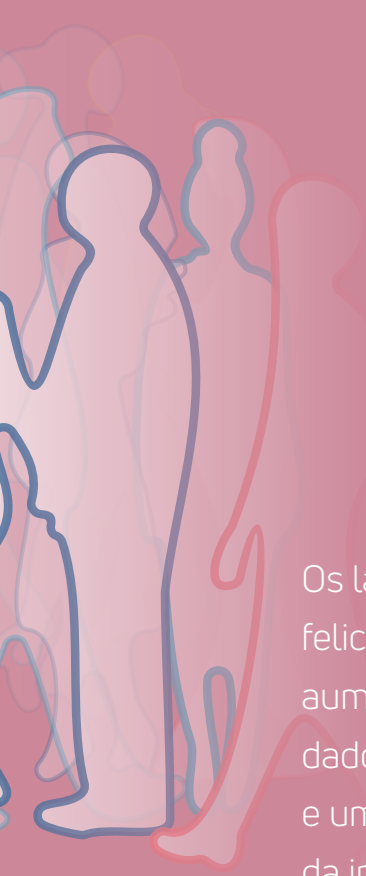
A importância dos laços sociais nas empresas



M. Luisa Pedroso de Lima

PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

É professora catedrática no Departamento de Psicologia do ISCTE, investigadora no Centro de Investigação e de Intervenção Social e cocoordenadora do Laboratório Associado SocioDigital Lab for Public Policy. É professora honorária da Universidade de Bath, membro da Academia das Ciências de Lisboa e recebeu recentemente o prémio carreira da Associação Portuguesa de Psicologia. Doutorada em Psicologia Social, coordenou vários projetos de investigação e é autora de numerosas publicações científicas, tendo-se especializado na aplicação da Psicologia Social a questões da saúde e do ambiente. É autora do ensaio “Nós e os outros: o poder dos laços sociais”, da Fundação Francisco Manuel dos Santos.



Os laços sociais têm um papel central no nosso bem-estar, saúde e felicidade. Relações de confiança e apoio reduzem o risco de doenças, aumentam a longevidade e favorecem a recuperação. Contudo, os dados recentes revelam uma diminuição das amizades presenciais e um aumento da solidão. Neste artigo trazemos estes resultados da investigação para o contexto de trabalho, onde sabemos que os relacionamentos de qualidade promovem o envolvimento, a satisfação e a produtividade, mas o teletrabalho e ambientes competitivos aumentam o isolamento. Promover relações de qualidade, cooperação e atividades de sincronização organizacional ajuda a combater a solidão, fortalecendo as empresas e as pessoas.

Laços sociais, saúde e felicidade

Todos os estudos sobre a felicidade e sobre a qualidade de vida apontam muito claramente para o papel fundamental dos laços sociais positivos com as pessoas que nos rodeiam. É determinante para o nosso bem-estar ter ao nosso lado pessoas em quem confiamos, que nos aceitam como somos, que estão presentes nos momentos bons e nos menos bons, que nos ajudam a pensar quando temos de tomar decisões difíceis e com quem podemos desabafar sem nos sentirmos julgados. Não precisamos de ter muitas destas relações, nem precisamos de estar sempre com estas pessoas, mas saber que podemos contar com elas é, só por si, um enorme recurso de bem-estar e mesmo de saúde. De facto, ter amigos faz bem à saúde. As pessoas que estão envolvidas em relações sociais recíprocas e de

confiança têm maior esperança de vida, menor suscetibilidade a infeções, uma recuperação mais rápida de doenças e menor probabilidade de contrair uma série de doenças, nomeadamente cardíaca.

