

**PLANO**   
**ESTRATÉGICO**  
**2020 | 2024**  
Compromisso com o futuro

**BALANÇO DA  
IMPLEMENTAÇÃO**  
**ABRIL 2025**

**ASF**

**AUTORIDADE DE SUPERVISÃO  
DE SEGUROS E FUNDOS DE PENSÕES**

## FICHA TÉCNICA

### TÍTULO

Plano Estratégico - 2020 | 2024  
BALANÇO DA IMPLEMENTAÇÃO

### EDIÇÃO

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

Av. da República, n.º 76  
1600-205 Lisboa, Portugal  
Telefone: (+351) 21 790 31 00  
Endereço eletrónico: [asf@asf.com.pt](mailto:asf@asf.com.pt)

[www.asf.com.pt](http://www.asf.com.pt)

Ano de Edição: 2025

Depósito legal: 545899/25



AUTORIDADE DE SUPERVISÃO  
DE SEGUROS E FUNDOS DE PENSÕES

PLANO ESTRATÉGICO  
2020 | 2024

BALANÇO DA IMPLEMENTAÇÃO  
ABRIL 2025

Lisboa, 2025



# ÍNDICE

Siglas e Acrónimos	5
<b>Mensagem da Presidente</b>	<b>7</b>
<b>Desafios e Macrotendências</b>	<b>11</b>
<b>Organização e recursos</b>	<b>19</b>
<b>O modelo de governação do Plano Estratégico</b>	<b>25</b>
<b>Linhas de Orientação Estratégica</b>	<b>31</b>
<b>Avaliação do grau de concretização dos projetos do Plano Estratégico</b>	<b>73</b>
<b>Anexo</b>	<b>77</b>
A. Metodologia de apuramento do grau de concretização dos projetos	79



# SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>APFIPP</b>	Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios
<b>APS</b>	Associação Portuguesa de Seguradores
<b>ARCO</b>	Avaliação de Risco Comportamental
<b>ASEL</b>	Associação de Supervisores de Seguros Lusófonos
<b>ASSAL</b>	Associação de Supervisores de Seguros da América Latina
<b>BDA</b>	Análise e tratamento de grande volume de dados ( <i>Big Data Analytics</i> )
<b>CCP</b>	Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
<b>CIP</b>	Confederação Empresarial de Portugal
<b>DECO</b>	Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor
<b>DSC</b>	Departamento de Supervisão Comportamental
<b>DSS</b>	Departamento de Supervisão Prudencial de Empresas de Seguros
<b>EIOPA</b>	Autoridade Europeia dos Seguros e Pensões Complementares de Reforma ( <i>European Insurance and Occupational Pensions Authority</i> )
<b>ERP</b>	Sistema Integrado de Gestão Empresarial ( <i>Enterprise Resource Planning</i> )
<b>ESG</b>	Ambiental, Social e do Governo das Organizações ( <i>Environment, Social and Governance</i> )
<b>ESRB</b>	Comité Europeu do Risco Sistémico ( <i>European Systemic Risk Board</i> )
<b>FAT</b>	Fundo de Acidentes de Trabalho
<b>FGA</b>	Fundo de Garantia Automóvel
<b>IA</b>	Inteligência Artificial

<b>IAIS</b>	Associação Internacional de Supervisores de Seguros ( <i>International Association of Insurance Supervisors</i> )
<b>IAP</b>	Instituto dos Atuários Portugueses
<b>IFRS</b>	Norma Internacional de Relato Financeiro ( <i>International Financial Reporting Standard</i> )
<b>IPPC</b>	Comité de Seguros e Pensões Privadas ( <i>Insurance and Private Pensions Committee</i> )
<b>LOE</b>	Linha de Orientação Estratégica
<b>LRE</b>	Livro de Reclamações Eletrónico
<b>MIS</b>	Modelo Integrado de Supervisão
<b>MMoU</b>	Memorando Multilateral de Entendimento ( <i>Multilateral Memorandum of Understanding</i> )
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
<b>OMS</b>	Organização Mundial de Saúde
<b>OROC</b>	Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
<b>ORSA</b>	Autoavaliação do Risco e da Solvência ( <i>Own Risk and Solvency Assessment</i> )
<b>PCES</b>	Plano de Contas para as Empresas de Seguros
<b>SAMA</b>	Sistema de Apoio à Modernização Administrativa
<b>UE</b>	União Europeia

# MENSAGEM DA PRESIDENTE

É com a mesma satisfação, com que o fiz quando do seu lançamento, que apresento, passados que estão cerca de cinco anos, o balanço da implementação do Plano Estratégico da ASF 2020–2024, desenvolvido ao longo daquele período sob o lema “Compromisso com o futuro”.

Esta satisfação resulta também do facto de me ter envolvido desde o primeiro momento na conceção e desenho do Plano Estratégico, tendo liderado o seu acompanhamento e a monitorização da sua implementação, assim como a definição das diferentes atividades e projetos que o compõem, tendo presidido às reuniões mensais do *Steering Committee*, estrutura criada no quadro da sua governação.

Nestes trabalhos fui acompanhada pelo Conselho de Administração, cuja composição foi alterada em 2022 e, posteriormente, em 2024.

Este “Compromisso com o futuro” foi o contributo que a Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF) assumiu para reforçar a excelência da sua atuação e a confiança do mercado e da sociedade.

Com efeito, este importante instrumento de gestão orientou a ação da ASF e constituiu uma bússola para os Colaboradores da ASF e, igualmente, para o mercado.

Fechou-se um ciclo que contribuirá, certamente, para a abertura de um novo ciclo de escolhas de caminhos para fazer face a desafios que se mantêm válidos e outros que o futuro da construção de uma Europa de bem-estar para os seus cidadãos está e vai ditar.

Empreendemos um caminho de fazer melhor, com a firme vontade de servir adequadamente o interesse público e de responder às legítimas expectativas do mercado e da sociedade civil.

O documento que agora se apresenta *Balanço da Implementação do Plano Estratégico da ASF 2020 – 2024*, é uma oportunidade de partilharmos com o mercado o trabalho feito e é, também, um momento de prestação de contas, submetendo a ASF a escrutínio público, num exercício de transparência que o Conselho de Administração muito valoriza.

O balanço da implementação do Plano Estratégico realça bem a importância deste instrumento de gestão e o seu alinhamento com os restantes instrumentos de gestão da ASF e a liderança conduzida pelo Conselho de Administração.

O balanço interno que fazemos espelha uma resposta mobilizadora das Equipas da ASF que interiorizaram os objetivos do Plano Estratégico, os seus benefícios e resultados transformadores para a ASF e os impactos positivos no funcionamento dos setores supervisionados – seguros e fundos de pensões – e na eficácia e qualidade da regulação e supervisão empreendidas por esta Autoridade de Supervisão.

É importante não esquecer, quando fazemos neste momento o balanço da implementação deste Plano Estratégico, as recentes crises e os contextos adversos vividos, os quais, tendo tido origem em realidades exógenas à ASF e aos setores supervisionados, não deixaram de ter implicações várias, incluindo a necessidade de intervenções regulatórias circunstanciadas da ASF, mas que nunca perdeu de vista os desafios estruturais de ambos os setores e os pilares nos quais a estratégia 2020 – 2024 foi alicerçada.

Foi possível conciliar, reconhecendo algumas dificuldades, as intervenções de curto prazo exigidas com a visão estratégica.

Os primeiros passos dados na preparação deste Plano Estratégico coincidiram com o início de funções da atual Presidente do Conselho de Administração, em junho de 2019.

