

Nº 137 | MAIO.2026

CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

O sector segurador português: resiliência, lacunas de proteção e a urgência de uma visão de longo prazo

GABRIEL BERNARDINO

AI and Corporate Governance

PETER NATHANIAL / LUDO VAN DER HEYDEN

A onda certa: o que uma década na Nazaré me ensinou sobre decidir, adaptar e persistir

FRANCISCO ROQUE DE PINHO

Confiança, Propósito e Cultura: os alicerces humanos das organizações financeiras que prosperam

PAULA PAIXÃO SENRA

Digital Compliance na Banca: impacto do AI Act

JOÃO LUZ SOARES

Literacia Financeira em destaque: Portugal marca presença no European Money Quiz 2026

RITA MACHADO

O Sector Bancário num Minuto

- 02** O sector segurador português: resiliência, lacunas de proteção e a urgência de uma visão de longo prazo
Gabriel Bernardino
- 06** AI and Corporate Governance
Peter Nathanial / Ludo Van der Heyden
- 14** A onda certa: o que uma década na Nazaré me ensinou sobre decidir, adaptar e persistir
Francisco Roque de Pinho
- 22** Confiança, Propósito e Cultura: os alicerces humanos das organizações financeiras que prosperam
Paula Paixão Senra
- 28** Digital Compliance na Banca: impacto do AI Act
João Luz Soares
- 34** Literacia Financeira em destaque:
Portugal marca presença no European Money Quiz 2026
Rita Machado
- 36** 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 137 | MAIO.2026

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
© 2026 by IFB/APB, Lisboa

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



O que hoje estamos a viver seria, há pouco tempo atrás, inimaginável. As previsões e os cenários parecem ter um alcance cada vez mais curto. Temos, pois, de encarar as metamorfoses e as ruturas que se vão operando, procurando sempre transformarmo-nos, adaptando-nos à variabilidade dos contextos em que nos movemos. Este foi o fio condutor da construção desta revista.

Os eventos climáticos extremos, que marcaram recentemente o território português, tornaram mais premente a evolução do sector segurador para assumir um papel ativo na gestão dos riscos de longo prazo que ameaçam pessoas, empresas e o próprio crescimento económico. Situação semelhante verifica-se na poupança para a reforma, insuficiente face ao envelhecimento demográfico, e nos riscos cibernéticos, onde a velocidade a que se materializam as ameaças ultrapassa a capacidade de prevenção e a correspondente cobertura. Em todos estes domínios, a resposta passa por soluções sistémicas e integradas, assentes na partilha de responsabilidades entre cidadãos, empresas, seguradoras, resseguradoras e Estado. **Gabriel Bernardino**, Presidente da ASF, brinda-nos com um artigo de antevisão, no qual equaciona como o sector segurador será parte da solução.

Já na entrevista que fiz a **Peter Nathaniel e Ludo Van der Heyden**, fica patente a sugestão de um modelo de *governance*, eficientemente assistido por IA, assente na articulação de cinco dimensões interdependentes: propósito, informação, tempo, capacidade de ação e gestão emocional. Neste enquadramento, a inteligência artificial surge como um excelente catalisador de melhores condições de governação, sendo descartada a possibilidade de poder substituir a responsabilidade humana.

Num artigo “fora da caixa”, **Francisco Roque de Pinho** mostra como o trabalho de equipa, a comunicação, a resiliência e a gestão de risco são competências essenciais no surf de ondas grandes. Como empresário, faz os paralelismos entre a nossa atividade profissional e o surf de ondas grandes mostrando que, nos dias de incerteza que correm, a semelhança no contexto da tomada de decisões é enorme. Esta analogia está

atualmente mais vincada, perante a inevitabilidade que constantemente nos surge para surfar grandes ondas, isto é, mudanças de grande dimensão, rápidas, complexas e muitas vezes imprevisíveis.

Por seu turno, **Paula Paixão Senra** apresenta a forma como a Psicologia Positiva se afirma como um instrumento estratégico a nível organizacional. No seu artigo esclarece como confiança, propósito e cultura positiva têm impacto mensurável na performance individual e das instituições, na atração e retenção de talento e na sustentabilidade organizacional e reputacional. Desafia o sector bancário Português a consolidar a Psicologia Positiva, liderando uma alteração que será estratégica, em especial face ao contexto de incerteza que vivemos.

Adicionalmente, o compliance digital afirma-se hoje na Banca como algo fundamental em termos de *governance*, constituindo um elemento essencial na gestão da transformação tecnológica e da confiança no sistema bancário. **João Luz Soares** analisa este tema, em especial no enquadramento do AI Act, identificando que o principal desafio das instituições será não apenas o estrito cumprimento do normativo, mas a sua conversão num modelo de governação mais robusto e operacional.

Dado que desenvolver conhecimento financeiro desde a juventude é essencial para promover escolhas responsáveis, prevenir riscos futuros e reforçar a confiança no sistema financeiro, o European Money Quiz assume uma relevância particular. Sendo esta uma das atividades desenvolvidas pela APB no domínio da Literacia Financeira, **Rita Machado** mostra, no seu artigo, a importância deste tema.

A rubrica **O Sector Bancário num Minuto** do Centro de Estudos e Publicações da APB mantém o seu papel essencial ao tornar acessíveis, de forma clara e infográfica, os principais indicadores do sector bancário. A visão e o entendimento do contexto e da sua evolução são aspetos essenciais para quem está ligado a este sector.

Desejo-lhe boas leituras, esperando que, em cada artigo, possa identificar oportunidades de transformação e que, com coragem, as possa concretizar.

O sector segurador português: resiliência, lacunas de proteção e a urgência de uma visão de longo prazo



Gabriel Bernardino

SECTOR SEGURADOR

Presidente da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões



O sector segurador português está num ponto de inflexão entre a gestão de riscos tradicionais e a assunção de um papel ativo nos riscos estruturais de longo prazo. Essa evolução depende de escolhas claras de política pública e de um enquadramento que reforce a proteção contra catástrofes e mobilize poupança para investimento estratégico.

O sector segurador português atravessa atualmente uma fase paradoxal. É um sector sólido, prudente e bem capitalizado, mas confronta-se com desafios estruturais que colocam em causa o seu posicionamento futuro. Encontra-se, por isso, num ponto de inflexão: ou permanece essencialmente um gestor eficiente de riscos tradicionais, como o automóvel, os acidentes de trabalho ou a saúde, ou evolui para um gestor ativo dos riscos estruturais e de longo prazo da sociedade portuguesa, nomeadamente na poupança para a reforma, na proteção contra catástrofes naturais e nos riscos cibernéticos. Esta evolução não é automática nem resulta apenas de decisões do mercado; depende também de opções de

política pública claras e de um enquadramento institucional que permita simultaneamente reforçar a proteção dos cidadãos e das empresas e canalizar poupança de longo prazo para investimento estratégico, incluindo infraestruturas e as transições digital e climática.

Do ponto de vista financeiro, os indicadores são robustos. O sector, em média, mantém níveis confortáveis de solvência, dispõe de mecanismos eficazes de gestão de risco e demonstra capacidade para absorver choques significativos. Paralelamente, encontra-se em curso um processo de transformação tecnológica que está a alterar modelos de distribuição, de avaliação de risco e de relacionamento com os clientes, ainda que a ritmos diferenciados entre operadores.

Os eventos climáticos extremos recentemente ocorridos em Portugal constituíram um teste relevante à capacidade operacional e financeira do sector. A resposta foi eficaz, demonstrando a importância do seguro enquanto mecanismo de transferência de risco e da existência de políticas prudentes de resseguro. No entanto, estes eventos tornaram também visível uma fragilidade crítica: a persistente e profunda lacuna de proteção contra catástrofes naturais.

Uma parte significativa das habitações e empresas expostas a fenómenos extremos não dispõe de cobertura adequada, o que gera riscos sociais, macroeconómicos e orçamentais relevantes.

Num país altamente exposto a riscos climáticos e sísmicos, a dependência de respostas *ex post* e de expectativas implícitas de apoio público não é sustentável. A resposta exige uma abordagem estrutural e sistémica, assente na responsabilidade partilhada entre cidadãos, empresas, sector segurador e ressegurador e Estado, e que tenha como base mecanismos de pré-financiamento, proteção social dos mais vulneráveis e incentivos à prevenção e à redução do risco.

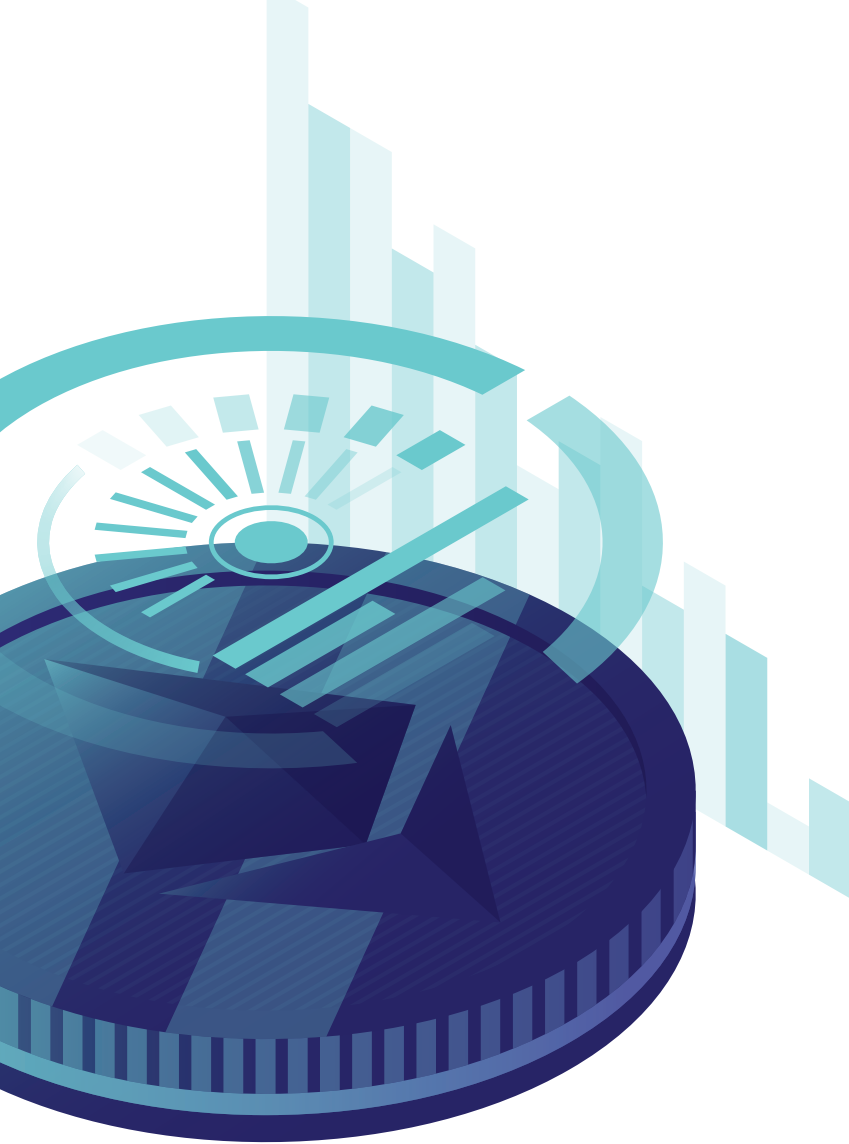
Uma lacuna de proteção igualmente relevante diz respeito à poupança para a reforma. O envelhecimento demográfico coloca pressão crescente sobre os sistemas públicos de pensões, tornando indispensável o desenvolvimento de soluções complementares de poupança e investimento de longo prazo. Contudo, a poupança privada para a reforma permanece insuficiente e, muitas vezes, estruturada através de produtos que não estão alinhados com horizontes temporais longos nem com objetivos reais de preservação do poder de compra.

Para enfrentar este desafio, torna-se necessário atuar de forma integrada. Ao nível da procura, é fundamental melhorar a informação disponível aos cidadãos, incrementando a literacia através de uma plataforma digital que permita a cada cidadão acompanhar a sua situação individual de reforma, juntando informação do pilar público de segurança social, dos sistemas de pensões de âmbito empresarial e dos produtos individuais de reforma e com isso fomentar decisões informadas. Por outro lado, instrumentos como a inscrição automática em planos de pensões profissionais, com opção de saída, comprovadamente eficazes noutros países, permitiriam incrementar a cobertura das pensões complementares e reforçar a adequação das pensões.

Ao nível da oferta, é crucial desenvolver produtos de poupança para a reforma com políticas de investimento compatíveis com horizontes de longo prazo e com estruturas de custos que assegurem justo valor para os participantes. Produtos que não oferecem uma expectativa razoável de criação de valor real no médio e longo prazo não são adequados ao objetivo de financiamento da reforma. A governação dos produtos e a responsabilidade das administrações assumem aqui um papel central.