Mas o nosso padrão de relacionamento social está a mudar. Num estudo realizado nos Estados Unidos com dados do *Time Use Survey* verificou-se que o tempo médio passado presencialmente com amigos diminuiu 20 horas por mês, entre 2003 e 2020. Em contrapartida, o tempo passado sozinho aumentou 24 horas por mês no mesmo período. Em Portugal, esta tendência também se verifica. Num estudo recente que desenvolvi com os colegas Cristina Camilo, David Rodrigues e Ângela Romão junto de 1000 adultos pudemos verificar que o número de amigos próximos diminuiu nos

últimos 10 anos, em particular entre as pessoas com menos recursos económicos, e que a frequência do convívio presencial com amigos diminuiu de forma significativa entre os mais jovens. Os contactos fazem-se agora mais frequentemente online, de forma dessincronizada, e chamamos “amigos” a pessoas com quem só interagimos virtualmente e “grupos” a conjuntos de pessoas que estão ligados numa rede social. Esta evolução nos relacionamentos parece estar a ter um preço: o aumento do sentimento de solidão, que também verificámos no nosso estudo. De facto, há evidências claras de que, por todo o mundo, cada vez mais pessoas se sentem frequentemente, ou quase sempre, sós. E que este número cresce principalmente entre as pessoas mais jovens, entre os mais pobres e nas pessoas que pertencem a grupos marginalizados. Há mesmo quem chame a este, o século da solidão, o que é triste e preocupante. De tal modo preocupante que a Organização Mundial de Saúde declarou em 2023 a solidão como um tema de preocupação global para a saúde, e criou uma comissão para analisar este problema. É que existe uma evidência científica avassaladora na área das ciências sociais da saúde que mostra que o isolamento social e a solidão têm consequências negativas para a saúde: aumentam o nível de tensão e *stress* do organismo, perturbam a qualidade do sono, aumentam a suscetibilidade a infeções e a probabilidade de morte precoce.

Por outro lado, nem todos os relacionamentos próximos são promotores de saúde. Os maus relacionamentos (por exemplo, afetos não correspondidos, relações ambivalentes ou tóxicas, as relações de abuso ou de violência) são uma enorme causa não só de sofrimento psicológico, de *stress* e de doença física (como a solidão), mas para além disso podem minar outros relacionamentos sociais e a autoestima. Diz o povo que “mais vale só do que mal-acompanhado” e a investigação parece dar-lhe razão, embora estejamos a comparar duas situações de grave risco para a saúde física e mental.



Laços sociais nas empresas

Mas nem só de relacionamentos próximos se faz a saúde física e mental. Para além das amizades próximas, há outros laços sociais menos íntimos que são importantes para a nossa saúde e felicidade. Falo das relações com vizinhos, com familiares, com pessoas em grupos recreativos, religiosos, desportivos ou culturais, com quem partilhamos experiências e que nos fazem sentir integrados, ligados ao mundo. E claro, das relações de trabalho.

Os laços sociais nas empresas são fundamentais. No estudo que referimos acima, 45% dos inquiridos conheceu um dos seus amigos mais próximos no local de trabalho. E a literatura organizacional salienta consistentemente a importância das relações positivas com os companheiros de trabalho, sejam eles pares, ou de nível hierárquico diferente. De facto, a qualidade dos relacionamentos é há muito reconhecida como um determinante importante da satisfação no trabalho, da confiança na organização, do envolvimento com o trabalho e das intenções de permanecer na empresa. Quem mantém relacionamentos positivos no local de trabalho encontra mais significado naquilo que faz, é mais feliz e torna-se mais produtivo. Este resultado compreende-se se detalharmos o que se entende por relacionamentos positivos no local de trabalho. São relacionamentos em que as pessoas se sentem respeitadas e ouvidas, em que têm feedback específico sobre o



que fazem, e por isso se sentem motivadas e envolvidas num clima de cooperação, a contribuir para os objetivos da empresa. Não é preciso que as pessoas sejam todas grandes amigas no local de trabalho. A existência de amizades no local de trabalho pode ser um fator de satisfação, motivação e produtividade acrescida, porque a relação próxima estabelece uma base de confiança e de comunicação que facilita as interações de trabalho. Mas também pode ter inconvenientes, por poder desestabilizar a dinâmica da equipa criando cliques, por poder dar origem a decisões enviesadas e porque é fácil haver confusão entre as fronteiras pessoais e profissionais, especialmente quando existem diferenças hierárquicas entre as pessoas envolvidas. Por essa razão, o código de ética de muitas empresas obriga a declarar relacionamentos pessoais íntimos entre pessoas da mesma organização. Trata-se de situações pontuais que não ocultam a evidência de que a qualidade dos laços sociais nas empresas são um enorme recurso para os indivíduos e para as organizações.