Previamente à sua elaboração, o Conselho de Administração iniciou no segundo semestre de 2019 um processo de transformação organizacional, considerado fundamental para apoiar a ambição do Plano Estratégico que viria a ser aprovado, em relação ao qual destaco:

- / A integração no Departamento de Supervisão Comportamental das funções do Departamento de Reclamações, que foi extinto, e, posteriormente, das atividades de literacia financeira;
- / A reestruturação funcional focada nas áreas de suporte/meios, da qual resultou a criação do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que não existia, exclusivamente dedicado à valorização dos recursos humanos, e

do Departamento de Comunicação, que também não existia, exclusivamente dedicado à função de comunicação interna e externa;

- / A criação de estruturas de topo e intermédias de acompanhamento e aconselhamento de matérias multidisciplinares que envolvem temas transversais ao *core* e ao suporte à atividade;
- / A adoção de políticas de comunicação interna que promovam a partilha de conhecimento e informação, a coesão organizacional e social e estimulem objetivos comuns de atuação e pertença; e
- / A adoção de uma política de comunicação virada para fora, com o propósito de reforçar a transparência das decisões e das atividades, de comunicar com os *stakeholders*, de aproximar a ASF ao consumidor e ao mercado, de informar sobre o que é feito e como é feito e de prestar contas.

A elaboração deste Plano Estratégico envolveu a participação ativa dos Colaboradores da ASF, num espaço de debate livre de ideias.

Beneficiou de um forte envolvimento do Conselho de Administração, de um profundo exercício de diagnóstico dirigido às equipas de direção e aos departamentos da ASF e de reflexões estratégicas sobre a missão da ASF e sobre os desafios e as macro-tendências que iriam guiar o futuro próximo.

Este exercício beneficiou, também, da auscultação de *stakeholders* externos, nos quais se incluem associações dos setores supervisionados, associações de defesa do consumidor, ordens profissionais, parceiros sociais, etc.

Deste exercício resultou uma estratégia alicerçada em quatro pilares:

- / Organização interna, eficiência e talento;
- / Relação com as entidades supervisionadas;
- / Regulação e cooperação;
- / Comunicação e informação.

Foram estas as quatro linhas de orientação estratégicas em que assentou a exigente intervenção de regulação e supervisão da ASF focada:

- / Na proteção dos tomadores de seguros, segurados, subscritores, lesados, participantes e beneficiários;

- / Na exigência de uma gestão sã e prudente e de elevados padrões de conduta dos operadores;
- / No normal funcionamento dos setores supervisionados; e
- / Na preservação da estabilidade financeira.

Apesar das relevantes restrições orçamentais impostas à ASF no período de 2020 a 2024, por sucessivas leis do orçamento do Estado, com impactos na disponibilidade dos recursos financeiros da ASF, foi possível concretizar um número muito considerável de iniciativas e projetos.

Sem prejuízo dos muitos projetos desenvolvidos, deixo aqui uma nota sobre a atividade de supervisão que registou, com efeito, melhorias que se espelham numa melhor avaliação e gestão do risco por parte da ASF, designadamente pelo aperfeiçoamento das matrizes de risco, pela integração dos novos riscos no processo de supervisão, pelo reforço da supervisão comportamental e do governo societário, por alterações nas estruturas de funcionamento da supervisão e pelo desenvolvimento, em fase de implementação, do modelo integrado de supervisão.

Convido, pois, os leitores e *stakeholders* a lerem este documento e a avaliarem o trabalho feito e os entregáveis deste Plano Estratégico: os seus efeitos na gestão e organização desta Autoridade de Supervisão e no valor aportado ao seu capital social e os seus impactos no aumento da sua capacidade – eficácia e qualidade – de regulação e supervisão e no valor aportado ao funcionamento dos setores supervisionados, assim como os benefícios, muito em concreto, trazidos para o consumidor.

Quero, por fim, expressar de forma viva o meu reconhecimento e gratidão a todos os Colaboradores da ASF pelo seu envolvimento na execução do Plano Estratégico 2020 – 2024 e dos Planos de Atividades concretizados entre 2019 e 2025, com elevado empenho e vontade de fazer melhor, com um sentido de pertença coletivo que quero aqui realçar.

Os Colaboradores da ASF são o garante da confiança que os conselhos de administração e o mercado podem depositar na concretização do interesse público que pauta o trabalho desta Autoridade de Supervisão, facto que tive o privilégio de testemunhar ao longo do período do meu mandato em que trabalhámos em conjunto e de beneficiar desta experiência bem-sucedida.

É neles que reside a garantia do “Compromisso com o futuro”.



**Margarida Corrêa de Aguiar**

Presidente do Conselho de Administração da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

# DESAFIOS E MACROTENDÊNCIAS





No Plano Estratégico 2020 – 2024 foram antecipados os seguintes desafios e macro-tendências para esse período:

- / Os riscos catastróficos e pandêmicos, face aos quais imperava a necessidade de responder aos impactos com manifestações potenciais a vários níveis e em diferentes horizontes temporais (nos prémios, na sinistralidade, nas poupanças, no consumo, etc.).
- / A persistência das baixas taxas de juro, em que se identificavam, por um lado, os desafios inerentes à gestão das carteiras das empresas de seguros (risco de deterioração da posição financeira e pressão sobre a solvabilidade) e, por outro lado, os impactos negativos na valorização das responsabilidades e na atratividade dos produtos de poupanças (apesar do reforço dos produtos de seguros ligados a fundos de investimento).
- / A maior presença do digital que, acelerada pelo contexto, requeria um acompanhamento da desmaterialização e dos seus benefícios em favor do reforço de eficiência e redução de custos e recursos.
- / As alterações climáticas e as finanças sustentáveis, que revelavam a necessidade de promoção de uma economia mais sustentável em que as decisões de investimento e a criação de produtos se encontrassem alinhadas com as preocupações ambientais, sociais e de governação (ESG).
- / A relevância dos requisitos de idoneidade e competência (*fit and proper*) e do governo societário, em que seria importante assegurar a adequada estruturação da governação dos operadores em matéria de conduta de mercado, bem como promover sistemas de governação robustos, adequados à dimensão, complexidade e natureza dos riscos (atuais e futuros).

- / A transformação demográfica – envelhecimento da população e aumento da longevidade – que acarretava novos riscos e requeria inovação no desenho de respostas e mobilização de poupança de longo prazo para a reforma e cuidados de saúde (*long term care*).
- / A consciencialização da sociedade para a problemática do *protection gap*, no sentido de se encontrarem soluções para colmatar as lacunas de proteção seguradora para diversos riscos a que estão sujeitas as famílias e as atividades económicas e, no limite, o Estado (riscos de incêndio e tempestade e eventos sísmicos que afetam o património e as atividades económicas, riscos pandémicos, riscos associados ao aumento da longevidade, riscos cibernéticos).
- / As alterações nos padrões de consumo, em parte condicionadas pelos cenários macroeconómicos, que careciam de uma conceção regulatória saudável e dinâmica que incentivasse à poupança e consumo sustentável em detrimento de atitudes consumistas.
- / O dinamismo associado aos setores supervisionados e à digitalização da economia, relativamente aos quais o reposicionamento dos operadores e a oferta de novos produtos baseados em novos modelos de negócio, entre outros, acarretaria novos riscos.
- / O branqueamento de capitais e o financiamento do terrorismo que requeria a cooperação com as demais autoridades de supervisão financeira e o aperfeiçoamento das regras e procedimentos de supervisão aplicáveis.

Estes desafios e macrotendências confirmaram-se, tendo o Plano Estratégico servido de guião para a ASF lhes dar resposta e adaptar-se em conformidade com as suas exigências.

O Plano Estratégico realizou-se num contexto de elevada incerteza, adversidade e complexidade, tal como inicialmente previsto. No entanto, as condições externas que caracterizaram este período ultrapassaram os cenários estabelecidos.

Do conjunto de eventos que marcaram os anos de 2020 a 2024, merecem destaque os seguintes:

- / Pandemia de COVID-19;
- / Contexto macroeconómico e geopolítico, caracterizado, designadamente, pela emergência de uma guerra na Europa e por um período de inflação historicamente elevada;

- / Transformação tecnológica e digitalização;
- / Materialização de eventos climáticos adversos e reconhecimento da existência de *protection gaps*.

## Pandemia de COVID-19

A pandemia de COVID-19, declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, coincidiu com o início da execução deste Plano Estratégico. A crise sanitária impulsionou uma aceleração sem precedentes da digitalização dos setores supervisionados pela ASF, transformando significativamente os seus modelos operacionais e de negócio. Além disso, evidenciou as vulnerabilidades associadas ao *protection gap* nesta área, particularmente na área dos seguros de saúde.