Também ao nível dos riscos cibernéticos, muito há para fazer. A lacuna de proteção neste domínio resulta do descompasso crescente entre a rápida evolução das ameaças digitais e a capacidade efetiva de prevenção, mitigação e cobertura desses riscos por parte das organizações e da sociedade em geral. Este desafio ganha particular acuidade num contexto marcado pela disseminação de ferramentas de inteligência artificial, que potenciam quer ganhos de eficiência e inovação, quer novas formas de ataque, mais escaláveis, sofisticadas e difíceis de detetar, como evidenciam debates recentes em torno do uso avançado de modelos de IA, a exemplo do Claude Mythos.





Neste enquadramento, o sector segurador pode desempenhar um papel relevante enquanto elemento estruturante da proteção e da prevenção do risco cibernético: não apenas através da transferência financeira do risco, mas também pela promoção de boas práticas de cibersegurança, pela incorporação de critérios de resiliência digital na subscrição e pela disseminação de informação e incentivos que contribuam para reduzir vulnerabilidades sistémicas e reforçar a confiança no ecossistema digital.

A literacia financeira e de risco é por certo um elemento importante, mas não pode ser encarada de forma isolada nem utilizada para transferir responsabilidades para os cidadãos. Muitas vezes, literacia significa simplificar, comunicar melhor e eliminar complexidade desnecessária. A clareza contratual, a transparência sobre riscos e exclusões e o enquadramento do seguro como instrumento de planeamento de vida são condições essenciais para reforçar a confiança no sector.

Também no domínio da longevidade e da saúde existem oportunidades relevantes. O desenvolvimento de produtos que assegurem proteção ao longo de todo o ciclo de vida, incluindo soluções de cuidados de longa duração, é particularmente importante num contexto de envelhecimento da população. Aqui, o sector pode evoluir de um pagador de sinistros para um verdadeiro gestor do risco de longevidade, integrando prevenção, proteção e planeamento financeiro.

No que respeita à tecnologia, o principal risco do sector segurador não reside tanto na disrupção em si, mas na execução: no desalinhamento entre estratégia, inovação e governação; na adoção acrítica de soluções automatizadas; ou na perda de controlo sobre processos decisórios com impacto direto nos consumidores.

Num contexto de elevada incerteza e de pressões constantes para privilegiar o curto prazo, torna-se essencial manter uma visão estratégica de longo prazo. A resiliência futura constrói-se hoje, através de reformas estruturais, de comunicação honesta sobre riscos e custos da inação e da disposição para tomar decisões exigentes atempadamente. Esse é um desafio incontornável para o sector segurador e para todos os agentes envolvidos na construção de uma economia mais resiliente e sustentável. ⑦



● AI and Corporate Governance

GOVERNANCE



Peter Nathaniel

He is an IMD Executive in Residence and an INSEAD Programme Director.

A Former Group Chief Risk Officer and member of the Executive Committee of The Royal Bank of Scotland Group, he is a Former Global Head of Risk Oversight at Citigroup.



Ludo Van der Heyden

He is the INSEAD Chaired Professor of Corporate Governance and founding Academic Director of INSEAD's Corporate Governance Centre (ICGC) which launched INSEAD's educational activities for board members. Ludo was co-Dean of INSEAD (1990-1995) and, before that, Professor at the Yale School of Management and Harvard's John F. Kennedy School of Government.

Artigo em formato de entrevista: António Neto da Silva (ANS)
entrevista Peter Nathaniel (PN) e Ludo Van der Heyden (LVdH)



Introduction

Boards of directors have long been central to corporate governance, charged with overseeing management, safeguarding purpose, and ensuring accountability to stakeholders and society.

In a recent article, **Theodoros Evgeniou, Peter Nathaniel, Ville Satopaa, and Ludo Van der Heyden** reflect on the persistent challenges of corporate governance in an environment of growing strategic, cognitive and organizational complexity. They question the longheld assumption that stronger structures, tighter controls, and increasingly sophisticated governance, accountability and compliance frameworks have been sufficient to ensure effective oversight. Instead, they suggest that repeated governance failures and prolonged strategic drift point to a deeper, more fundamental issue: a lack of continued **board effectiveness** in the face of the many challenges and tensions inherent in the task, and with an excessive emphasis on formal compliance with existing governance frameworks that has proven insufficient.

From this perspective, the core difficulty faced by boards lies in a **structural asymmetry** between executives and those who govern them. Executives inevitably possess richer information, greater immediacy and superior capacity for action, while boards operate under conditions of partial visibility, fragmented attention, limited time, emotional distortions and an often-weakened sense of collective purpose. As a result, governance tends to be too reactive and insufficiently anticipatory, too formal and insufficiently substantive.

It is within this analytical frame that the text conceptualizes board effectiveness as a **systemic phenomenon**, structured around five interdependent forms of energy that fuels the board's effectiveness: Spirit (SQ), Information (IQ), Time (TQ), Action (AQ), and Emotion

(EQ). Effectiveness emerges not from excellence in any single dimension, but from their coherent interaction. Conversely, a deficit in one dimension constitutes a risk to, and weakens, the entire governance system. This systemic lens helps explain why boards so frequently have difficulty aligning these energies to question strategy effectively, to challenge leadership constructively, or to act decisively at critical moments just when strong decision making is needed.

Second, the authors' broader argument is that artificial intelligence should not be seen as a substitute for boards, but as a potential **enabler of better governance practices**. AI does not alter the fundamentally human nature of accountability and judgment, and the moral exercise of responsibility. On the contrary, it offers a fully innovative capacity to reshape information flows, attention, foresight, group dynamics, and institutional memory—factors that all are central to governance quality and that lie at the heart of the effectiveness challenge identified by Evgeniou, Nathaniel, Satopaa, and Van der Heyden.

Given the relevance of the topic and the exceptional claim contained in the paper published by these authors, I engaged in a conversation with **Peter Nathaniel and Ludo Van der Heyden**, exploring the essential points developed in their article and questioning them on the key ideas and implications of their analysis.

The full article, which I duly recommend to those eager to gain a more comprehensive and indepth understanding of the authors' argument and its implications for the future of corporate governance can be accessed [here](#).

Interview

Fundamental Challenges to Board Effectiveness

ANS: Why do boards continue to fall short of expectations despite centuries of governance reforms?

PN&LVdH

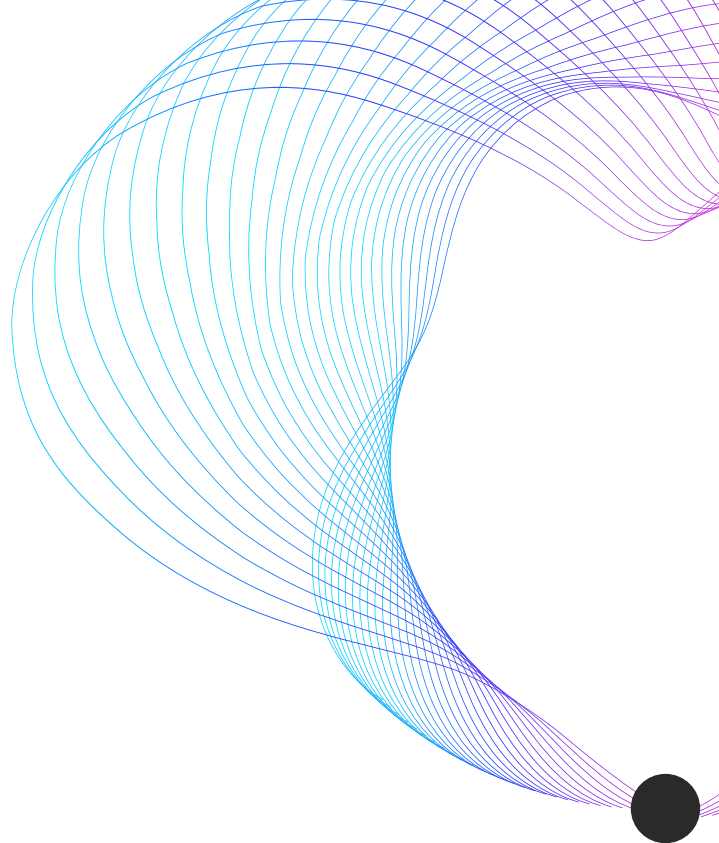
Despite centuries of practice and evolution, boards continue to struggle to meet legal, regulatory, and stakeholder expectations. Basic failures continue to plague the landscape – such as we saw with Silicon Valley Bank and Credit Suisse whose governance shortcomings were remarkable given the lessons that the Global Financial Crisis taught us, but which these governance actors obviously did not learn or retain. The root cause, according to us, lies in the systemic risk and vulnerability faced by boards across five essential “energies” required for effective governance: spirit, information, time, action, and emotion. The absence or weakening of any one of these undermines the entire governance system, reducing boards’ capacity to fulfill their purpose. Only shared and continued vigilance, competence, and discipline will contain this risk and allow boards to fully meet their enormous collective responsibility for the health of the corporation they govern.

Spirit (SQ): Reconnecting with the Board’s Purpose

ANS: How does the loss of purpose and moral courage undermine board effectiveness?

PN&LVdH

When boards lose their sense of higher purpose, integrity and intellectual courage eventually suffer, and the chances are great that they start operating primarily as compliance and reactive bodies, rather than as holders – in the legal and moral sense – of the corporation and its many impacts on society. It also leads them to delegate strategy – and even governance – to the executives, leading them to lose their role as corporate stewards. This deficit limits their willingness to question corporate direction, challenge management narratives, or confront uncomfortable realities. The prolonged decline of General Electric and the governance crisis at OpenAI are only two vivid illustrations – one a large established corporation, the other more of a start-up type, both leaders in their sectors – of boards’ delayed recognition of mission drift and of the associated risks assumed by the corporation. In both cases, the failure was not necessarily the strategic choice itself, but the board’s late and insufficiently deep engagement with fundamental questions of purpose, and how to exercise this purpose into value adding actions and leverage with the executives. The latter also underlines how much governance is team play – and that both the board and the executives – and for bank’s regulators as well – must engage in the “governance play.”



Information (IQ): Bridging the Knowledge and Competence Gap

ANS: Why do information asymmetries persist? What problems do these create for boards?

PN&LVdH

Information is a key ingredient for board work, perhaps like oxygen is for humans. Boards face chronic deficiencies in both the quality of information they receive and their capacity to interpret it critically. When inputs are partial or biased, the governance process is polluted and will not deliver quality outputs. Internally, information is too often excessively filtered by management, emphasizing successes and obscuring weaknesses. Externally, many non-executive directors are typically overwhelmed by the complexity of technological, competitive, and regulatory environments. Industrywide blind spots, such as the failure of incumbent automakers to question Volkswagen's governance breakdown during Dieselgate when they wondered how its cars could evidence such wonderful performances. The inability to detect the risks of so-called risk-mitigating products in the leadup to the Global Financial Crisis is equally puzzling. Both highlight the consequences of information asymmetry, groupthink, and lack of challenge and thoroughness in supervision. Our main point is that emerging data science and artificial intelligence technologies should allow deeper insights into the errors and cracks that operational and governance systems may evidence, and that real intelligence then identifies and interprets. Gaining clarity in the organization and in its environment, boards can increase their reactivity versus errors that have emerged and are propagating, allowing them to be more anticipatory, less reactive, and become more of a partner of the executives in co-creating and co-governing the future.

Time (TQ): The Constraint of Attention and the Necessity of Anticipation

ANS: How do time constraints distort board priorities and decision-making?

PN&LVdH

Limited meeting time and competing commitments constrain boards' ability to engage sufficiently deeply with strategic and emerging issues. Quarterly meetings encourage retrospective financial validation over forwardlooking analysis, while uneven preparation concentrates influence among a few directors. Innovation and change are typically very inefficient, with wrong starts, wrong turns, and competitive and regulatory surprises. This leaves insufficiently focused and ambitious boards to allocate insufficient time in strategy development. These imbalances – present in different degrees amongst board members – also undermine collective understanding and reduce the board's ability to anticipate risk, support innovation, and address the complexities of global operations, where competition and strategy are often highly local. Again, the five energy dimensions interact systemically, failure in one leading to failure in others, with a complete breakdown of the governance system as a final outcome. A good board needs to be fueled by the five fundamental energies. Interestingly, Sun Tzu, the famous military strategist (5th century BC), stated that all music can be written using 5 fundamental notes.

Action (AQ): From Discussion to Decision

ANS: Why do boards so often delay decisive action, even when warning signs are clear?