O outro lado da moeda, o lado negro dos relacionamentos, também se aplica no contexto das empresas. Há relações tóxicas, de abuso, assédio e de discriminação nas empresas que são grande causa de sofrimento psicológico, com consequências para a saúde física e para a produtividade dos colaboradores. E a solidão também existe no local de trabalho. As relações de trabalho também se modificaram, com uma diminuição substancial dos contactos presenciais e o aumen-

to do sofrimento psicológico associado à percepção de falta de relacionamento social ou de relações de baixa qualidade no local de trabalho. O Relatório Gallup em 2024 sobre o estado dos locais de trabalho no mundo mostra que 20% dos trabalhadores se sentiu muito só no dia anterior ao inquérito, e que este valor é mais elevado junto dos trabalhadores mais jovens, dos mais precários e junto dos que fazem mais frequentemente teletrabalho. A investigação sobre este tema é mais recente, mas mostra que se trata de um fenómeno prevalente em todo o mundo. Alguns estudos analisaram as condições que promovem a solidão no local de trabalho e apontam para algumas variáveis contextuais (os mais jovens, a situação de precaridade, o número de horas em teletrabalho) mas também para a importância do clima organizacional. Os climas organizacionais têm o potencial de influenciar a qualidade das relações interpessoais vividas no trabalho. Por exemplo, alguns ambientes de trabalho incentivam ativamente a cooperação, a simpatia e a harmonia social entre os funcionários, enquanto outros locais de trabalho podem incentivar o individualismo, a desconfiança e a competitividade. Quanto mais tempo uma pessoa permanece num clima social negativo e exposta a relações interpessoais perturbadoras, maior é a probabilidade de se sentir solitária e isolada. Quanto mais os trabalhadores estão integrados em tarefas interdependentes que promovem comportamentos de apoio, menos se sentem isolados e solitários.



O que também está a tornar-se muito claro na investigação é que a solidão no local de trabalho não é boa para as empresas. Os trabalhadores que se sentem sós apresentam índices significativamente mais elevados de *stress* e maior intenção de sair, em comparação com os trabalhadores que não se sentem solitários. Também são menos comprometidos com a organização, menos satisfeitos e apresentam níveis mais baixos de bem-estar no local de trabalho. A tese de mestrado da Marisa Carochinho no ISCTE com uma amostra de trabalhadores portugueses chega às mesmas conclusões: quem trabalha mais horas em teletrabalho sente-se mais só e a solidão está associada a um menor compromisso organizacional. Com o rápido aumento da digitalização e do trabalho remoto nas empresas, a solidão no local de trabalho deve ser uma preocupação séria.

O que fazer?

Em primeiro lugar, temos de investir em ligações de alta qualidade no trabalho: ligações marcadas pela vitalidade, mutualidade e consideração positiva. A investigação efetuada por Jane Dutton e colegas demonstrou que a promoção de relações de elevada qualidade é muito positiva para a organização – aumentando o empenho e o envolvimento – e para o indivíduo – aumentando a satisfação e o bem-estar. É preciso formar os líderes em comunicação e em gestão de equipas, para que saibam reconhecer o valor e transmitir inspiração aos seus colaboradores. Para que aprendam a valorizar não só os aspetos instrumentais, mas também as competências relacionais e o comportamento colaborativo. Outra possibilidade é aprenderem a planear atividades que permitam interações positivas nas reuniões (mesmo que sejam online) e que possibilitem que as pessoas se conheçam um pouco melhor. Deste modo, estarão a promover relacionamentos sociais de qualidade e um clima organizacional propício ao desenvolvimento de laços sociais positivos.