## Contexto macroeconómico e geopolítico

Em 2020, no início de execução do Plano Estratégico, o contexto macroeconómico era caracterizado pelo prolongado ambiente de taxas de juro muito baixas, afetando a atratividade dos produtos de seguros vocacionados para a poupança e o financiamento dos fundos de pensões. No período pós-pandemia, o cenário ficou marcado pelo aumento da inflação, inicialmente por efeito das disrupções nas cadeias de abastecimento e do aumento dos preços da energia provocados pela pandemia. A partir de fevereiro de 2022, esse indicador sofreu um agravamento significativo, com o eclodir de uma guerra no território europeu, provocada pela invasão da Ucrânia pela Rússia. Em resposta, verificou-se uma inversão do sentido das políticas monetárias, com o aumento rápido das taxas de juro.

Os consequentes impactos no sistema financeiro mundial exigiram a intensificação das ações de supervisão, com o reforço da monitorização dos riscos e vulnerabilidades dos operadores.

## Transformação tecnológica e digitalização

A evolução tecnológica está a transformar o setor financeiro, verificando-se uma crescente digitalização e desmaterialização da oferta de produtos e serviços. Esta mudança de paradigma reflete-se em toda a cadeia de valor, revolucionando a experiência do consumidor e a própria natureza dos serviços financeiros.

A transformação digital materializa-se, por exemplo, na intensificação do uso de ferramentas de análise e tratamento de grandes volumes de dados (BDA), nomeadamente através da crescente utilização de sistemas de inteligência artificial (IA), e na adoção de tecnologias inovadoras no setor financeiro, quer pelas entidades financeiras, quer pelas autoridades competentes. Em contrapartida, verifica-se o aumento dos riscos que lhes estão associados, designadamente os riscos cibernéticos e de violação da privacidade de dados pessoais.

Estas tendências têm vindo a exigir uma contínua adequação dos mecanismos de regulação e supervisão, tendo o período em análise sido marcado por um conjunto significativo de iniciativas em matéria de finanças digitais.

A digitalização e a transformação tecnológica constituíram prioridades da ASF no período do Plano Estratégico, tendo sido enquadradas num Programa de Transformação Digital assente em cinco eixos:

- / Gestão e produção de informação;
- / Inovação e inteligência artificial;
- / Reforço da comunicação;
- / Capacitação dos recursos humanos;
- / Modernização das infraestruturas tecnológicas.

O Programa de Transformação Digital, que ainda se encontra a decorrer, tem uma abrangência transversal a todas as atividades da ASF, com especial incidência nos domínios da supervisão e regulação e da relação com o consumidor.

## Materialização de eventos climáticos adversos e reconhecimento da existência de *protection gaps*

O projetável aumento da frequência e/ou da intensidade de fenómenos de catástrofe natural (NatCAT), em particular de eventos conexos com os efeitos das alterações climáticas, como incêndios florestais, inundações e tempestades, configura novos desafios para o setor segurador. Por um lado, aumenta a importância da atualização contínua dos seus modelos de avaliação de riscos. Por outro lado, torna evidente a existência de *protection gaps* relevantes, decorrentes de cobertura seguradora limitada em certos riscos.

Tem-se, ainda, vindo a verificar um aumento das iniciativas e requisitos aplicáveis em matéria de finanças sustentáveis, procurando-se o alinhamento da atividade económica com as metas climáticas (limitação do sobreaquecimento global em níveis inferiores a +1,5°C em comparação com o período pré-industrial), ao mesmo tempo que se reconhece a relevância dos riscos climáticos físicos e de transição associados. Ainda neste contexto, o desenvolvimento de produtos financeiros “verdes” tem vindo a ganhar relevância, configurando a importância de prevenir e detetar práticas de potencial *greenwashing*, suscetíveis de comprometer a confiança de investidores e consumidores.



# ORGANIZAÇÃO E RECURSOS





A concretização das prioridades estratégicas e, portanto, o desempenho da ASF, recai, significativamente, na capacidade de planeamento e de organização interna, mas também na possibilidade de dispor dos meios adequados, designadamente recursos humanos, tecnologias e sistemas de informação.

Este requisito muito relevante para o desempenho da ASF tem sido condicionado por restrições orçamentais que decorrem de decisões políticas constantes de diversos instrumentos legislativos, designadamente as leis do orçamento do Estado e os decretos-lei de execução.

No período em análise, vigoraram as seguintes restrições orçamentais:

- / em 2020, restrições à contratação de trabalhadores;
- / em 2020, 2022 e 2024, restrições à aquisição de serviços; e
- / ao longo do período 2020 – 2024, cativações impostas aos fundos geridos pela ASF – FAT e FGA – inviabilizando o ressarcimento, integral e tempestivo à ASF das despesas incorridas com a sua gestão e, conseqüentemente, a falta de receita no seu orçamento para fazer face a despesas correntes e despesas de investimento necessárias ao seu normal funcionamento.

Este quadro de restrições orçamentais causou cortes significativos nas disponibilidades dos recursos financeiros da ASF, com conseqüências relevantes na normal gestão da atividade e, forçosamente, na implementação do Plano Estratégico, provocando o adiamento e a interrupção de atividades e projetos.

## Estrutura organizacional

A realização do Plano Estratégico foi precedida de um conjunto de mudanças organizacionais, preparatórias das transformações preconizadas. Das adaptações esboçadas pelo Conselho de Administração no segundo semestre de 2019, destacam-se:

- / A integração no Departamento de Supervisão Comportamental das funções do Departamento de Relações com os Consumidores, que foi extinto, e, posteriormente, da função de literacia financeira;
- / Uma primeira reestruturação funcional focada nas áreas de suporte/meios, da qual resultou a criação do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que não existia, exclusivamente dedicado à valorização dos recursos humanos, e do Departamento de Comunicação, que não existia, exclusivamente dedicado à função de comunicação interna e externa;
- / A adoção de políticas de comunicação interna que promovem a partilha de conhecimento e informação e a coesão organizacional e social e estimulam objetivos comuns de atuação e pertença;
- / A criação de estruturas de topo e intermédias de acompanhamento e gestão de matérias que se inserem nas atividades *core* e de suporte à atividade;
- / A adoção de uma política de comunicação virada para o exterior, com o propósito de, designadamente, reforçar a transparência das decisões e das atividades, de comunicar com os *stakeholders*, de aproximar a ASF ao consumidor e ao mercado, de informar sobre o que é feito e como é feito e de prestar contas.

## Recursos Humanos

O interesse público, nas várias vertentes em que a ASF opera, impõe uma entidade reguladora e de supervisão com capacidade para acompanhar um mercado cada vez mais sofisticado e dinâmico. Para tal, são fundamentais as políticas de gestão dos recursos humanos prosseguidas por uma organização.

O foco na valorização e no desenvolvimento do quadro de pessoal da ASF pretendeu dar resposta aos importantes desafios com que esta Autoridade de Supervisão se deparava, através da criação de uma estrutura consistente, motivada e tecnicamente muito bem preparada.

Na sequência da identificação das novas competências, funções ou responsabilidades cometidas à ASF a partir de 2011 – decorrentes de atos legislativos nacionais ou da União Europeia, ou de outras iniciativas, designadamente da EIOPA (Autoridade Europeia dos Seguros e Pensões Complementares de Reforma) – realizou-se um diagnóstico e levantamento dos recursos humanos necessários para lhes responder de forma cabal e eficiente, bem como a quantificação das correlativas necessidades financeiras. Consequentemente foi apresentada ao Governo uma proposta de ajustamento das taxas de supervisão em vigor, aproveitando para corrigir o financiamento cruzado que subsiste dos ramos Não Vida pelo ramo Vida.

Ainda assim, foi possível reforçar o quadro de pessoal, entre 2020 e 2024, em número e qualidade, com o recrutamento líquido (entre saídas e entradas) de 50 Colaboradores<sup>1</sup>. Neste período, registou-se, também, uma melhoria significativa das qualificações dos Colaboradores, sendo que, em termos globais, a percentagem do grupo com formação superior passou de 73% para 79%.