PN&LVdH

Boards regularly struggle to convert deliberation into timely, decisive action. Conditions of prevailing uncertainty and imperfect information are often the root cause for such struggles. Psychological hesitation leads to deferral, delegation, or inaction, most visibly in delayed CEO succession decisions. The persistence of unsuitable leadership at GE over more than 15 years – and the OpenAI board's failure to address executive leadership issues – are just two examples of this inertia. The cost of inaction is frequently underestimated, allowing strategic drift to persist.

Emotion (EQ): Managing the Board's Internal Climate and the Emotions of Corporate Leaders

ANS: Why are emotional dynamics central to effective governance?

PN&LVdH

Board effectiveness – like pretty much everything that depends on human commitment – depends heavily on emotional dynamics – as e-motions “put us in motion.” Negative emotions such as rivalry, cynicism, or disengagement quickly suppress open discussion and foster groupthink or avoidance. Emotional contagion magnifies these effects, particularly when driven by the chair's stance toward management. Excessive alignment of the Chair – or the entire Board for that matter – with a CEO can stifle challenge and independence. Emotional imbalances determines whether the board operates as a learning body or a defensive one. Governance is as much a social process as it is an analytical one.

The AI Reset of Corporate Governance

ANS: What role can AI realistically play in the future of corporate governance?

PN&LVdH

AI does not replace boards, as legal and moral responsibility cannot be delegated to machines. Instead, AI promises to reshape governance through effective human machine collaboration. Consistent with Turing's insight – repeated by Kasparov – that only a man with a machine can defeat a machine, performance depends on the quality of interaction between humans and AI systems. The future of governance therefore lies in the quality of this partnership, shaped by process design, human talent, and quality of interaction rather than the full automation of judgment.

The 5 Interconnected Challenges Board Face and which will see substantial gains thanks to AI

Information (IQ): Closing the Asymmetry

ANS: How can AI transform the information position of boards relative to management?

PN&LVdH

AI can significantly reduce information asymmetry by integrating vast internal and external data into coherent, realtime insights. Directors equipped with AI tools can approach meetings with knowledge comparable to management, shifting discussion from passive reception to active inquiry. AI will allow them to explore new scenarios, increasingly at the same level as executives. As asymmetries narrow, board effectiveness depends less on information volume and more on diverse perspectives and judgement. The ability to ask the right questions and the competence and talent to integrate this diversity into valuable perspectives and logics will be key ingredients of board effectiveness.

Time (TQ): Expanding Attention Between Meetings

ANS: How does AI change the rhythm and continuity of board work?

PN&LVdH

AI transforms board engagement from episodic to continuous. Personalized assistants streamline preparation, monitor developments, preserve context, and support realtime inquiry. They greatly increase efficiency of information transmission and analysis. Governance becomes an ongoing process of framing, exploration, decision, monitoring, evaluation, and adaptation rather than a sequence of isolated meetings. Boards will increasingly focus human time on exploration on the one end, and synthesis and judgment on the other. Enhanced visibility, however, must come along with a discipline to avoid interference with management and remain focused on complementarity.

Action (AQ): From Deliberation to Decision

ANS: In what ways can AI help boards move from discussion to action?

PN&LVdH

AI enabled scenario analysis and forecasting tools strengthen the evidentiary basis for decisions, reducing hesitation and improving transparency. By systematically exploring alternatives and counterfactuals, boards can decide more confidently and more consistently. Scenarios can be generated more quickly and analyzed faster. Over time, directors working effectively with AI can outperform instinct driven leadership, making better decisions that are more defensible to stakeholders.



Challenge of Spirit (SQ)

All promotes transparency and reflection; detects when discussions drift from purpose and the board's mission, or become dominated by individual interests; reinforces integrity and fiduciary focus.

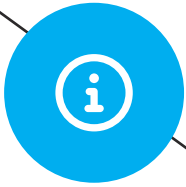
SQ = Inspirational Skills & Purpose can be checked. Contributing to Better World can be better checked.



Challenge of Emotions (EQ)

AI provides objective data to reduce emotional manipulation and bias; offers real-time fact-checking; prompts inclusive participation (eg-, encouraging the chair to engage quieter members).

EQ = Emotional Quotient Emotional & Social Skills Feeling Personally Motivated



Challenge of Information (IQ)

AI synthesizes vast, real-time data from across the organization and external environments; explains complex information clearly; reduces executive filtering; supports foresight and scenario analysis.

IQ = Intelligence Quotient Understanding what others do not & Having greater Insights into one's Context

Challenge of Time (TQ)

AI enables continuous engagement between meetings; retains institutional memory of discussions and decisions; allows more frequent, focused meetings; maintains accountability across cycles.

TQ=Time Quotient Times & Vision Orientation Building on Experience, Being in the Present, Anticipating

Challenge of Action (AQ)

AI improves foresight, impact and counterfactual analysis; enhances decision confidence; tracks execution and follow-up to supporting accountability.

AQ = Action Quotient Action & Impact Orientation Coming to conclusions & Getting things done



Emotion (EQ): Navigating Board Dynamics

ANS: How can AI support healthier boardroom dynamics without undermining human judgment?

PN&LVdH

AI can act as a neutral facilitator by monitoring participation, sentiment, and interaction patterns. It can flag disengagement, dominance, or tension, supporting healthier deliberative dynamics and psychological safety. AI can also assist in board renewal by evaluating engagement, independence, and behavioral patterns, while preserving fairness through auditability and bias controls. The OpenAI board crisis is just one of the cases that illustrates the severe consequences of poor emotional process and opaque decision communication.

Spirit (SQ): Reanchoring Purpose

ANS: How can AI reinforce, rather than replace, the board's moral and strategic purpose?

PN&LVdH

Purpose, integrity, and moral courage remain human qualities. AI reinforces them by strengthening the other governance dimensions. By maintaining a transparent institutional memory of decisions, responsibilities, and outcomes, AI supports accountability and learning. Monitoring stakeholder sentiment and alignment between stated values and actual behavior helps boards and their organizations sustain coherence between purpose and practice.

Conclusion: Governing the Governors to Become Real Boards

ANS: What does AI ultimately enable boards to become?

PN&LVdH

AI enables boards to fulfil their fiduciary responsibilities. We do not believe that AI will lead boards to abdicate. On the contrary, we believe AI restores the conditions necessary for informed, independent, and ethically grounded judgment by narrowing asymmetries of information, time, foresight, emotion, and purpose. Execution will become increasingly automated, but governance will remain fundamentally human: accountability, conscience, and responsibility cannot be automated. AI's contribution lies increasing individual and collective discernment enabling boards to finally operate as society has long expected them to operate: responsible, informed, and truly effective.

[Summary / Conclusion]

To facilitate the reader's understanding and support the integration of the key takeaways from this indepth reflection, I have systematized the essential aspects in the image included in this article, aggregating the information from the visuals of the original article.

A onda certa: o que uma década na Nazaré me ensinou sobre decidir, adaptar e persistir



RECURSOS HUMANOS

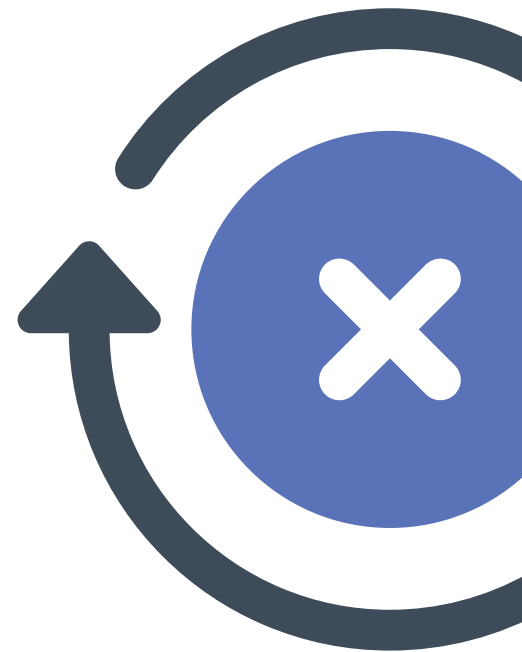


Francisco Roque de Pinho

É cofundador da Red Herrings, equipa de surf de ondas grandes que opera na Nazaré desde 2017, com uma década de experiência a surfar as ondas mais pesadas do mundo. É também cofundador da The Land Group, uma plataforma de investimento e gestão de ativos em terras agrícolas. É MBA pelo INSEAD e licenciado em Gestão e Economia pela École des Hautes Études Commerciales de Lausanne, na Suíça.

Uma década a surfar ondas gigantes na Praia do Norte ensinou-me lições práticas sobre decisão, adaptação e resiliência que aplico diariamente na gestão da minha empresa. O surf de ondas grandes na Nazaré exige decidir com informação incompleta e com consequências imediatas, adaptar-se a condições em constante mudança e manter presença consistente ao longo do tempo, para estar posicionado quando surgir a onda certa. Executivos operam sob restrições semelhantes. Este artigo descreve como esse ambiente moldou o meu processo de decisão e os paralelos que identifico com a gestão de uma empresa.





Estou a recuperar de uma queda, sem ar, a ver estrelas. A memória muscular assume o controlo. Agarro o *sled*¹ com tudo o que tenho. Não há tempo para processar o resgate *in extremis* do Lourenço. A turbina da mota de água cavita². Ficamos presos na zona de impacto. Sinto o equivalente de uma piscina olímpica a cair-me nas costas, a esmagar-me contra o *sled* e a arrastar-me para debaixo de água com a mota de 500 kg.

A pressão aumenta nos ouvidos. O colete³ insufla lentamente. Estou fundo. Penso no treino para manter a calma.

Volto à superfície a poucos metros da mota virada. Subo para o casco, viro-a, volto a ligá-la e sigo para o Lourenço, que reapareceu a cerca de 30 metros. Estendo o braço para resgatá-lo. Está no *sled*.

Acelero para o *inside*⁴, fora da zona de impacto.

Esqueci-me da maré cheia. Há pouco espaço entre as ondas e a areia. Fico preso entre a espuma, a praia e as ondas laterais que ameaçam virar-nos de novo. Pelo rádio, a Caetana, nossa *spotter*⁵, grita instruções que mal consigo ouvir.

Procuro uma abertura. Acelero rumo ao horizonte e atravesso a primeira parede de espuma. A seguinte dobra de tamanho. O rádio fica em silêncio. O Lourenço grita algo inaudível.

A cabeça diz para manter a linha. O coração discorda. Estou tentado a dar meia-volta, subir praia adentro com a mota e regressar ao escritório de onde não deveria ter saído.

O que devo fazer?

A equipa

Comecei a surfar na Praia do Norte em 2017, com o Lourenço Katzenstein, hoje surfista profissional de ondas grandes. Desde então, operamos como equipa de *tow-in*⁶ num dos locais mais exigentes do mundo, utilizando motas de água para surfar ondas que podem atingir 30 metros.

Começámos com uma única mota, sem patrocinadores e com recursos limitados. Com o apoio da fundação Smile Wave Fund, construímos ao longo do tempo a Red Herrings, hoje uma das equipas de referência na Nazaré. A transição para uma estrutura totalmente profissional culminou na temporada 2025/26, com a integração de Clément Roseyro, bicampeão do WSL Nazaré Tow Challenge.

Sou também cofundador da The Land Group, plataforma de investimento e gestão de ativos em capital natural criada em 2016. Adquirimos, transformamos e exploramos terras agrícolas para investidores institucionais e privados. Como gerimos capital de terceiros, a minha função envolve gestão de risco e tomada de decisões sob pressão, frequentemente com informação incompleta.

A experiência simultânea no surf de ondas grandes e na gestão de ativos permite-me identificar paralelos práticos entre os dois contextos. Levamos hoje essa experiência diretamente às empresas, em *keynotes* e *offsites* para equipas de liderança corporativa, sobre risco, tomada de decisão, resiliência e desempenho sob pressão.

1 Prancha de resgate presa à mota de água usada para recolher o surfista.

2 Perda de tração da turbina quando opera em água com excesso de ar, comum em zonas de espuma intensa.

3 Colete de segurança com sistema de inflação por CO₂ concebido para trazer o surfista à superfície após uma queda.

4 Zona entre as ondas e a praia.

5 Elemento da equipa responsável por comunicar via rádio os movimentos das ondas e instruções de navegação aos pilotos.

6 Dupla composta por um surfista e um piloto de mota de água que trabalham em conjunto para surfar ondas gigantes que são demasiado rápidas ou grandes para serem apanhadas na remada manual.



Tomada de decisões

O “Coliseu” do surf de ondas grandes

A Nazaré tornou-se, desde 2011, o epicentro do surf de ondas grandes graças à sua formação geológica única: um canhão submarino com cerca de 5.000 metros de profundidade ao largo da Praia do Norte, que concentra as ondulações do Atlântico Norte num campo de ondas implacável.