Outro tipo de intervenção que faz muito sentido promover num mundo em que vivemos cada vez mais ao nosso próprio ritmo e recorrendo ao digital, é aprender a ressincronizar. A sincronização de movimentos é uma força poderosa para manter os grupos humanos unidos, como McNeil demonstrou no seu livro seminal “Keeping together in time”. Fazer os mesmos movimentos ao mesmo tempo que os outros é uma técnica usada desde as primeiras sociedades para criar comunidade. Tem sido usado nos exércitos (marchar ao mesmo tempo), nas religiões (cantar, dançar ao mesmo tempo), na política ou no desporto. A investigação mostra que sincronizar movimentos e atividades aumenta a ligação de grupo, a cooperação, a confiança de grupo e a empatia. É preciso por isso criar e valorizar nas empresas atividades onde a sincronização seja possível (por exemplo, almoços conjuntos, sessões de *karaoke*, atividades desportivas), e cuidar do processo de socialização organizacional de modo a promover ligações sociais significativas.

Espero ter-vos convencido da urgência de contrariarmos o avanço da solidão e promovermos laços sociais positivos nas nossas empresas. Se o fizermos, teremos empresas mais produtivas e também pessoas mais felizes. ①

FORMAÇÃO INTERMÉDIA

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



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Copilot e IA Generativa

22, 25 e 30 de setembro



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

As IVS (International Valuation Standard) e a Avaliação de Ativos e Passivos

7 a 9 de outubro



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

PRESENCIAL

Finança Ilícita, Riscos de Fraude e de Corrupção e a Criação de Valor no Sector Bancário

25 de setembro



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Insolvência, PER & PEAP Para Não Juristas

13 a 16 de outubro

O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Área de Estudos e Publicações - APB

PRINCIPAIS INDICADORES

MARÇO DE 2025¹



139

INSTITUIÇÕES
DE CRÉDITO



37.053

COLABORADORES

Associados APB²



3.283

BALCÕES

Associados APB²



13.322

CAIXAS
AUTOMÁTICOS

Associados APB²



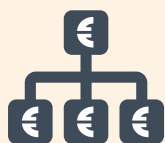
398.200

TERMINAIS DE
PAGAMENTO

2024

FINANCIAMENTO À ECONOMIA

MANTEVE-SE A TENDÊNCIA DE CRESCIMENTO DO CRÉDITO CONCEDIDO.



ATIVOS
TOTAIS

476,0

MIL MILHÕES



CRÉDITO
TOTAL
LÍQUIDO

262,5

MIL MILHÕES



CRÉDITO A
EMPRESAS³

72,6

MIL MILHÕES

DOS QUAIS
78,3%
A PME

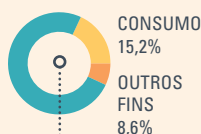


CRÉDITO A
PARTICULARES³

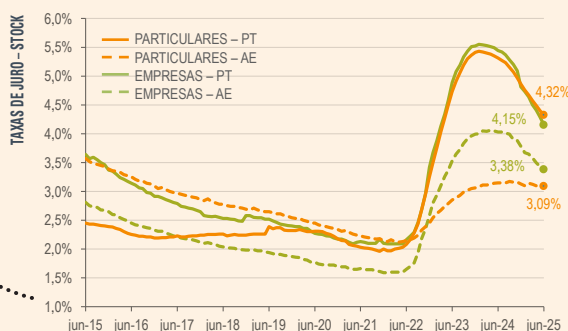
135,2

MIL MILHÕES

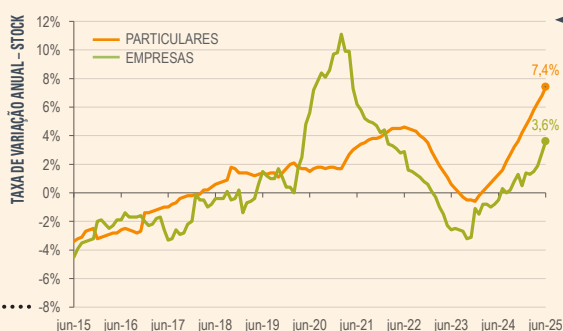
HABITAÇÃO
76,2%



AS TAXAS DE JURO PROSSEGUIRAM A
TRAJETÓRIA DE REDUÇÃO, APÓS O MÁXIMO
REGISTADO EM OUTUBRO DE 2023.