Este reforço foi fundamental, numa primeira instância, para minorar a grave insuficiência de recursos humanos com que a ASF se deparava e, depois, para dotar a organização dos recursos, em qualidade e quantidade, necessários para implementar os exigentes desafios colocados pelo Plano Estratégico.

## Sistemas de Informação

Com o objetivo de dinamizar e sistematizar as iniciativas na área da transformação digital, nomeadamente os processos internos e a sua relação com o ecossistema em que se insere, a ASF lançou, em 2019, um Programa de Modernização Digital que teve, em simultâneo, três vertentes de atuação:

### Supervisão

Reforço da capacidade de análise da informação de uma forma integrada e transversal, traduzindo-se as grandes linhas de atuação no desenvolvimento de instrumentos que assegurem a comunicação e integração de dados, numa perspetiva holística. A melhoria analítica de dados permite ganhos de eficiência e eficácia ao nível da supervisão, materializados na recolha e tratamento rápido de dados e na obtenção

---

<sup>1</sup> Estes dados excluem os Colaboradores da ASF que estão afetos exclusivamente à gestão dos fundos autónomos (FAT e FGA).

Em 2020, a ASF recebeu autorização do Ministério das Finanças para recrutar 20 colaboradores.

de indicadores da atividade (incorporados no modelo de avaliação de risco previamente definido) que permitem um ajustamento dos planos de supervisão, em tempo útil e direcionados às fragilidades detetadas no mercado.

## Gestão interna

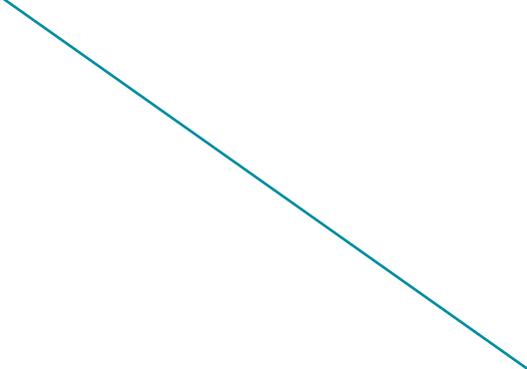
Reforço dos mecanismos de governação desta Autoridade de Supervisão, cujos benefícios foram extrapolados para o mercado por via de uma atuação mais eficiente, nomeadamente pela libertação de recursos afetos a tarefas rotineiras para tarefas que envolvem o julgamento profissional do supervisor e que não são passíveis de ser automatizadas. Acrescem os ganhos na minimização de riscos operacionais e técnicos.

A destacar a criação do Secretariado-Geral do Conselho de Administração, departamento que tem por objetivo assegurar o funcionamento do Conselho de Administração e prestar apoio direto às suas atividades.

## Comunicação

Reforço dos instrumentos de comunicação, quer internos, quer externos, através de uma nova Intranet e dos respetivos sites institucionais da ASF e dos Fundos por si geridos (FAT e FGA), bem como do Portal do Consumidor e, ainda, pela construção de um novo Portal de Operadores e criação do Portal de Estatística.

Este Programa de Modernização Digital foi implementado ao abrigo do sistema de apoio à transformação digital da Administração Pública (SAMA), dispondo de uma componente de financiamento europeu. A sua execução, enquanto programa impulsionador dos planos de transformação digital previstos, constituiu uma peça chave para apoiar os projetos de transformação digital.



# O MODELO DE GOVERNAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO





Em 2020, foi conduzido um exercício de planeamento estratégico com o envolvimento transversal de toda a organização e de entidades externas, nomeadamente:

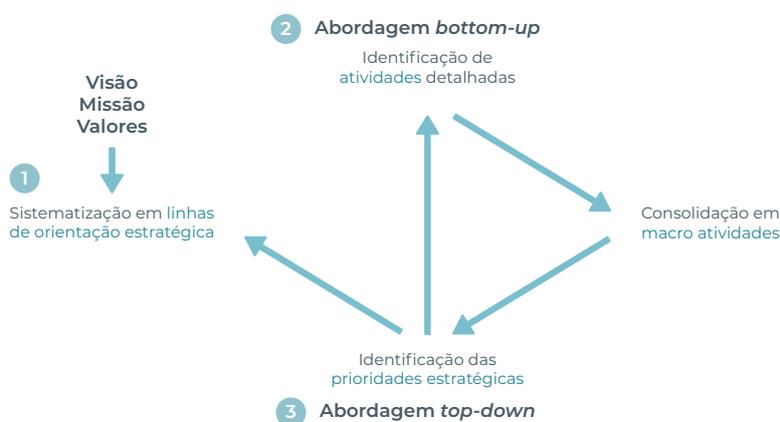
- / Autoridade Europeia dos Seguros e Pensões Complementares de Reforma (EIOPA);
- / Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO);
- / Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios (APFIPP);
- / Associação Portuguesa de Seguradores (APS);
- / Instituto dos Atuários Portugueses (IAP);
- / Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP);
- / Confederação Empresarial de Portugal (CIP);
- / Ordem dos Economistas;
- / Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC).

A definição do Plano Estratégico combinou abordagens *top-down* e *bottom-up*, permitindo identificar linhas de orientação estratégica, prioridades e macroatividades. O processo seguiu, assim, uma abordagem de cariz participativo, caracterizada por:

- / Forte liderança do Conselho de Administração;
- / Envolvimento direto da gestão de topo, combinando abordagens *top-down* e *bottom-up*;

- / Estrutura de governação própria;
- / Caracterização da situação atual (“*as is*”);
- / Definição da estratégia com priorização de iniciativas (“*to be*”);
- / Auscultação de *stakeholders* externos;
- / Diagnóstico à realidade interna da ASF e identificação e caracterização das competências-chave;
- / Análise externa e *benchmarking* com outras autoridades de supervisão de seguros e de fundos de pensões;
- / Identificação de oportunidades de melhoria e acompanhamento dos novos desafios do mercado;
- / Promoção do debate de ideias, *brainstorming* e *workshops*, que permitiram alavancar:
  - / benefícios da partilha e discussão conjunta;
  - / uma visão integrada das diferentes perspetivas e áreas de atuação da ASF sobre as temáticas discutidas (“*fine-tuning*”).

## METODOLOGICAMENTE, O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA É ITERATIVO



Deste processo resultou o Plano Estratégico 2020 – 2024 com o lema “Compromisso com o futuro”. Foram ainda definidos indicadores estratégicos de desempenho, reportados anualmente através dos Relatórios de Atividades e Contas Anuais.

A conversão do Plano Estratégico em projetos operacionais, com *owners*, *co-owners*, equipas e calendários, traduziu-se na implementação de ações concretas e num acompanhamento mais eficaz do seu cumprimento.

A execução foi subordinada a um modelo de governação que garantiu a sua permanente monitorização e alinhamento com as atividades anuais e operacionais das unidades orgânicas.

Dos eixos estabelecidos para o modelo de governação do Plano Estratégico, destacam-se as seguintes dimensões:

- / A criação de estruturas de gestão, com destaque para o *Steering Committee* no âmbito do qual o Conselho de Administração acompanhou mensalmente a implementação do Plano Estratégico e o desenvolvimento das atividades e dos projetos que o integram;
- / A transparência e frequente reporte e comunicação aos *stakeholders*, através da apresentação de informação do Plano Estratégico em capítulos específicos dos Planos de Atividades e dos Relatórios de Atividades e Contas Anuais;
- / A comunicação interna através de uma *Newsletter* trimestral, acessível a todos os Colaboradores da ASF;
- / A monitorização da performance através de indicadores do grau de execução das atividades e projetos.



# LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA







O Plano Estratégico visou, essencialmente, salvaguardar a melhor concretização da missão da ASF perante contextos e desafios exigentes e em evolução. A sua organização esteve alicerçada em quatro grandes linhas de orientação estratégicas nas quais se encontram identificadas as prioridades estratégicas da ASF.



# LOE 1

## Organização, eficiência e talento



Desenvolvimento dos recursos humanos (retenção, captação e valorização) e fomento de uma cultura de cooperação proativa que promova a partilha de informação e conhecimento entre as diversas unidades funcionais.