As ondas chegam de múltiplas direções, refratam e colidem, muitas vezes dobrando ou triplicando de tamanho. As condições mudam em segundos. Cada sessão exige posicionamento rápido, *timing* preciso e comunicação contínua entre surfista, piloto e *spotter*, num ambiente de ruído intenso e de visibilidade limitada. O resultado é um contexto de elevado risco, com consequências imediatas e sem margem para hesitação.

Surfar nestas condições exige rigor e estrutura. O nosso sistema de gestão de risco assenta em cinco pilares: treino físico, mental e técnico; equipamento adaptado a condições extremas; preparação disciplinada; clareza de funções; e protocolos formais de segurança e comunicação.

Uma década neste ambiente moldou o meu processo de decisão e permitiu-me identificar paralelos práticos com a gestão de uma empresa.

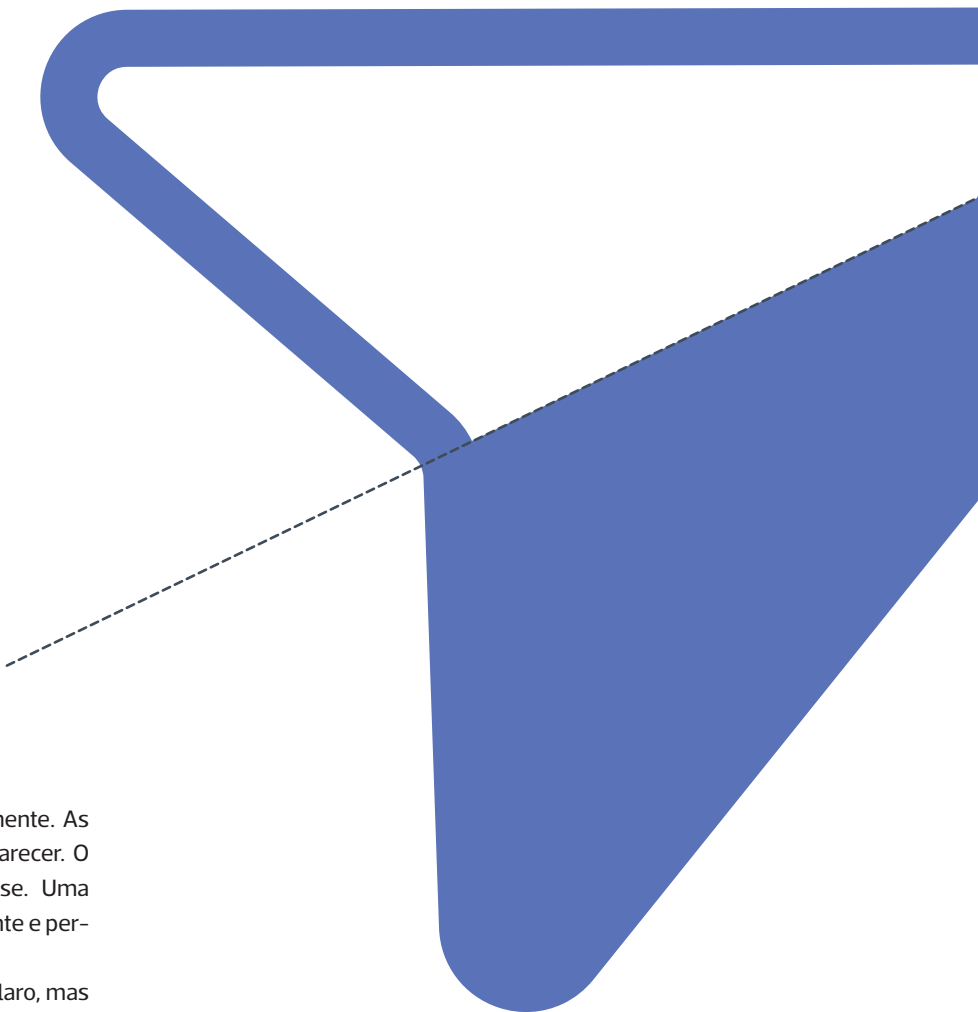
Sempre fui intuitivo, mas nem sempre confiei no meu instinto. No início da minha carreira profissional, tendia a analisar em excesso decisões, procurando validar a minha intuição. Isso resultava frequentemente em atrasos na minha tomada de decisão.

A Nazaré não permite esse luxo. As decisões no surf de ondas grandes são frequentemente binárias. Têm de ser tomadas numa fração de segundo, com informação incompleta e consequências severas e imediatas. Uma decisão imperfeita é preferível à indecisão ou à hesitação, que podem ser fatais.

A exposição repetida a este ambiente levou-me a confiar mais em julgamentos rápidos, ainda que incompletos. Grande parte do meu processamento é hoje subconsciente, baseado no reconhecimento de padrões ao longo de muitas sessões.

O ciclo de consequências é mais lento no contexto empresarial, mas o princípio mantém-se. A paralisia por análise é um risco real quando a informação é incompleta e o custo de hesitar excede o de uma decisão imperfeita.

No início da minha carreira, um dos meus chefes recordava-me que o perfeito é inimigo do bom. Foi na Nazaré que internalizei esse princípio. Deixei de procurar a decisão perfeita. Comprometo-me com a melhor opção disponível no tempo que tenho, aceito as consequências e ajusto quando as condições mudam.



Capacidade de adaptação

Na Nazaré, as condições mudam rapidamente. As ondas podem crescer subitamente ou desaparecer. O vento intensifica-se. As correntes alteram-se. Uma onda pirata⁷ pode virar a mota. Uma onda gigante e perfeita também pode surgir sem aviso.

Começamos cada sessão com um plano claro, mas não dependemos dele. Se não nos adaptamos quando as condições pioram, o risco aumenta. Se não nos posicionamos quando melhoram, podemos desperdiçar a oportunidade de surfar a onda da nossa vida.

Algumas temporadas atrás, o Lourenço participou na competição Gigantes de Nazaré durante uma das melhores ondulações dos últimos anos. Não fui convidado a participar, pelo que passei o dia em cima de uma mota de água a ver ondas perfeitas a passarem por mim. A certa altura, o Lourenço propôs puxar-me discretamente para algumas ondas à margem do evento.

Quando a Caetana avisou que a melhor série⁸ do dia se aproximava, invertemos papéis em segundos e levei-o de volta ao pico⁹. Deixei as outras equipas comprometerem-se com as primeiras ondas da série e foquei-me numa das últimas, que me pareceu ter melhor forma. Coloquei-o no ponto crítico e acabou por surfar uma das maiores e melhores ondas do dia, alcançando o segundo lugar na competição.

A dinâmica é semelhante em contexto empresarial. À medida que as condições se deterioram, é necessário tomar decisões rapidamente para limitar as perdas. Ao mesmo tempo, surgem oportunidades inesperadas, e o valor é criado por quem as reconhece cedo e realoca recursos sem demora.

Ao longo da última década, adaptámos repetidamente o modelo de negócio da The Land Group. Começámos como especialistas na reestruturação de explorações agrícolas de baixo desempenho e evoluímos para operadores de referência em *Precision Grazing*, um nicho da agricultura regenerativa e do capital natural. Essa transição exigiu a realocação de capital, o desenvolvimento de novas capacidades, a formação de equipas e a adaptação da nossa operação no terreno.

.....
⁷ Onda que surge fora do padrão normal da ondulação.

⁸ Conjunto de ondas consecutivas que chegam em grupo, separadas por períodos de água mais calma. As séries transportam as ondas maiores e mais organizadas de cada sessão.

⁹ Zona de água onde as ondas começam a rebentar, e onde os surfistas se posicionam para as apanhar.

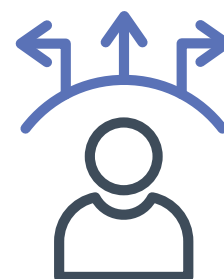
O efeito cumulativo da persistência

A Nazaré é um ambiente implacável, que exige preparação contínua, esforço sustentado e resiliência física e mental ao longo de uma temporada de inverno de seis meses, ano após ano.

A logística é pesada: o transporte e a manutenção de motas de água, a coordenação de equipa e a gestão de equipamento especializado consomem tempo e recursos consideráveis antes e depois de cada sessão. A maioria das sessões envolve incidentes e danos no equipamento. Muitas decorrem em condições fracas. Ao longo das temporadas, passei muitas horas sentado numa mota de água, exposto ao frio do vento e da água, a ver ondas a rebentar num *lineup*¹⁰ desorganizado pelas correntes, a questionar as decisões que me trouxeram até ali.

O que nos tem distinguido como equipa é o nível de compromisso ao longo dos anos. Para conquistar um lugar no *lineup*, é necessário aparecer de forma consistente, sessão após sessão, ano após ano. A maioria não o faz. No surf de ondas grandes, a longevidade é o principal fator diferenciador. O desempenho constrói-se com repetição, experiência e melhoria incremental.

O mesmo princípio aplica-se aos negócios: os resultados acumulam-se para quem consegue manter-se ativo, melhorar continuamente e atravessar ciclos de incerteza. A persistência, mais do que a intensidade, determina os resultados de longo prazo. Quem permanece ativo e posicionado acumula a capacidade de agir quando surge a oportunidade certa.



O valor da opcionalidade

A previsão de surf é hoje precisa, mas as melhores ondas permanecem imprevisíveis. Não controlamos quando surgem. Controlamos apenas quando estamos na água, preparados para agir.

Por vezes, uma alteração de vento ou de maré degrada o *lineup* e regressamos ao porto, apenas para perceber que as melhores condições surgiram pouco depois. Noutras ocasiões, permanecemos mais tempo e acabamos sozinhos a surfar ondas excecionais, depois de todas as outras equipas terem regressado a terra. Quanto mais tempo passamos na água, maior a probabilidade de apanhar a onda que realmente importa.

A minha maior onda seguiu este padrão. Há alguns anos, fomos surpreendidos por uma ondulação muito grande logo no início da época. Não me sentia preparado para surfar ondas desse calibre, pelo que optei por apoiar a equipa a realizar resgates. À medida que a sessão evoluiu, a minha disposição foi mudando. Quando o Lourenço se ofereceu para me colocar em algumas ondas, aceitei. Assim que agarrei o cabo¹¹, surfei a melhor e maior onda do dia. Demos logo por encerrada a sessão, pois não seria possível superar o meu desempenho nesse dia.

¹⁰ Lineup: zona de água onde as ondas começam a rebentar e onde os surfistas se posicionam para as apanhar.

¹¹ O cabo de *tow-in* é semelhante ao utilizado no ski aquático, mas com adaptações técnicas essenciais à prática deste desporto extremo.



De volta à água

O mesmo aconteceu com o meu negócio. The Land Group atua no investimento em terras agrícolas, um segmento que, após o colapso do superciclo de *commodities* a partir de 2013, tornou-se menos atrativo para investidores. Lançámos o negócio num momento em que poucos estavam recetivos ao que tínhamos a oferecer.

Optámos por manter-nos fiéis à nossa proposta, partindo do princípio de que seria apenas uma questão de tempo até que os fundamentos macroeconómicos evoluíssem a nosso favor. Isso exigiu paciência, continuidade operacional, construção de histórico e aperfeiçoamento do nosso modelo de negócio, apesar da ausência de impulso no curto prazo.

A procura por ativos reais disparou com o aumento da inflação decorrente da COVID-19. Mais recentemente, a instabilidade geopolítica e o crescente interesse por capital natural e por agricultura regenerativa têm também influenciado a recetividade com que nos deparamos.

A presença contínua no mercado, com uma estratégia de nicho clara e experiência relevante, posiciona-nos hoje para beneficiar desta mudança no sentimento dos investidores.

Concluí que conseguiria atravessar a onda à minha frente. Baixei o centro de gravidade para evitar ser arrastado pelo impacto da água e embiquei a mota na parede de espuma, numa manobra submarina arriscada que nos permitiu regressar ao *lineup*.

À medida que o dia avançou, as condições melhoraram. O vento abrandou e as ondas organizaram-se. Quando surgiu a série certa, estávamos bem posicionados e preparados para agir. Foi uma das melhores sessões da época.