O STOCK DE EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS A
PARTICULARES E A EMPRESAS CONTINUOU A
REGISTAR TAXAS ANUAIS DE CRESCIMENTO
EXPRESSIVAS, SENDO SUPERIORES NO SEGMENTO
DOS PARTICULARES.



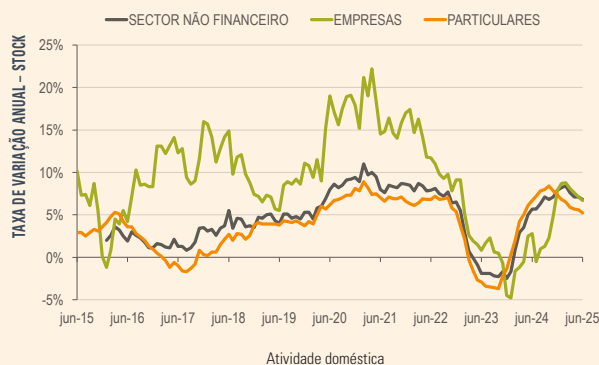
Fonte: Banco de Portugal

POUPANÇA

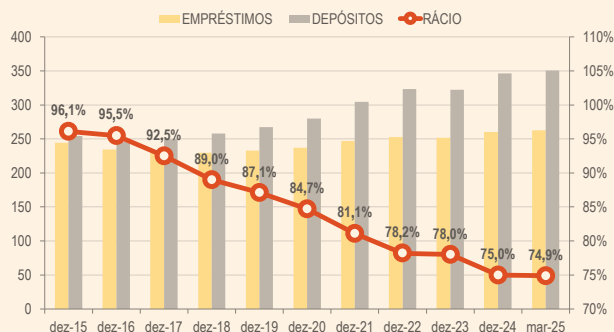
OS DEPÓSITOS VOLTARAM A AUMENTAR, EMBORA A UM RITMO MAIS MODERADO. NO SEGMENTO DOS PARTICULARES, ESTA DESACELERAÇÃO ESTARÁ RELACIONADA COM O AUMENTO NAS SUBSCRIÇÕES LÍQUIDAS DE CERTIFICADOS DE AFORRO VERIFICADO NOS ÚLTIMOS MESES.



DEPÓSITOS
DE CLIENTES

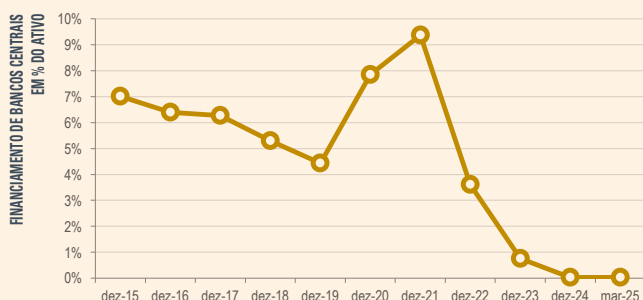


O RÁCIO DE TRANSFORMAÇÃO PERMANECERAM EM NÍVEIS HISTORICAMENTE BAIXOS, PRATICAMENTE INALTERADO FACE AO FINAL DO ANO ANTERIOR.