Estruturação e implementação de uma arquitetura de auditoria, *compliance* e gestão de riscos internos de forma a melhorar a capacidade de planeamento e controlo organizacionais.

### Prioridades

- / Valorizar os recursos humanos da ASF;
- / Criar uma cultura de planeamento e controlo na organização;
- / Promover uma visão integrada de processos que permitam uma maior partilha de informação;
- / Promover a eficiência organizacional com foco na automação de tarefas administrativas e/ou rotineiras e com uma abordagem cuidada à *compliance* e gestão de riscos internos.

## Atividades / Projetos

As atividades e os projetos que concretizaram as prioridades desta LOE são os seguintes:

Atividades e Projetos	Desenvolvimentos concluídos / em curso
Reformulação do Processo de Recrutamento	Concluído
Programa de formação e valorização dos Recursos Humanos	Em curso
Parcerias com universidades	Em curso
Redefinição do modelo de avaliação de desempenho	Concluído
Revisão do Plano de Carreiras	Em curso
Negociação do Acordo de Empresa	Em curso
Aquisição e implementação de sistema integrado de Gestão de Talento	Em curso
Implementação de um novo ERP e do Sistema de Contabilidade de Gestão	Concluído
Definição de modelo de <i>procurement</i>	
Realização e implementação de Plano de Descarbonização	Em curso
Atualização da plataforma de gestão documental	Concluído
Reestruturação dos instrumentos de governação organizacional	Concluído
Definição de metodologia de gestão do Plano Estratégico e de atividades	Concluído
Normativo de Controlo Interno	Concluído
Arquitetura e Programa de Segurança da Informação	Em curso
Modelo de conformidade de Proteção de Dados Pessoais	Concluído
<i>Roadmap</i> de oportunidades de IA	Concluído

# Balanço da LOE

## Gestão de Recursos Humanos

Na sequência da criação do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, desenvolveu-se um processo de transformação, do qual se destacam:

- / a redefinição do processo de recrutamento e seleção, tornando-o mais ágil, mais célere e com maior taxa de sucesso, permitindo melhorar a capacidade de atrair talento e robustecer as equipas com competências críticas;
- / a revisão do programa de estágios profissionais, tornando-o mais apelativo para a captação e desenvolvimento de talento jovem;
- / a revisão do processo de avaliação de desempenho, por forma a estar mais alinhado com o processo de planeamento e aprovação dos planos de atividades, reforçando o seu papel enquanto mecanismo de reconhecimento e promoção da meritocracia na organização;
- / a implementação de práticas de incentivo à mobilidade interna, de promoção da participação dos Colaboradores em diferentes fóruns e grupos de trabalho nacionais e internacionais, de concretização de planos individuais de desenvolvimento e de um conjunto de ações de formação, incluindo o cofinanciamento de programas de pós-graduação e doutoramentos, que visam melhorar a capacidade da ASF desenvolver e reter talento:
- / a promoção de atividades que fomentam o diálogo e a partilha sobre temas relevantes com o Conselho de Administração (como seja, o Fórum RH e o Encontro de Liderança) e a aproximação dos Colaboradores à comunidade, através da promoção de ações de voluntariado.

Outro pilar desta transformação foi a automação e digitalização dos principais processos de recursos humanos, suportada na aquisição e implementação de novos sistemas de informação integrados que permitem simplificar os procedimentos e melhorar a proposta de valor da ASF enquanto entidade empregadora de referência.

## Academia ASF

Foi constituída a Academia ASF com o propósito de dinamizar e centralizar as iniciativas de formação. No quadro deste projeto foram desenvolvidas várias iniciativas de formação para responder a necessidades de desenvolvimento identificadas. Neste âmbito, os Colaboradores que concluem formações graduadas são convidados a apresentar as

suas teses de dissertação, contribuindo, desta forma, para a partilha de informação e conhecimento das equipas.

## Cultura de planeamento e controlo

A cultura de planeamento foi significativamente reforçada no período de vigência do Plano Estratégico, com a implementação de métodos de trabalho colaborativos dentro e entre diferentes unidades orgânicas, tanto ao nível dos instrumentos de planeamento da ASF, como dos planos de atividades departamentais.

Ainda no que respeita ao fomento da cultura de cooperação e partilha, verificou-se a modernização das plataformas de comunicação e a criação de novas estruturas e meios de suporte à partilha de informações sobre os principais projetos.

Foi criado o Gabinete de Organização e Planeamento, estrutura que impulsionou a cultura de planeamento através da centralização das atividades, da reformulação e modernização de metodologias, processos e instrumentos organizacionais e do planeamento e da sistematização da sua utilização na gestão das unidades orgânicas.

## Estrutura organizacional

A concretização desta Linha de Orientação Estratégica é indissociável da definição de uma arquitetura/estrutura orgânica padronizada para as estruturas departamentais da ASF e da reorganização da generalidade destas estruturas em função desse padrão. Este modelo foi formalizado no novo Manual de Estrutura Orgânica, criado em 2023.

No âmbito da modernização do modelo de governação da ASF foram criadas estruturas permanentes e estruturas não permanentes. Estas estruturas são organizadas em função de desafios técnicos e operacionais concretos, tendo uma composição multidisciplinar que resulta da conjugação das melhores competências internas disponíveis em cada tema.

O modelo de governação da ASF também passou a contemplar as Funções Chave Autónomas – estruturas unipessoais, de nomeação pelo Conselho de Administração, concentradas em temas especializados, com perfil que exige autonomia e independência de funcionamento, dada a sua criticidade e/ou conformidade legal.

No Manual de Organização, criado em 2022, são identificáveis as responsabilidades funcionais e os membros de cada estrutura, assim como os responsáveis pelas Funções Chave Autónomas, proporcionando uma visão transversal do modelo de governação da ASF. Este manual evidencia as principais responsabilidades na gestão e organização da ASF.

## Inovação tecnológica e digital

No domínio da inovação tecnológica e digital, destaca-se a implementação de um novo sistema ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial – *Enterprise Resource Planning*) e, na vertente das novas tecnologias, a realização de um levantamento exaustivo das oportunidades de Inteligência Artificial na ASF, de que resultou a definição de um *roadmap* de iniciativas a desenvolver.

## Arquitetura e Programa de Segurança de Informação

O Plano de Segurança da Informação para a ASF, desenvolvido em 2022, desenhou um *roadmap*, a médio prazo, de iniciativas com os seguintes objetivos:

- / Melhorar o nível de maturidade de gestão da segurança da informação;
- / Contribuir para o processo de digitalização e automatização em curso;
- / Permitir maior eficácia através de controlos e responsabilização dos riscos;
- / Contribuir para o cumprimento de obrigações legais.

Para a definição do Plano de Segurança da Informação, foi estabelecida uma abordagem que contemplou a análise do estado de maturidade atual, bem como uma análise aprofundada às oportunidades de melhoria e necessidades futuras.

Este Plano de Segurança contempla o investimento em formação e sensibilização dos colaboradores na temática da segurança da informação, tendo sido aprovado neste âmbito um Plano de Formação e Sensibilização em Cibersegurança.

## Sistemas de controlo interno

O desenvolvimento e a crescente complexidade das obrigações normativas a que a ASF se encontra sujeita, seja nas áreas da proteção de dados pessoais, da prevenção da corrupção e infrações conexas ou do acesso à informação administrativa e transparência, seja na área da contratação pública, conduziram a ASF, desde o início da implementação do Plano Estratégico, à criação e fortalecimento de estruturas e procedimentos de gestão do risco e, também, à aquisição de conhecimentos e de novos recursos técnicos e humanos.

A constituição, em 2024, do Gabinete de Controlo Interno, com a inclusão das funções de Encarregado de Proteção de Dados e de *Compliance Officer*, entre outras, tem por objetivo fortalecer a capacidade de atuação das atividades de auditoria interna, de *compliance* e de proteção de dados, assegurando uma resposta adequada aos desafios de governação e às exigências normativas aplicáveis à ASF.