Esse resultado não foi sorte. Refletiu a capacidade da nossa equipa de decidir sob pressão, adaptar-se às condições e persistir para estar bem posicionada quando surgiu a oportunidade certa. ⑦

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

11 a 15 maio



FORMAÇÃO AVANÇADA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Programa de Formação para Alta Direção

Possibilidade de Frequência de MÓDULOS ISOLADOS



12 maio | Auditoria e Reporte Financeiro



14 maio | Contabilidade Bancária para Análise e Decisão



19 maio | Prevenção do Branqueamento e do Financiamento do Terrorismo e da Proliferação de Armas de Destruição em Massa



21 Maio | Governação e Gestão de Cibersegurança nas Organizações



26 maio | The Future of Retail Payments



28 maio | RGPD: Desafios e Oportunidades para o Sector Financeiro

Confiança, Propósito e Cultura: os alicerces humanos das organizações financeiras que prosperam

CULTURA ORGANIZACIONAL

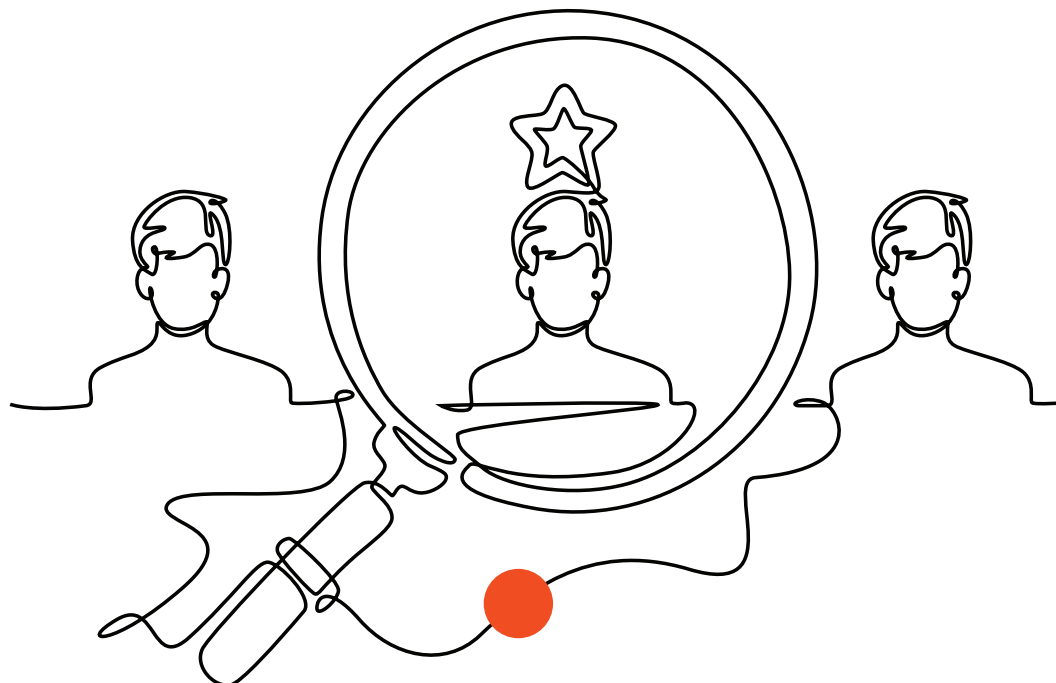


Paula Paixão Senra

É cientista social e science-teller com formação em psicologia positiva, comunicação de ciência, diversidade, equidade e inclusão, e bem-estar organizacional. É titular de um Executive Master em Psicologia Positiva Aplicada (ISCSP-UL), uma Pós-Graduação em DEI (ISCAP, Porto), um Master em Comunicação de Ciência (Universidade de Trento, Itália), e formação especializada em Liderança Positiva e Empática (ISCSP-IFOR) e Workplace Wellbeing (Trinity College Dublin). Sócia fundadora e Presidente da APPFHS – Associação Portuguesa de Psicologia Positiva, Florescimento Humano e Societal (2023–26) e facilitadora certificada de Lego Serious Play para Psicologia Positiva.

Cuidadora por amor, poeta por necessidade, science-teller por convicção, curiosa por natureza. Otimista por escolha.

Num momento em que o sector financeiro enfrenta simultaneamente uma enorme pressão para os resultados, uma transformação digital acelerada e uma crise global nos níveis de envolvimento individual no trabalho, a Psicologia Positiva oferece um conjunto de instrumentos científicos para construir organizações que não apenas sobrevivem — mas prosperam. Este artigo propõe que a confiança, o propósito e a cultura positiva não sejam vistas como *soft topics*, mas como variáveis estratégicas com impacto direto na performance, na retenção de talento e na sustentabilidade organizacional — e que o sector bancário português tem hoje uma oportunidade única para liderar esta transformação.



Quem se lembra do dia em que entrou, pela primeira vez, numa agência bancária para abrir a sua própria conta? Era o início da vida adulta, e com ela uma das primeiras decisões financeiras verdadeiramente nossas. Talvez não tenhamos escolhido um produto, nem uma taxa, nem sequer uma instituição no sentido mais técnico da palavra. Talvez tenhamos escolhido, antes de tudo, uma relação, ainda que não soubéssemos dizê-lo assim naquele momento.

Eu, por exemplo, tenho a mesma instituição bancária desde os 18 anos. Mudei de balcão três vezes ao longo da vida, sempre a seguir o meu gestor de conta, como quem acompanha alguém de confiança numa mudança de casa. Mas nunca mudei de banco. Esta lealdade silenciosa não nasceu de nenhuma campanha de marketing nem de uma proposta comercialmente irrecusável. Nasceu de uma pessoa, de uma presença consistente, de uma confiança que foi crescendo ao ritmo das conversas e das pequenas decisões partilhadas ao longo dos anos.

Esta história, aparentemente simples, diz qualquer coisa de essencial sobre o sector financeiro: antes de qualquer produto, plataforma ou indicador de performance, o que tende a estar em jogo é uma relação humana. E as relações humanas constroem-se, ou desfazem-se, a partir de dentro das organizações, nas pessoas que as habitam e na cultura que as molda. É

precisamente por isso que os dados que se seguem merecem atenção: o sector financeiro português está, em termos técnicos, numa posição sólida, com resultados consistentes, digitalização em curso e padrões de governação cada vez mais exigentes. E, no entanto, há qualquer coisa que resiste a esta narrativa de estabilidade: **As pessoas.**

Segundo o relatório *State of the Global Workplace 2025* da Gallup, apenas 13% dos trabalhadores europeus estão genuinamente envolvidos (*engagement*) com o seu trabalho, o valor mais baixo de todas as regiões do mundo, estagnado desde 2021. A nível global, o chamado “Quiet quitting” – a demissão ou desvinculação silenciosa – representa uma perda estimada de 438 mil milhões de dólares em produtividade anual. Apenas 33% dos trabalhadores se descrevem como pessoas a prosperar. Os gestores intermédios, peças centrais na transmissão de cultura, registaram a quebra mais acentuada: o seu envolvimento desceu de 30% para 27% num único ano.

Perante estes números, vale a pena perguntar: que tipo de organizações queremos construir? A Psicologia Positiva e a investigação em economia do bem-estar oferecem respostas concretas, com dados e com implicações diretas para o sector bancário.

O que a ciência do bem-estar nos diz

A viragem aconteceu no final dos anos 1990, quando Martin Seligman, eleito presidente da APA, no seu discurso inaugural cunhou o termo Psicologia Positiva. No modelo PERMA, Seligman identifica cinco elementos centrais do florescimento: emoções positivas, envolvimento, relações positivas, sentido e realização. No início dos anos 2000, Kim Cameron, Jane Dutton e Robert Quinn, da Universidade de Michigan, fundaram a Positive Organizational Scholarship (Universidade de Michigan), dedicada ao estudo de organizações prósperas. A premissa central: as organizações podem criar culturas de abundância, caracterizadas por energia relacional positiva, confiança e significado, com impacto mensurável na performance.

Mais recentemente, a equipa de Jan-Emmanuel De Neve, através do Well-Being Research Centre, trouxe uma dimensão que muitos decisores precisavam de ver: os números. De Neve e a sua equipa analisaram mais de 25 milhões de respostas de trabalhadores, cruzando-as com os resultados financeiros de cerca de 1.800 empresas cotadas em bolsa. A conclusão parece evidente: **o bem-estar dos colaboradores correlaciona-se fortemente com a rentabilidade das empresas** e funciona como indicador avançado de desempenho na bolsa. As 100 empresas com melhores scores de bem-estar superaram o S&P 500 em 20% no período 2021-2023. O modelo preconizado, o Work Wellbeing Score, mede quatro indicadores: felicidade, satisfação, propósito e *stress*, e identifica onze *drivers* explicativos. **O de maior impacto?** O sentido de pertença, não a remuneração, contrariando o que a maioria dos gestores assume. E como se cria esta pertença?

Confiança, Propósito e Cultura: três pilares interdependentes

Confiança. No plano institucional, o Edelman Trust Barometer 2025 regista 64% de confiança global nos serviços financeiros, o valor mais alto da última década. Os bancos são o subsector mais confiável. Ainda assim, 61% das pessoas sentem que as instituições servem interesses limitados e dificultam a sua vida, uma tensão entre confiança nos produtos e desconfiança nos propósitos que nenhuma organização pode ignorar. No plano interno, Amy Edmondson, (Harvard Business School) demonstrou que a segurança psicológica (*psychological safety*), **a crença partilhada de que é seguro falar, questionar e errar sem medo de ser penalizado**, é um preditor robusto de boa performance em equipas. O Project Aristotle da Google, que analisou mais de 180 equipas, confirmou-o: o fator que mais diferenciava as equipas de alto desempenho não era o talento individual. Era a segurança psicológica. Num sector altamente regulado como o bancário, onde erros não reportados têm consequências reais, este dado é especialmente relevante.

Propósito. Amy Wrzesniewski, da Universidade de Yale, identificou três formas de as pessoas se relacionarem com o trabalho: como emprego, como carreira ou como vocação. Quem vive o trabalho como vocação tende a reportar maior satisfação e desempenho. O propósito organizacional, aquilo que a organização existe para fazer para além de gerar lucro, é um dos *drivers* de impacto no bem-estar, tanto no modelo PERMA, como nos dados de De Neve. Para o sector bancário, este propósito existe: **financiar projetos, proteger poupanças, apoiar as decisões mais importantes das pessoas e das empresas**. O desafio é torná-lo visível e real no dia a dia, e não apenas nos documentos de missão.

Cultura. Cameron distingue culturas de escassez, orientadas para o problema e o défice, de culturas de abundância, orientadas para o que funciona e para as forças das pessoas. As segundas superam as primeiras em satisfação de clientes, qualidade do trabalho, envolvimento dos trabalhadores e resultados financeiros. Não é um argumento contra o rigor. É exatamente o contrário. Cameron chama a este fenómeno o **efeito heliotrópico**: tal como as plantas crescem em direção à luz, as pessoas florescem na presença de energia relacional positiva. E essa energia circula e cria espirais ascendentes de bem-estar e desempenho.

O que os dados nos mostram — e o que implicam

Portugal acompanha as tendências europeias: colaboradores *desligados*, gestores sob pressão crescente e uma **geração mais jovem que procura nas organizações propósito, desenvolvimento e autonomia**, para além do salário. No sector bancário português, a transformação digital exige reconversão de competências a um ritmo que as estruturas de formação tradicionais dificilmente acompanham, a pressão regulatória é constante e a concorrência com as *fintechs* por talento qualificado é real. A solidez financeira que o sector tem demonstrado é um ativo importante, mas não garante por si só a sustentabilidade humana das organizações.

O que fazer, concretamente? A investigação aponta para quatro alavancas com evidência sólida. **Primeiro**, cuidar dos gestores intermédios: a Gallup estima que 70% da variância no envolvimento das equipas é explicada pelo comportamento do gestor direto, e gestores com formação em liderança positiva melhoram o envolvimento das suas equipas até 18%. **Segundo**, criar segurança psicológica: Edmondson identifica práticas concretas como assumir publicamente as próprias incertezas, responder à discordância com curiosidade e

criar momentos regulares de escuta genuína. **Terceiro**, articular e viver o propósito organizacional de forma consistente, e não apenas nos documentos de missão.

Quarto, medir o que importa: De Neve é direto neste ponto, não é possível gerir o que não se mede, e as métricas de bem-estar têm poder preditivo real sobre os resultados futuros.

Uma oportunidade para o sector financeiro português

A Psicologia Positiva não é uma moda de gestão. É um campo científico com mais de duas décadas de investigação. E particularmente a investigação de De Neve veio juntar a linguagem que os decisores do sector financeiro entendem bem: a dos dados económicos e do desempenho em bolsa. A tecnologia pode replicar processos. **O que não se replica é a confiança que uma equipa inspira**, o propósito que uma organização consegue articular, a cultura que retém talento e atrai pessoas que querem contribuir para algo com sentido. Confiança, propósito e cultura não são o oposto do rigor e da excelência. São os alicerces a partir dos quais o rigor e a excelência se tornam possíveis, de forma sustentada e com as pessoas.¹ 

1 Nota de transparência sobre IA Este artigo foi produzido com recurso a inteligência artificial: Claude Sonnet 4.6 (Anthropic, abril de 2026). A ferramenta foi utilizada para apoiar a estruturação, o refinamento da linguagem e a integração de conceitos baseados em evidências. Todas as reflexões e experiências pessoais expressas no artigo são da exclusiva autoria da autora.