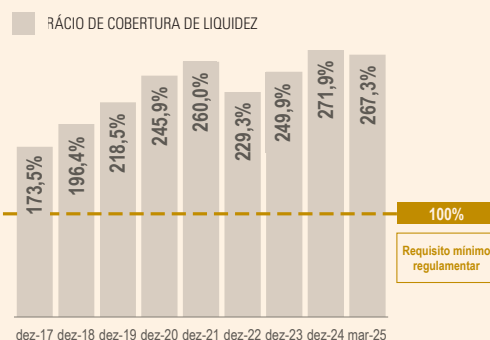


LIQUIDEZ

O PESO DO FINANCIAMENTO JUNTO DO EUROSISTEMA MANTEVE-SE EM VALORES PRATICAMENTE NULOS.



APESAR DA LIGEIRA REDUÇÃO FACE A DEZEMBRO, A LIQUIDEZ DO SECTOR CONTINUA MUITO ROBUSTA.



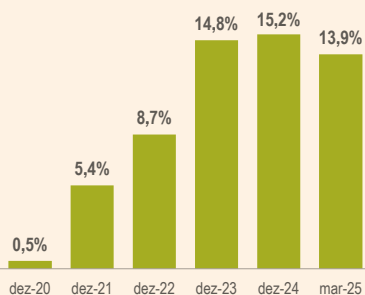
O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

DESEMPENHO DO SECTOR

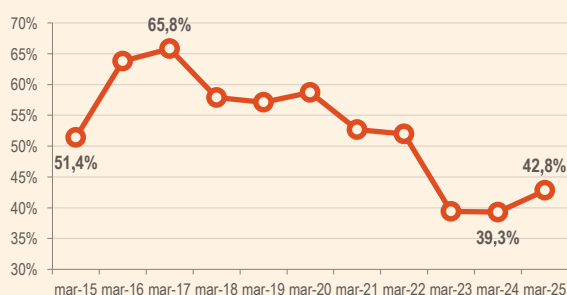
MARÇO DE 2025

O SECTOR BANCÁRIO REGISTOU UM RESULTADO LÍQUIDO LIGEIRAMENTE INFERIOR AO DO ANO ANTERIOR NA SEQUÊNCIA DA REDUÇÃO DA MARGEM FINANCEIRA E DO AUMENTO DOS CUSTOS OPERACIONAIS.

RETURN ON EQUITY

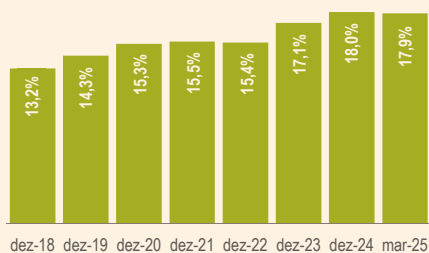


COST-TO-INCOME

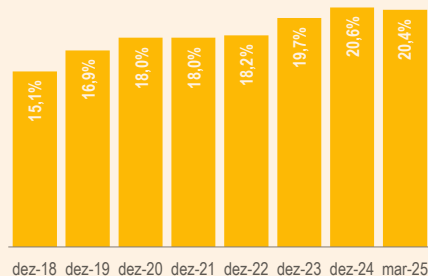


A POSIÇÃO DE SOLVABILIDADE MANTEVE-SE EM NÍVEIS HISTORICAMENTE ELEVADOS.

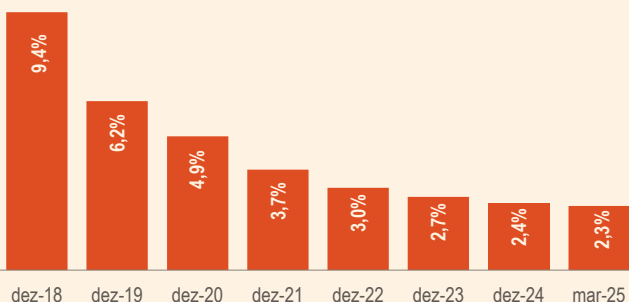
RÁCIO COMMON EQUITY TIER 1



RÁCIO DE SOLVABILIDADE TOTAL



O SECTOR BANCÁRIO VOLTOU A REGISTAR UMA MELHORIA DA QUALIDADE DOS ATIVOS.