Neste âmbito, no que se refere a normativos e instrumentos internos, destaca-se, de forma abreviada, a aprovação da Política de Privacidade da ASF, da Política de Tratamento de Denúncias, do Código de Conduta dos trabalhadores e do Código de Conduta dos membros do Conselho de Administração. Os normativos referidos foram acompanhados das ferramentas necessárias à sua implementação.

O desenvolvimento destas valências implicou ainda a criação de novas estruturas como o Comité Consultivo para a Prevenção da Corrupção, a Equipa de Acompanhamento dos Canais de Denúncia e a Comissão de Ética da ASF.

Por outro lado, a criação do Departamento de Compras e Património, com uma área exclusivamente dedicada à preparação e tramitação de procedimentos de contratação pública, e que foi progressivamente reforçada por recursos humanos com *know how* específico na matéria, bem como a aprovação de um Manual de Procedimentos de Aquisição de Bens e Serviços, e de um conjunto de regulamentos e orientações internas relacionados com a matéria, permitiram o desenvolvimento de uma cultura de planeamento, que tem permitido à ASF fazer progressos significativos na melhoria da eficácia, eficiência, *compliance* interno e redução de riscos associados aos processos de aquisitivos.

## Restruturação do DSC

O Departamento de Supervisão Comportamental havia já sido objeto de reestruturação em 2019, passando a integrar as responsabilidades funcionais referentes à gestão das reclamações, aos pedidos de esclarecimentos endereçados à ASF e ao atendimento direto.

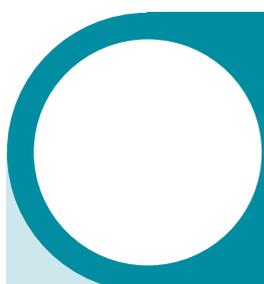
Foi também integrada, no âmbito daquele departamento, em 2020, a função de literacia financeira, considerando a sua relevância enquanto primeira linha de proteção do consumidor, tendo assim o Departamento de Supervisão Comportamental ficado responsável pela gestão do Portal do Consumidor.

Ao integrar, sob uma única função organizacional o conjunto de responsabilidades da ASF relacionadas com a conduta de mercado, foi possível aperfeiçoar a articulação entre as diferentes áreas e gerar sinergias, com benefícios para o consumidor.

## ESG – Sustentabilidade Ambiental, Social e do Governo das Organizações

A ASF estabeleceu, neste período, uma política de sustentabilidade alinhada com as melhores práticas ESG. Com o objetivo de coordenar as atividades da ASF relativas a este tema, nas suas diversas dimensões, foi criado um Comité de Sustentabilidade – uma estrutura interna que integra Colaboradores de diversas unidades orgânicas, com valências e competências complementares no domínio da sustentabilidade.

O Conselho de Administração estabeleceu, como projeto prioritário, a elaboração de um Programa de Descarbonização, cujos trabalhos apenas ficarão concluídos em 2025. Dos desenvolvimentos já executados releva-se a realização de um diagnóstico completo da pegada carbónica da ASF com a correspondente exploração de vias potenciais de intervenção. Foi também criada a Função Chave Autónoma de “Gestor do Programa de Descarbonização” com responsabilidades de liderança concretas na dinamização deste programa.



### O novo sistema de controlo interno

**João Sobreiro e Sousa**

Diretor do Gabinete de Controlo Interno

A implementação do Plano Estratégico da ASF constituiu um desafio permanente na conciliação entre os eixos de desenvolvimento organizativo e a conformidade normativa ou regulatória. O reforço nas áreas de atuação core da ASF foi igualmente sentido no domínio das funções de controlo, conformidade e auditoria.

Na avaliação deste ciclo, verifica-se que a ASF está dotada de recursos e instrumentos que cumprem as obrigações normativas nas áreas da proteção de dados pessoais e de cumprimento normativo quanto à prevenção da corrupção e à transparência administrativa, reforçando de forma notória o sistema de controlo interno da ASF.

A prioridade conferida, por exemplo, à proteção de dados pessoais ou à implementação de códigos de conduta e de outros instrumentos no domínio da ética e da integridade, foram um sinal de uma atuação alicerçada em princípios de rigor, conhecimento, compromisso e transparência, sem abdicar de um trabalho realizado em rede dentro da ASF e com a colaboração das Equipas atuais e passadas.

Hoje, a ASF apresenta, nestas matérias, um sistema de controlo interno que lhe permite monitorizar e garantir continuamente o cumprimento normativo, adaptando-se às evoluções normativas e às melhores práticas do mercado, suportada em funções de controlo e auditoria preparadas para a identificação e avaliação de riscos, sendo suporte na governança, na garantia da conformidade, na especialização em áreas críticas e, dessa forma, na prossecução da missão da ASF.

## Implementação ERP

**Gil Salema | Carla Ferreira**

Diretor do Departamento de Sistemas de Informação  
| Diretora do Departamento Financeiro

O novo ERP, em funcionamento desde o dia 1 de janeiro de 2025, representa um avanço muito importante para a ASF por proporcionar uma gestão integrada, inovadora e estruturada dos processos de recursos humanos, compras e financeiros. Com esta implementação, para além da otimização dos processos e do reforço dos controlos internos, garante-se uma maior transparência e credibilidade na gestão da informação financeira, patrimonial e de recursos humanos.

Ao consolidar e integrar diferentes funções organizacionais num único sistema, a ASF elimina redundâncias, automatiza tarefas e reduz erros, favorecendo uma tomada de decisão mais consciente e fundamentada.

As melhorias nos processos que resultaram do novo ERP, para além da flexibilidade e escalabilidade, também garantem a sua conformidade com as exigências técnicas e legais.

# LOE 2

## Relação com as entidades supervisionadas



Revisão do modelo de supervisão e práticas seguidas numa perspetiva de melhoria contínua e dando uma resposta eficiente aos desafios e novos riscos do mercado.

Envolvimento de todos os departamentos de supervisão (macroprudencial, microprudencial e comportamental, englobando empresas de seguros, entidades gestoras de fundos de pensões e mediadores), incluindo a montante a vertente da política regulatória e a jusante a vertente sancionatória.

### Prioridades

- / Reformular as práticas de supervisão incorporando as melhores práticas internacionais para, de forma contínua, se atualizar e se adaptar aos novos riscos e atribuições;
- / Preparar o caminho para o modelo integrado de supervisão enquanto modelo de alcance estratégico que permita uma visão holística por operador e decorra de uma aferição integrada do risco;
- / Dotar a ASF das competências necessárias para que a sua atividade de supervisão seja cada vez mais eficaz, quer na (i) promoção de boas práticas de conduta de mercado, quer na (ii) promoção da estabilidade e solidez financeira das entidades supervisionadas;
- / Recapacitar a vertente sancionatória com enfoque no contributo da mesma, pela sua assertividade e eficácia, para a supervisão.

## Atividades / Projetos

As atividades e os projetos que concretizaram as prioridades desta LOE são os seguintes:

Atividades e Projetos	Desenvolvimentos concluídos / em curso
Definição e implementação do Modelo Integrado de Supervisão	Em curso
Reorganização dos departamentos de supervisão – (DSS e DSC)	Concluído
Implementação de novo instrumento normativo relativo à conduta de mercado e ao tratamento de reclamações pela ASF	Concluído
Melhoria da regulação e supervisão dos seguros de saúde	Em curso
Ajustamento do procedimento aplicável às reclamações apresentadas aos operadores através do Livro de Reclamações Eletrónico.	Concluído
Desenvolvimento do Portal de Operadores	Concluído
Revisão das matrizes de risco de supervisão (Comportamental)	Concluído
Desenvolvimento do Portal do Registo	Em curso
<i>Enforcement</i> da vertente sancionatória	Concluído

## Balanço da LOE

### Supervisão macroprudencial

Ao longo do período de referência do Plano Estratégico, a ASF incorporou melhorias significativas no seu quadro de avaliação de riscos na perspetiva macroprudencial. Merece destaque, neste âmbito, a revisão estrutural das publicações regulares em matéria de riscos e estabilidade financeira, a criação de um Painel de Riscos para o Setor dos Fundos de Pensões e de uma publicação autónoma com os resultados do inquérito semestral aos operadores supervisionados (*RiskOutlook*). Nesta última publicação, regista-se a implementação de análises regulares de avaliação dos temas das finanças sustentáveis e dos riscos cibernéticos. É ainda de realçar a criação, desde 2023, de uma publicação dedicada aos riscos climáticos a que os setores supervisionados se encontram expostos, articulada com as exigências da Lei de Bases do Clima.