REFERÊNCIAS

- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.) (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C., & Kerrissey, M. J. (2025). What People Get Wrong About Psychological Safety. *Harvard Business Review*, 103(3), 52–59.
- Gallup (2025). *State of the Global Workplace: 2025 Report*. Gallup Press.

- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
- Edelman Trust Institute (2025). *2025 Edelman Trust Barometer: Insights for Financial Services*. Edelman.
- Edelman Trust Institute (2026). *2026 Edelman Trust Barometer*. Edelman.
- De Neve, J.-E., Kaats, M., & Ward, G. (2023). *Workplace Wellbeing and Firm Performance*. University of Oxford Wellbeing Research Centre Working Paper 2304.
- De Neve, J.-E., & Ward, G. (2025). *Why Workplace Wellbeing Matters: The Science Behind Employee Happiness and Organizational Performance*. Harvard Business Review Press.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 296–308). Berrett-Koehler.

ÉTICA, INTEGRIDADE E PREVENÇÃO DOS RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

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



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

E-LEARNING

Ética, Integridade e Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

20 maio

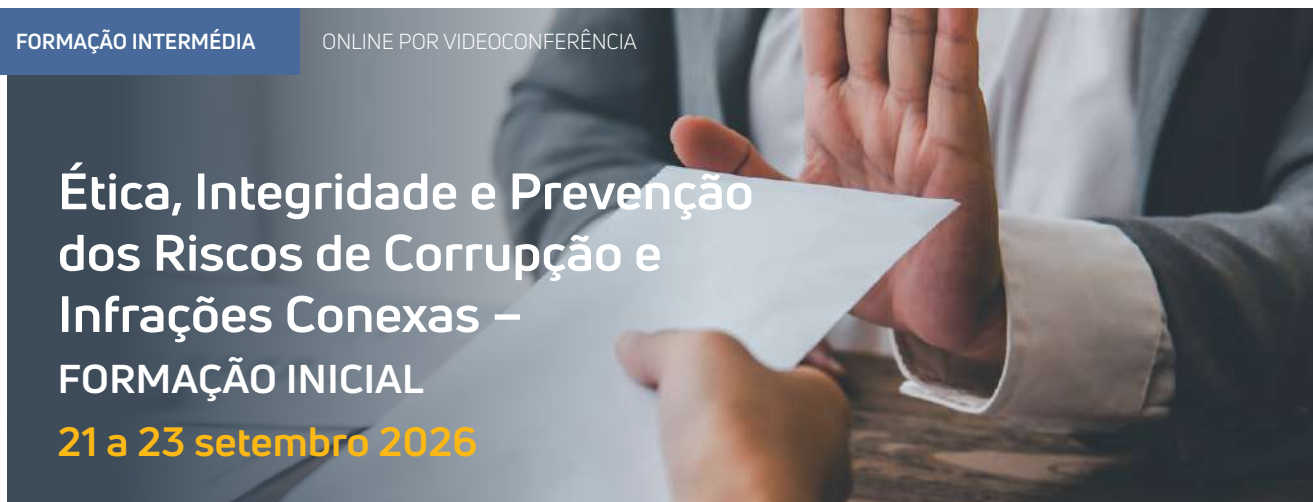


FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Ética, Integridade e Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – FORMAÇÃO INICIAL

21 a 23 setembro 2026

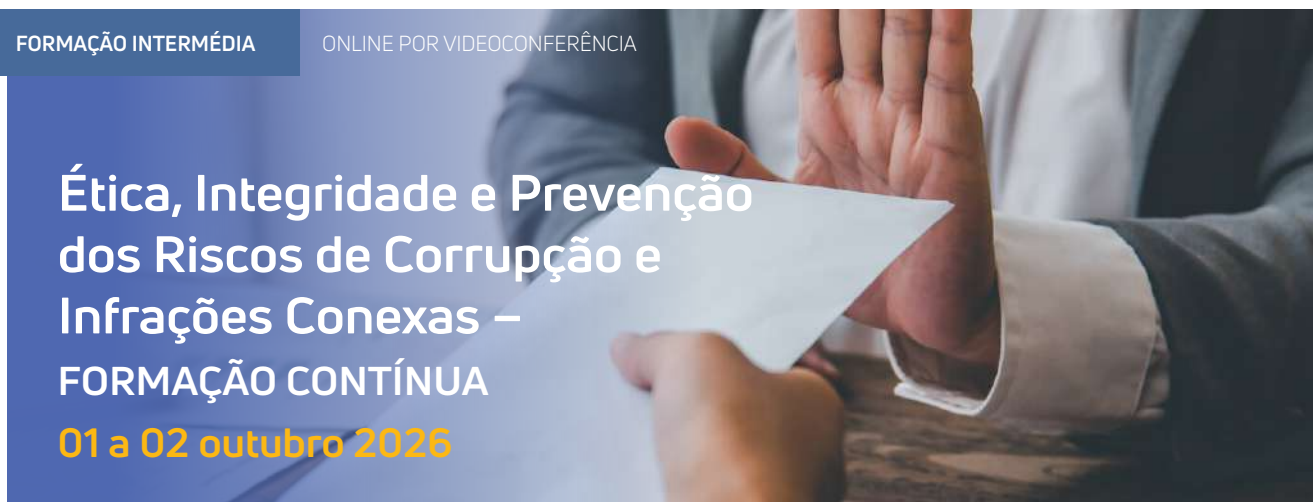


FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

Ética, Integridade e Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – FORMAÇÃO CONTÍNUA

01 a 02 outubro 2026



Digital Compliance na Banca: impacto do AI Act



João Luz Soares

COMPLIANCE DIGITAL

Advogado e Sócio da RSA - Raposo Subtil, onde coordena o departamento de compliance empresarial. Desenvolve a sua atividade nas áreas de compliance, prevenção de branqueamento de capitais, regulação financeira e governação, com particular enfoque em digital compliance e regulação da inteligência artificial.

É Professor Assistente da Faculdade de Direito da Universidade Lusófona de Lisboa e Professor Convidado do Departamento de Direito da Universidade Autónoma de Lisboa, além de Docente do IFB e formador. Licenciado e Mestre em Direito Penal pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Pós-Graduado em *Corporate Governance* (FDL), Banca, Bolsa e Seguros (IBBS-FDUC) e Direito do Trabalho (IDET-FDUC). Autor de diversos livros e artigos científicos em revistas de especialidade jurídica na área de direito bancário e direito penal económico.



O *digital compliance* afirma-se hoje como um eixo central da governação bancária, ultrapassando a lógica tradicional de cumprimento normativo e projetando-se na gestão da transformação tecnológica. O AI Act introduz um modelo exigente baseado no risco, particularmente relevante para a utilização de sistemas de inteligência artificial em funções críticas como o *scoring* de crédito, o KYC e a monitorização de operações suspeitas. Neste contexto, o desafio não reside apenas na conformidade formal, mas na capacidade de integrar estas exigências em modelos de governação efetivos, conciliando eficiência algorítmica, transparência e *accountability*.



1. O *compliance* digital na banca

O *compliance* deixou de se circunscrever aos domínios clássicos da prevenção da corrupção, do branqueamento de capitais ou da responsabilidade penal das pessoas coletivas. O seu centro de gravidade deslocou-se, de forma inequívoca, para o espaço digital, onde a conformidade assume uma natureza estruturalmente distinta: não apenas cumprimento normativo, mas exercício integrado de governação tecnológica.

Neste contexto, a União Europeia tem vindo a consolidar um quadro regulatório denso e interdependente, no qual assumem particular relevância o AI Act — e, num plano mais amplo, outros instrumentos do *digital finance package*, com especial relevância para o DORA (exigindo, ambos, uma aplicação concertada, especialmente nas entidades financeiras e bancárias). Esta evolução evidencia uma tendência clara: a conformidade digital tornou-se transversal à governação das instituições financeiras, exigindo a conceptualização de sistemas integrados de gestão capazes de articular riscos tecnológicos, éticos e operacionais.

Longe de constituir uma mera imposição regulatória, o digital *compliance* assume-se como uma oportunidade estratégica. A sua implementação eficaz permite reforçar a confiança de clientes, investidores (num espectro largo, *stakeholders*) e autoridades, posicionando as instituições como agentes responsáveis num ecossistema caracterizado por interdependências críticas — mas tendentes de planificação. O desafio reside, porém, na capacidade de transformar densidade normativa em valor acrescentado (operacional), evitando que a multiplicação de obrigações jurídicas conduza a práticas de cumprimento meramente formais, desprovidas de eficácia material.

2. O AI Act

2.1 Enquadramento e objetivos

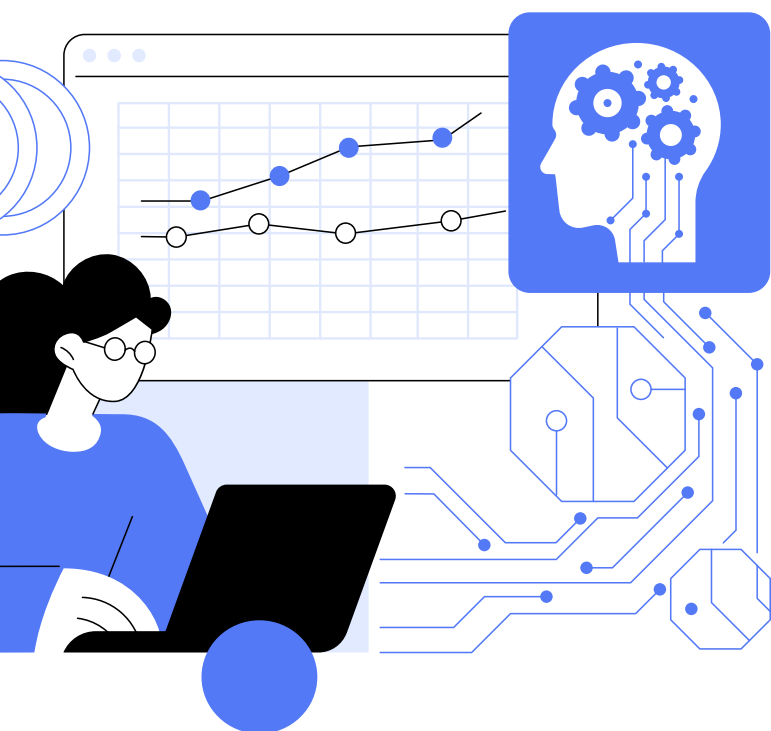
O AI Act constitui o primeiro quadro jurídico europeu transversal em matéria de inteligência artificial, assente numa abordagem baseada no risco. O seu objetivo é duplo: assegurar a proteção dos direitos fundamentais e, simultaneamente, promover o desenvolvimento de um mercado único de IA seguro e fiável.

O regime instituído pelo AI Act estrutura-se a partir de uma lógica de intervenção graduada (*risk based approach*), em função do risco associado aos sistemas de inteligência artificial, traduzindo uma opção regulatória que combina proibição, controlo reforçado e autorregulação condicionada.

Num primeiro nível, situam-se os sistemas de risco inaceitável, cuja colocação no mercado ou utilização é proibida por violarem valores estruturantes da União. Incluem-se aqui práticas como a manipulação comportamental através de técnicas subliminares, a exploração de vulnerabilidades de grupos específicos ou a construção de sistemas de pontuação social¹.

Num segundo nível, encontram-se os sistemas de risco elevado, que constituem o verdadeiro núcleo operativo do diploma. Nestes casos, o regulamento impõe um conjunto denso de obrigações de conformidade, que vão muito além de um cumprimento formal. Entre essas obrigações destacam-se: (i) a implementação de sistemas de gestão do risco, que assegurem a identificação, análise e mitigação contínua dos riscos ao longo de todo o ciclo de vida do sistema; (ii) a garantia da qualidade dos dados, incluindo a sua relevância, representatividade e ausência de enviesamentos significativos; (iii) a elaboração e manutenção de documentação técnica detalhada, apta a permitir a avaliação da conformidade; (iv) a conservação de registos de funcionamento, assegurando a rastreabilidade das decisões; (v) a prestação de informação adequada aos utilizadores; e (vi) a previsão de mecanismos de supervisão humana efetiva.

¹ Também os sistemas de identificação biométrica remota em tempo real em espaços públicos são, em regra, interditos, salvo exceções estritamente delimitadas e sujeitas a controlo reforçado.