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

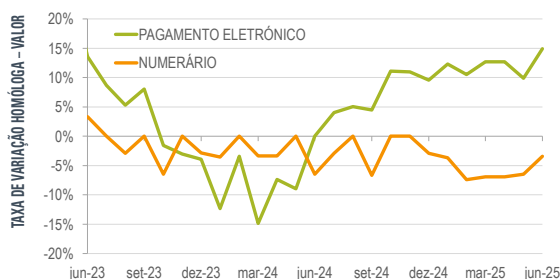


PAGAMENTOS E DIGITAL

PROSSEGUINDO A TRAJETÓRIA DE RECUPERAÇÃO, OS **PAGAMENTOS ELETRÓNICOS** CRESCERAM MAIS DE 10%.

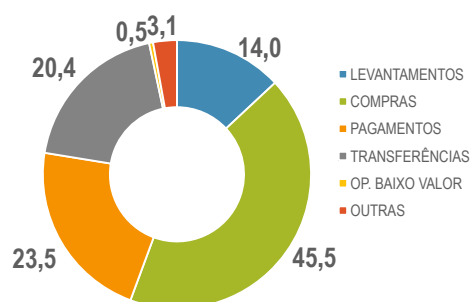


OPERAÇÕES EFETUADAS



Fonte: SIBS Analytics

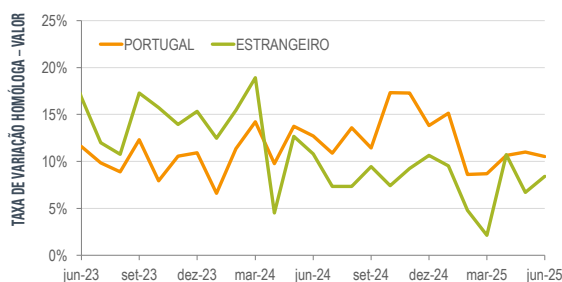
OPERAÇÕES DE PAGAMENTO BASEADAS EM CARTÃO ATÉ JUN-25, POR TIPO DE OPERAÇÃO (EUR MIL MILHÕES)



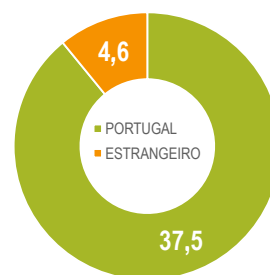
E AS **COMPRAS REALIZADAS ATRAVÉS DE TERMINAIS DE PAGAMENTO AUTOMÁTICO (TPA)** CONTINUARAM A REGISTRAR UM CRESCIMENTO SUPERIOR A 5%.



OPERAÇÕES EFETUADAS



COMPRAS EM TPA EM PORTUGAL ATÉ JUN-25, 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

67,4%
2024



UTILIZADORES DE INTERNET QUE UTILIZAM INTERNET BANKING

2024 **68,0%**
2010 **38,1%**

Fonte: INE

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



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Formação Avançada em Compliance Fiscal – Perspetiva Banca

Início: 11 de novembro

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



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Introdução à Análise de Projetos de Investimento

20 a 27 de outubro



INFORMAÇÕES: Ana Maria Novo | a.novo@ifb.pt | +351 217 916 275 | www.ifb.pt



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Contabilidade Bancária I – Introdução e Contabilização de Passivos

29 de setembro a 02 de outubro

INFORMAÇÕES: Ana Maria Novo | a.novo@ifb.pt | +351 217 916 275 | www.ifb.pt



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Contabilidade Bancária II – Crédito e Outros Ativos

06 a 09 de outubro

Infor Banca



MOBILE APP

EM DISPOSITIVOS MÓVEIS

Descarregue a App em qualquer Tablet ou Smartphone Android.

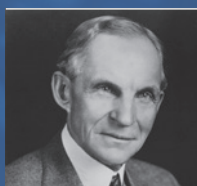
Ou aceda através do link:

<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*)