Foi assegurado o acompanhamento próximo, na perspetiva macroprudencial, dos riscos e vulnerabilidades emergentes dos múltiplos cenários enfrentados ao longo do período de referência – o ambiente prolongado de baixas taxas de juro; a pandemia; a subida da inflação para níveis historicamente elevados, em paralelo com a subida rápida das taxas de juro; a eclosão de uma guerra na Europa e o agravamento das tensões geopolíticas. Neste contexto, além dos exercícios europeus de *stress test* regulares coordenados pela EIOPA, a ASF decidiu lançar, em 2020 e 2022, exercícios de *stress test* e de análise de sensibilidade de âmbito nacional.

Registam-se os trabalhos de avaliação do *protection gap* de cobertura seguradora em riscos específicos. Considerando o impacto, e até mesmo a relevância potencialmente sistémica, que alguns destes fenómenos podem assumir para os agentes económicos e para as famílias, a ASF promoveu o desenvolvimento, em parceria com a NOVA *School of Business and Economics*, de um estudo de identificação das principais áreas onde, a nível nacional, se registam lacunas de cobertura seguradora.

No caso específico do risco de fenómenos sísmicos, considerando a significativa exposição do território nacional a este fenómeno, a ASF procedeu, em 2023, a uma recolha detalhada de informação junto do mercado segurador nacional para atualização do diagnóstico sobre o *protection gap* associado.

Dando seguimento a iniciativas anteriores da ASF, e na sequência do solicitado a esta Autoridade através de Despacho conjunto da Secretária de Estado da Proteção Civil e do Secretário de Estado das Finanças, foram atualizados estudos técnicos e desenvolvidos estudos de direito comparado tendentes à criação de um sistema que permita mitigar as consequências socioeconómicas decorrentes da materialização do risco sísmico a que o território nacional se encontra exposto. Foram ainda promovidas interações com diversos *stakeholders* de relevo na matéria. Esses trabalhos culminaram na preparação de um relatório preliminar relativo à proposta de um “Sistema de Cobertura do Risco de Fenómenos Sísmicos e Respetivo Mecanismo de Governação e Financiamento”, o qual foi entregue ao Governo em dezembro de 2024.

## Supervisão de novos riscos

Dando resposta aos desafios resultantes de novos riscos e atribuições no período do Plano Estratégico, foram constituídas estruturas transversais e multidisciplinares nas áreas das finanças sustentáveis e dos riscos cibernéticos/resiliência operacional digital que contribuem para uma resposta integrada no seio da ASF, cujo principal propósito é acompanhar de forma circunstanciada e em permanência os principais desenvolvimentos regulatórios e assegurar uma intervenção estruturada de supervisão nas suas áreas de atuação.

Os trabalhos realizados no âmbito dos riscos emergentes têm permitido à ASF aperfeiçoar os instrumentos de avaliação dos riscos cibernéticos e de finanças sustentáveis.

No contexto da supervisão relativa às finanças sustentáveis, realça-se a monitorização da informação de sustentabilidade divulgada pelos setores supervisionados – de modo a assegurar que é completa, fidedigna, transparente e que não induz em erro – bem como o diagnóstico e acompanhamento evolutivo da integração dos riscos de sustentabilidade na governação de empresas de seguros e sociedades gestoras de fundos de pensões, inclusivamente por intermédio de recolhas de informação junto dos operadores, concebidas especificamente para este efeito.

A realização das atividades descritas implicou o acompanhamento em permanência da densificação crescente da arquitetura europeia de requisitos de sustentabilidade aplicáveis, ao longo do período do Plano Estratégico, bem como a capacitação interna para a integração desta vertente nas atividades de supervisão, nas perspetivas de prevenção de *greenwashing* e de gestão de risco.

No âmbito da supervisão prudencial, tendo presente a crescente relevância dos riscos associados à transformação digital dos setores supervisionados, tem sido feito um trabalho profundo de conhecimento e monitorização dos mesmos, através da adoção e da implementação gradual de medidas que garantam a sua boa gestão.

Em concreto, no caso dos riscos associados às tecnologias de informação e comunicação, o período do Plano Estratégico ficou marcado pelo desenvolvimento de um quadro regulatório europeu em matéria de resiliência operacional, cuja aplicação foi acompanhada pela ASF. No mesmo contexto, há a sublinhar a recolha mensal de informação sobre incidentes cibernéticos, desde junho de 2022.

Ao nível da inteligência artificial, a ASF encontra-se a desenvolver estudos sobre a utilização de sistemas de IA nos setores que supervisiona, com o intuito de lançar uma iniciativa regulatória que promova e garanta a aplicação do Regulamento (UE) 2024/1689 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, que estabelece regras harmonizadas em matéria de IA de forma coerente e integrada com a legislação setorial em vigor.

Adicionalmente, a ASF tem vindo a acompanhar e a participar nos trabalhos de desenvolvimento dos correspondentes mandatos regulatórios no âmbito da supervisão dos novos riscos, em estreita colaboração com os demais supervisores financeiros nacionais e as Autoridades Europeias de Supervisão, nomeadamente a EIOPA.

## Plano de ação com vista à melhoria da regulação e supervisão dos seguros de saúde

Considerando a importância dos seguros de saúde, reforçada pela Pandemia de COVID-19, a ASF estabeleceu um plano de ação com vista à melhoria da qualidade da regulação e supervisão daquele segmento de negócio, salvaguardando um posicionamento mais informado dos consumidores e os requisitos de transparência que são exigíveis num tipo de seguro com esta relevância económica e social.

Este projeto iniciou-se com um estudo detalhado junto das empresas de seguros a operar em Portugal sobre as práticas e os procedimentos adotados, seguida de inquéritos a consumidores, a profissionais de saúde e a profissionais de seguros, de reuniões com *stakeholders* (sob a forma de *focus group*) que representavam um conjunto muito alargado de interessados neste tema e, finalmente, de uma consulta pública alargada para recolha de contributos do mercado e para aferir a sua sensibilidade, face às questões que foram objeto dos trabalhos anteriores.

Seguiu-se a criação de um Portal dos Seguros de Saúde e de um Observatório dos Seguros de Saúde, referido adiante, bem como iniciativas de *soft law*, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de “condições padrão” do seguro de saúde e à diferenciação entre planos de saúde e seguros de saúde.

## Reorganização da Supervisão Comportamental

Em matéria de supervisão comportamental, destaca-se a adequação dos procedimentos adotados em sede de tratamento de reclamações decorrentes da aprovação da nova norma regulamentar relativa à conduta de mercado e ao tratamento de reclamações pela ASF.

Este instrumento normativo prevê, de forma inovatória, o dever de as empresas de seguros e entidades gestoras de fundos de pensões garantirem, no quadro do sistema de governação, uma gestão adequada dos riscos associados à conduta de mercado, prevendo a instituição de um conjunto de mecanismos específicos para o efeito.

Em matéria de gestão de reclamações, a apresentação de reclamações à ASF passa a estar condicionada a uma análise prévia da reclamação pelo operador, designadamente recorrendo à função autónoma de gestão de reclamações, obrigatória nas entidades supervisionadas pela ASF.

É também de sublinhar o ajustamento efetuado em 2022 quanto aos procedimentos aplicáveis às reclamações dirigidas aos operadores através do Livro de Reclamações,

em particular, os processos apresentados através da Plataforma Digital Livro de Reclamações Eletrónico (LRE), disponibilizada pela Direção-Geral do Consumidor. Com efeito, devido ao crescimento significativo do número de processos LRE, tornou-se necessário adequar os procedimentos existentes ao nível da análise deste tipo de processos, passando a ser aplicada uma metodologia específica para definição dos casos a analisar pela ASF.