A estes requisitos acresce uma exigência transversal de transparência e explicabilidade, particularmente relevante em sistemas que interagem com indivíduos, detetam emoções ou geram conteúdos. O AI Act exige que os utilizadores sejam informados da natureza artificial da interação e, nos casos mais sensíveis, da lógica subjacente ao funcionamento do sistema, impondo um nível de auditabilidade que obriga à construção de verdadeiras “memórias descritivas” dos processos algorítmicos².

Em termos operacionais, o AI Act impõe às entidades uma reconfiguração profunda dos seus sistemas internos: identificação e mapeamento de sistemas de IA, construção de matrizes de risco, integração de controlos jurídicos e técnicos, formação contínua e desenvolvimento de mecanismos de monitorização dinâmica. A conformidade deixa, assim, de ser um estado transitório ou pontual e passa a assumir a natureza de um processo contínuo, exigindo uma articulação estreita entre funções jurídicas, tecnológicas e de governação.

2.3 Aplicação à Banca

No sector bancário, a aplicação do AI Act assume particular densidade regulatória, na medida em que múltiplos casos de uso típicos se reconduzem, em regra, à categoria de sistemas de risco elevado, nos termos do seu Anexo III — em especial aqueles que afetam o acesso a serviços financeiros essenciais, a avaliação de risco de crédito ou a deteção de comportamentos potencialmente ilícitos.

Desde logo, os sistemas de avaliação de solvabilidade e *scoring* de crédito — com particular incidência no crédito à habitação — podem enquadrar-se na tipologia de sistemas de IA utilizados para avaliação de elegibilidade para serviços essenciais e, nesse sentido, ficar na fronteira da classificação como sistemas de risco elevado. A utilização de modelos preditivos para definição de perfis de risco, condições contratuais ou decisões de concessão implica um impacto direto na esfera jurídica e económica dos clientes. Neste contexto, o AI Act exige não apenas robustez técnica, mas um nível elevado de explicabilidade e rastreabilidade, impondo que as instituições consigam justificar decisões algorítmicas com base em critérios verificáveis e suscetíveis de escrutínio. A tradicional opacidade dos modelos (*black box*) torna-se, assim, dificilmente compatível com o novo paradigma regulatório.

² Os sistemas de risco limitado ficam sujeitos a obrigações de transparência específicas, enquanto os sistemas de risco mínimo beneficiam de uma lógica de utilização livre, podendo, todavia, aderir a códigos de conduta voluntários. Ainda assim, esta distinção não elimina a necessidade de avaliação prévia, uma vez que a correta qualificação do sistema constitui, ela própria, um momento crítico de compliance.



Particularmente crítica é a utilização de IA na prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo (AML/CFT). No domínio do KYC e *onboarding* digital, a utilização de sistemas de IA — designadamente para verificação automatizada de identidade, análise documental ou reconhecimento biométrico remoto — pode igualmente integrar a categoria de risco elevado, sobretudo quando estejam em causa os mencionados mecanismos de identificação biométrica. Por outro lado, sistemas de monitorização de transações suspeitas, deteção de padrões anómalos ou *scoring* de risco de clientes recorrem frequentemente a modelos de *machine learning* com lógica probabilística e capacidade de adaptação dinâmica. Embora essenciais para a eficácia dos mecanismos de controlo, estes sistemas levantam desafios relevantes ao nível da governabilidade do modelo, exigindo validação contínua, revisão periódica, controlo de falsos positivos e negativos e capacidade de explicação das decisões perante autoridades de supervisão (v.g., Banco de Portugal, EBA).

Para além das exigências do AI Act, estes sistemas operam numa zona de interseção particularmente sensível com o RGPD, impondo obrigações reforçadas ao nível da qualidade e minimização de dados, prevenção de envios e garantia de controlo humano efetivo, naquilo que é um equilíbrio difícil de alcançar.

Acresce a utilização de IA em processos de segmentação e gestão de relacionamento com clientes, incluindo personalização de produtos financeiros, definição de perfis comerciais e automatização de interações

através de *chatbots* ou assistentes virtuais (por exemplo, a utilização de sistemas de IA em canais de denúncia). Ainda que muitos destes sistemas se enquadrem em categorias de risco limitado, permanecem sujeitos a obrigações de transparência, exigindo que os clientes sejam informados da natureza automatizada da interação e do grau de intervenção humana subjacente.

Em termos operacionais, esta realidade impõe às instituições financeiras uma reconfiguração profunda dos seus modelos de governação. Torna-se necessário, na prática, proceder a um mapeamento exaustivo dos sistemas de IA, à sua qualificação regulatória e à integração de controlos ao longo de todo o ciclo de vida — desde o desenvolvimento e validação até à monitorização contínua e eventual descontinuação. Este esforço deve ser articulado com os *frameworks* prudenciais existentes³, assegurando coerência entre risco tecnológico e risco global da instituição.

Em última análise, o AI Act não se limita a impor requisitos técnicos; introduz uma verdadeira reconfiguração do modelo decisório bancário, exigindo que a eficiência algorítmica seja permanentemente compatibilizada com princípios de transparência, *accountability* e controlo efetivo.

³ Por exemplo, as EBA Guidelines on Internal Governance e os princípios do Basel Committee on Banking Supervision em matéria de resiliência operacional, entre muitos outros.

2.4 Tensões e desafios na banca

A arquitetura do AI Act, assente numa lógica de classificação de risco, não elimina — antes condensa — um conjunto de tensões estruturais que, no sector bancário, assumem particular intensidade.

Desde logo, ¹ a tensão entre inovação e conformidade. A densidade dos requisitos aplicáveis aos sistemas de risco elevado — designadamente em matéria de documentação, validação e monitorização contínua — introduz fricções relevantes nos ciclos de desenvolvimento e implementação, podendo traduzir-se num fator de desaceleração operacional. No contexto bancário, onde a utilização de IA está frequentemente associada a processos críticos (v.g., concessão de crédito, KYC ou AML/CFT, como suprarreferido), esta exigência implica um aumento significativo da complexidade organizacional e dos custos de compliance.

Em segundo lugar, a ² incerteza na qualificação regulatória. A aplicação das categorias do Anexo III a sistemas híbridos, evolutivos ou multifuncionais não é linear, gerando risco de divergência interpretativa e impacto direto na delimitação do perímetro de compliance. Para as instituições financeiras, esta incerteza traduz-se na necessidade de adotar abordagens prudenciais — frequentemente mais conservadoras — com potencial efeito de *overcompliance*.

Acresce o ³ problema da governabilidade e imputação de responsabilidade em sistemas multipartidários. A fragmentação do ciclo de vida da IA — envolvendo fornecedores, integradores e utilizadores e outros — dificulta a identificação do sujeito responsável por decisões algorítmicas com impacto jurídico relevante. No sector bancário, onde a responsabilidade perante clientes e autoridades é particularmente exigente, esta dissociação entre controlo técnico e *accountability* jurídica constitui um ponto crítico.



No plano sistémico, a ⁴ sobreposição com outros regimes regulatórios, em particular o RGPD e o quadro AML/CFT, intensifica a complexidade operacional. A necessidade de assegurar simultaneamente explicabilidade, proteção de dados, eficácia na deteção de risco e cumprimento prudencial potencia redundâncias, incoerências e custos

acrescidos, exigindo uma abordagem integrada de governação assente num princípio de camadas regulatórias, nem sempre facilmente articuláveis.

Paralelamente, a implementação dos requisitos do AI Act implica ⁵ custos relevantes, quer ao nível da infraestrutura tecnológica, quer da adaptação organizacional, acentuando as assimetrias entre instituições, favorecendo operadores com maior capacidade de investimento e potenciando riscos de concentração tecnológica no sector.

Por fim, subsiste uma ⁶ tensão estrutural entre eficiência algorítmica e controlo humano. A exigência de supervisão, explicabilidade e validação limita a opacidade dos modelos (*human in the loop*), mas não elimina o risco de formalização excessiva, em que a conformidade se reduz a um exercício documental, desprovido de eficácia material. No sector bancário, este risco é particularmente sensível, na medida em que a confiança dos clientes e a estabilidade do sistema dependem da qualidade e transparência dos processos decisórios.

Em síntese, o AI Act densifica o controlo sobre a utilização de IA na banca, mas o seu sucesso dependerá da capacidade das instituições em converter exigências normativas em mecanismos operacionais efetivos, evitando a dissociação entre forma e substância e assegurando uma integração coerente no modelo global de governação. ⁷



APB ASSOCIAÇÃO
PORTUGUESA
DE BANCOS

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

SABER DE **C**ONTAS

Literacia Financeira em destaque: Portugal marca presença no European Money Quiz 2026

Rita Machado

/ Educação Financeira APB

Mais de 10 500 alunos e 97 escolas num desafio europeu. A 9ª edição do European Money Quiz volta a bater recordes de participação em Portugal e a afirmar-se como uma referência na promoção da literacia financeira entre os jovens.

O *European Money Quiz* (EMQ), promovido pela Federação Bancária Europeia, é o maior concurso europeu de literacia financeira. Dirigido a jovens entre os 13 e os 15 anos, tem como objetivo avaliar os seus conhecimentos nesta área. A competição realiza-se numa fase inicial a nível nacional, em cada país participante, culminando depois numa final europeia que reúne representantes de cerca de 30 países.

A 9.ª edição do *European Money Quiz* realizou-se este ano e ficou marcada por um número recorde

de participações a nível nacional, envolvendo cerca de 10.500 alunos provenientes de 97 escolas. Esta forte adesão reforça a crescente importância atribuída pelas escolas à literacia financeira na formação dos jovens.

O Quiz tem como objetivo testar os conhecimentos dos alunos em áreas como gestão do orçamento familiar, poupança, crédito, investimento, seguros, meios de pagamento e segurança online. A competição decorre em formato digital, sendo jogada através da aplicação Kahoot, em computador ou telemóvel, e organiza-se em três fases: competições intraescolas, final nacional e final europeia.

Na fase de competição intraescolas, entre 23 de fevereiro e 6 de março, os alunos competiram internamente em cada escola. Os dois melhores classificados de cada escola garantiram o acesso à final nacional, onde disputaram o título de campeões nacionais de literacia financeira.

A final nacional teve lugar a 25 de março em formato online, reunindo todas as duplas apuradas. Este ano,



ACHAS QUE SABES GERIR O TEU DINHEIRO?

QUERES PARTICIPAR NUMA
COMPETIÇÃO EUROPEIA?

INSCREVE-TE JÁ NO EUROPEAN
MONEY QUIZ 2026!



Pelo 9º 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.



FASE 2:
FINAL NACIONAL
25 de MARÇO

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



FASE 3:
FINAL EUROPEIA
18 e 19 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: educacaoofinanceira@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: maia.ed@apb.pt OU carlapalma@apb.pt
Tel. 21 351 00 70
www.apb.pt

InforBanca Nº 137 | MAIO.2026



Vicente Moreira e Rui Santos, vencedores da final nacional em 2026



periências e o contacto com diferentes realidades. Este ano está ainda prevista a realização de um Workshop dirigido aos professores que acompanham os alunos nesta iniciativa.

A Associação Portuguesa de Bancos (APB) participa nesta iniciativa desde a sua primeira edição, integrando o grupo de trabalho da EBF dedicado a este tema e colaborando ativamente com entidades congéneres de vários países no âmbito de projetos desta natureza.

Em conjunto com os bancos associados, a APB mantém o compromisso de promover a educação financeira junto dos mais jovens. O *European Money Quiz* assume-se, assim, como uma ferramenta pedagógica relevante, ao aliar aprendizagem e componente lúdica, contribuindo para o reforço dos níveis de literacia financeira em Portugal.

Paralelamente a esta iniciativa, a APB desenvolve outras ações, tanto a nível nacional como em articulação com parceiros europeus, disponibilizando informação e recursos através dos seus canais institucionais. Para mais informações poderão consultar: www.apb.pt e www.saberdecontas.pt

Acreditamos que a promoção precoce de conhecimentos financeiros é essencial para a formação de cidadãos mais conscientes e preparados. Decisões mais informadas contribuem não só para o bem-estar individual, mas também para um sistema financeiro mais sólido e uma economia mais sustentável.

os grandes vencedores nacionais são Vicente Moreira e Rui Santos, da Escola Secundária Campos Melo, na Covilhã que irão representar Portugal na final europeia. O segundo lugar foi alcançado pela Escola Secundária Alves Martins, em Viseu (vencedora da edição de 2025), e o terceiro pelo Colégio José Álvaro Vidal, em Alverca do Ribatejo.

A final europeia decorrerá em Bruxelas nos dias 18 e 19 de maio, envolvendo os vencedores dos diferentes países participantes. As equipas que conquistarem os três primeiros lugares receberão um prémio em dinheiro destinado ao desenvolvimento de projetos de educação financeira.

Durante a estadia em Bruxelas, os alunos terão a oportunidade de participar numa visita de estudo organizada pela Federação Bancária Europeia, que inclui passagens pelo Parlamento Europeu, pelo WikFinLab e pela Euronext. Estão também previstas atividades culturais e momentos de convívio com os alunos participantes dos outros países, promovendo a partilha de ex-

O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Área de Estudos e Publicações - APB

PRINCIPAIS INDICADORES

DEZEMBRO DE 2025¹



138

INSTITUIÇÕES
DE CRÉDITO



36.462

COLABORADORES

Associados APB²



3.200

BALCÕES

Associados APB²



13.275

CAIXAS
AUTOMÁTICOS

Associados APB²



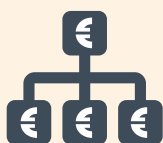
521.700

TERMINAIS DE
PAGAMENTO

2024

FINANCIAMENTO À ECONOMIA

O CRÉDITO CONCEDIDO PROSSEGUIU UMA DINÂMICA DE CRESCIMENTO



ATIVOS
TOTAIS

493,7

MIL MILHÕES



CRÉDITO
TOTAL
LÍQUIDO

276,9

MIL MILHÕES



CRÉDITO A
EMPRESAS³

74,1

MIL MILHÕES

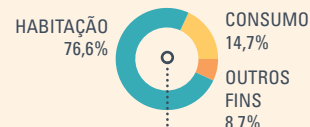
DOS QUAIS
79,1%
A PME



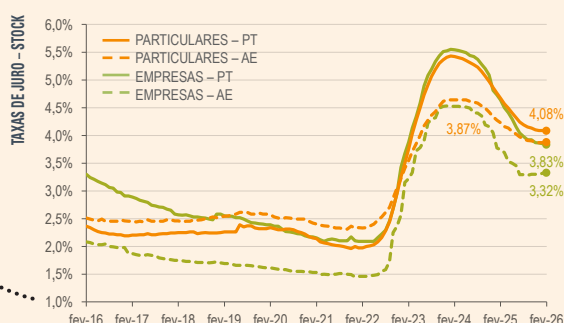
CRÉDITO A
PARTICULARES³

144,6

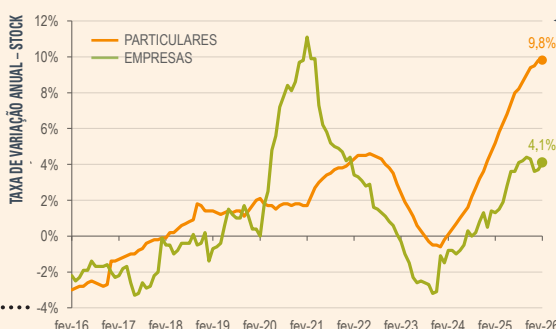
MIL MILHÕES



AS TAXAS DE JURO APRESENTAM UMA
TRAJETÓRIA DE ESTABILIZAÇÃO



O STOCK DE EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS
CONTINUOU A CRESCER A UM RITMO ANUAL
ELEVADO

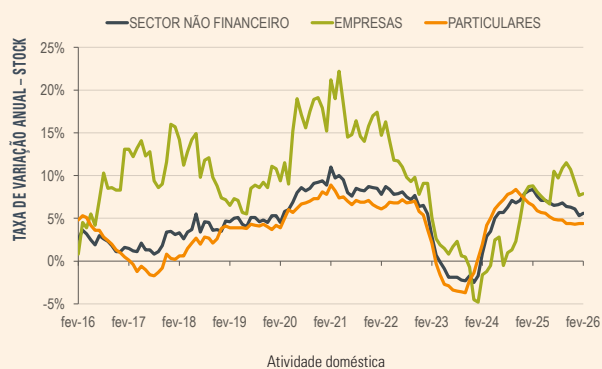


POUPANÇA

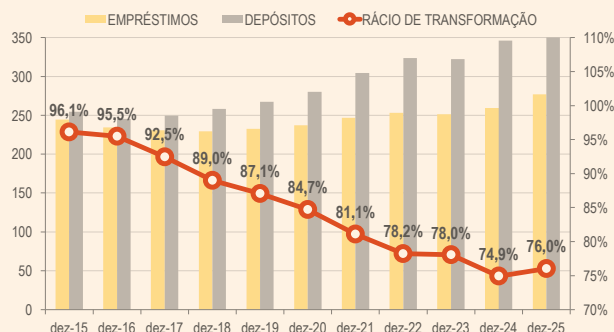
O RITMO DE CRESCIMENTO DOS DEPÓSITOS DE PARTICULARES
EVIDENCIA SINAIS DE ESTABILIZAÇÃO



DEPÓSITOS
DE CLIENTES

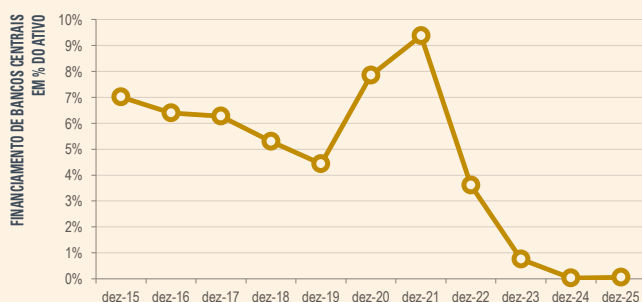


A SUBIDA DO RÁCIO DE TRANSFORMAÇÃO
REFLETIU UM CRESCIMENTO DOS
EMPRÉSTIMOS A CLIENTES SUPERIOR AO
DOS DEPÓSITOS DE CLIENTES

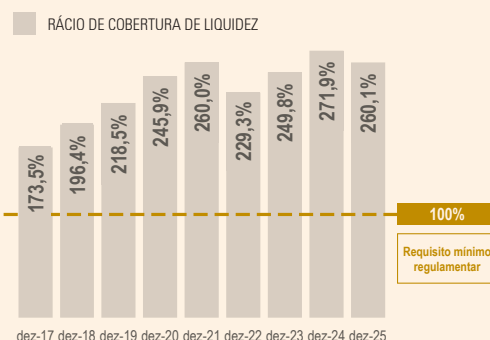


LIQUIDEZ

O FINANCIAMENTO JUNTO DO EUROSISTEMA
MANTEVE-SE EM NÍVEIS PRATICAMENTE NULOS



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



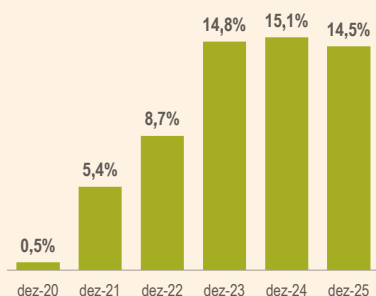
O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

DESEMPENHO DO SECTOR

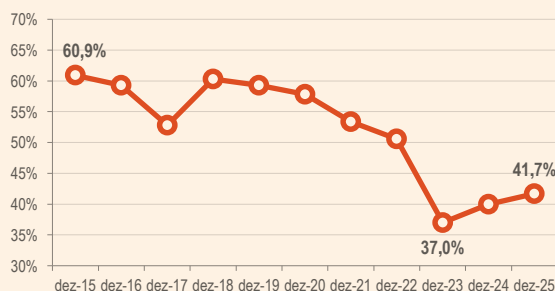
DEZEMBRO DE 2025

EM 2025, A RENDIBILIDADE DO SECTOR PERMANECIU ELEVADA, APESAR DA DESCIDA ACENTUADA DA MARGEM FINANCEIRA

RETURN ON EQUITY

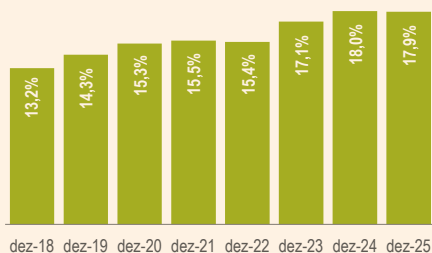


COST-TO-INCOME

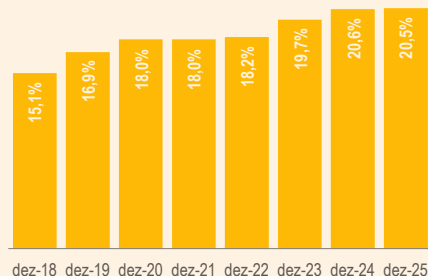


OS RÁCIOS DE SOLVABILIDADE PERMANECEM SIGNIFICATIVAMENTE ACIMA DOS REQUISITOS REGULAMENTARES

RÁCIO COMMON EQUITY TIER 1

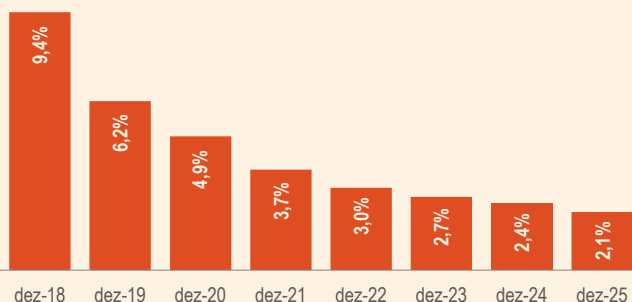


RÁCIO DE SOLVABILIDADE TOTAL



O SECTOR BANCÁRIO CONTINUOU A REGISTAR MELHORIAS NA QUALIDADE DOS ATIVOS

RÁCIO DE NPL



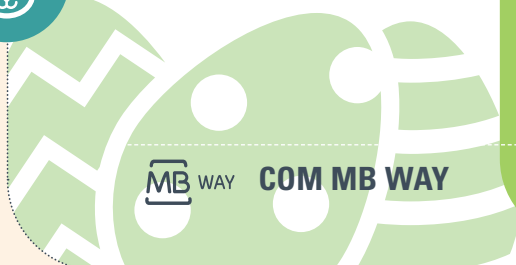
O RÁCIO DE COBERTURA DE NPL PERMANECIU ACIMA DA MÉDIA DA ÁREA DO EURO

PAGAMENTOS E DIGITAL

NA PÁSCOA DE 2026, AS OPERAÇÕES COM MB WAY APRESENTARAM UM CRESCIMENTO HOMÓLOGO SUPERIOR AO TOTAL DE COMPRAS EM LOJA E LEVANTAMENTOS

PÁSCOA 2026

VARIAÇÃO DE COMPRAS EM LOJA E LEVANTAMENTOS EM PORTUGAL VS. PÁSCOA 2025



NÚMERO DE OPERAÇÕES

+16%

+36%



VALOR DAS OPERAÇÕES

+15%

+46%



TICKET MÉDIO

€38

€25

AS OPERAÇÕES DOS TURISTAS ESTRANGEIROS AUMENTARAM FACE AO PERÍODO HOMÓLOGO, TANTO EM NÚMERO COMO EM VALOR

PÁSCOA 2026

VARIAÇÃO DE COMPRAS EM LOJA E LEVANTAMENTOS DE TURISTAS ESTRANGEIROS EM PORTUGAL VS. PÁSCOA 2025



PESO DAS TRANSAÇÕES POR PAÍS DE ORIGEM

ESPAÑA	21%
REINO UNIDO	14%
FRANÇA	9%
ALEMANHA	9%
EUA	8%



NÚMERO DE OPERAÇÕES

+9%



VALOR DAS OPERAÇÕES

+3%

Fonte: SIBS Analytics – Foram consideradas as operações de compras e levantamentos físicos em Portugal na rede MULTIBANCO.

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

2025 72,9%
2010 38,1%

Fonte: INE

SEGUROS

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



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

E-LEARNING

Maximizar Valor na Distribuição de Seguros: Negócio, Cliente e Vantagens Fiscais



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

E-LEARNING

Soluções Seguradoras



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

E-LEARNING

Poupança, Responsabilidade e Sustentabilidade

DATA ACT



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

O Regulamento de Dados (Europeu) – “Data Act” – O Impacto no Sector Financeiro

10 setembro

EXECUTIVE EDUCATION



FORMAÇÃO AVANÇADA

PRESENCIAL

Boardroom Stewardship in the Age of AI: Governance, Risk, and Supervision for Portuguese Banks

A calendarizar brevemente

PROGRAM DIRECTORS:



LUDO VAN DER HEYDEN
INSEAD Chaired Professor
in Corporate Governance /
Emeritus Professor of Technology
and Operations Management



PETER NATHANIAL
INSEAD Corporate Governance
Centre Fellow /
Strategic Advisor to financial
institutions /
Former Group Chief Risk Officer,
Royal Bank of Scotland

Nº DE VAGAS LIMITADO

Reserve já o seu lugar enviando um e-mail para c.santos@ifb.pt

“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*)