No que se refere às ferramentas de supervisão comportamental, é de sublinhar o novo modelo de Avaliação de Risco Comportamental (ARCO), desenvolvido a partir do modelo de risco de conduta de mercado anteriormente utilizado, o qual sistematiza diversa informação proveniente do reporte dos operadores para efeitos do regime Solvência II, complementando-a com informação disponível noutras fontes. Em 2024 sublinha-se a atualização dos módulos de avaliação de riscos de conduta da atividade de fundos de pensões e de avaliação do sistema de governação em matéria de conduta de mercado, tendo ainda sido desenvolvido um novo módulo de avaliação de risco em matéria de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo.

Trata-se de um modelo complexo e exigente ao nível da informação, mas bastante completo e que apresenta uma flexibilidade que permite a incorporação dos novos riscos, permitindo também uma avaliação quanto ao valor que os produtos entregam efetivamente ao consumidor (*value for money*).

## Remodelação da Supervisão Prudencial

Considerando um princípio de especialização de competências, já adotado noutras unidades orgânicas da ASF com resultados muito positivos, nomeadamente pelas sinergias que se obtêm pela centralização de serviços especializados e pelos benefícios de os mesmos serem desenvolvidos sob uma mesma liderança, foram realizados trabalhos no sentido de concentrar a supervisão prudencial num único departamento.

A futura unidade orgânica, em fase de instalação, irá assegurar a supervisão das empresas de seguros e a supervisão das sociedades gestoras de fundos de pensões e dos fundos de pensões, partilhando serviços técnicos de apoio especializado, organizados numa área transversal ao departamento que reúne uma “*pool*” de recursos partilháveis.

## Supervisão do governo societário

Considerando a importância que a supervisão do governo societário assume na garantia de uma gestão sã e prudente, foi igualmente constituída, neste âmbito, uma estrutura permanente e multidisciplinar que tem por objetivos contribuir para a implementação e desenvolvimento de uma ação integrada, articulada e eficaz ao nível da avaliação das estruturas de governação das entidades supervisionadas pela ASF.

Esta estrutura transversal, que reúne conhecimento especializado e presta apoio às unidades orgânicas com responsabilidades de supervisão e regulação, veio reforçar a articulação e partilha de informação entre as unidades orgânicas com funções de supervisão e desenvolver metodologias e ferramentas para auxiliar essas unidades orgânicas na avaliação das estruturas de governação.

### *Fit & Proper*

Ainda, em matéria de reforço de supervisão pela ASF das práticas de governação das entidades supervisionadas, nomeadamente por via da eficiência administrativa na relação com o mercado e do reforço da eficiência na avaliação dos processos de avaliação de *fit & proper*, releva a discussão pública e aprovação das Orientações da ASF relativas à Avaliação e Registo Prévio para o Exercício de Funções Reguladas.

Releva, igualmente, a conceptualização do novo Portal do Registo da ASF, uma plataforma digital que permitirá aos operadores submeter os seus processos e atualizar os seus registos.

Este projeto não ficou ainda concluído, estando a decorrer a fase da componente tecnológica do projeto, na sequência da definição da sua conceção e requisitos.

## Implementação da IFRS 17

Considerando a entrada em vigor da Norma Internacional de Relato Financeiro 17 (IFRS 17) e a obrigatoriedade de aplicação da IFRS 9, ambas em 2023, a ASF lançou um plano de implementação da IFRS 17, procurando assim monitorizar o processo de adoção desse normativo contabilístico e assegurar uma transição adequada e atempada. Esta iniciativa – na qual o envolvimento dos operadores, através de uma colaboração estreita entre a ASF e a APS, foi essencial – teve o objetivo de facilitar a implementação da alteração pelas empresas de seguros nas diversas fases de tratamento e disponibilização da informação financeira.

## Modelo Integrado de Supervisão (MIS)

O MIS vem reforçar significativamente a articulação entre as políticas, metodologias e ferramentas de supervisão nas várias perspetivas e setores – em concreto, nas dimensões macroprudencial, microprudencial e comportamental, e para os setores segurador, de fundos de pensões e da mediação de seguros. Pretende-se, desta forma, obter uma visão holística do risco dos operadores supervisionados. Após a conclusão da fase de diagnóstico e de desenho conceptual do modelo, iniciaram-se os trabalhos de implementação com impacto na governação corporativa e na capacitação tecnológica, abrangendo esta última a governação dos dados e a modernização da infraestrutura digital.

Este projeto está em curso, conforme detalhe apresentado na caixa em destaque.

### Modelo Integrado de Supervisão

**Patrícia Madureira**  
Gestora do Projeto MIS

A partir do recurso a novos processos e tecnologias e tendo por base uma abordagem mais centrada nos dados, o MIS tem como propósito essencial a implementação de um modelo de supervisão que permita obter uma visão holística dos riscos dos operadores supervisionados, considerando as atividades de supervisão da responsabilidade da ASF, nomeadamente a prudencial, a comportamental e, numa vertente sistémica, a macroprudencial, complementadas, a montante, com a vertente da política regulatória e, a jusante, com a ação sancionatória.

Os primeiros passos foram dados em 2021 com a realização de um diagnóstico interno, baseado no levantamento de processos e indicadores nos vários domínios da supervisão. Os dois anos seguintes centraram-se no desenho conceptual do modelo de supervisão a implementar na ASF. Nesse contexto,

em 2022 foi realizado um conjunto de reuniões com autoridades de supervisão congéneres com vista a identificar boas práticas que pudessem ser transpostas no futuro modelo de supervisão da ASF e, em 2023, foi desenvolvido um projeto, com vista a concretizar as transformações necessárias a uma implementação bem-sucedida do MIS ao nível de cinco eixos: organização, pessoas, processos, políticas e tecnologia.

Enquadrada na implementação do MIS, em 2023 foi criada a Função Chave Autónoma de Gestor do Modelo Integrado de Supervisão.

O ano de 2024 foi marcado pelo começo da implementação do MIS, mais concretamente pela definição e operacionalização do desenho organizativo e funcional do “novo” modelo de supervisão. Neste âmbito, destacam-se:

- i. a constituição de duas novas comissões: uma comissão, cujo propósito é a análise e a discussão conjunta, pelas unidades orgânicas de supervisão e regulação, dos principais riscos a que estão sujeitos os setores supervisionados e do impacto da conjuntura macroeconómica nesses setores, bem como do impacto de processos regulatórios, nacionais e internacionais, de maior relevo nos setores supervisionados e nos trabalhos de supervisão; uma outra comissão que visa assegurar a articulação entre as dimensões prudencial e comportamental da supervisão, promovendo a partilha e discussão, de forma integrada e calendarizada, dos riscos e das ações de supervisão dos operadores relevantes;
- ii. a reestruturação de estruturas de natureza transversal e multidisciplinar existentes, com vista a reforçar o seu papel no âmbito do MIS;
- iii. a criação da Função Chave Autónoma de *data officer*.

## Portal de Operadores

No âmbito da relação com as entidades supervisionadas, foi construído um novo Portal de Operadores e colocado em operação em 2024. Baseada numa infraestrutura tecnológica totalmente renovada, esta plataforma digital, com usabilidade melhorada e segurança reforçada, suporta a disponibilização dos reportes de informação das empresas supervisionadas pela ASF no âmbito do exercício das suas funções de supervisão.

## Fórum ASF para a Conduta de Mercado

No âmbito do reforço do Modelo de Governação da ASF foram instituídas novas estruturas consultivas. O Fórum ASF para a Conduta de Mercado foi criado em junho de 2022 com o objetivo de reforçar e aperfeiçoar a regulação e supervisão da conduta de mercado dos operadores sob sua supervisão, designadamente carreando para o processo de decisão os resultados da troca de informações, da identificação de eventuais áreas de intervenção prioritária e da partilha de perspetivas distintas pelos seus membros, contribuindo para o reforço da proteção dos consumidores e da sua confiança nos setores supervisionados pela ASF.

Esta estrutura, que reúne semestralmente, é constituída por representantes de entidades com intervenção nas matérias em análise, sem prejuízo de outras entidades poderem ser convidadas a participar, em função dos temas tratados.

## Comité ASF / APS e Comité ASF / APFIPP

A ASF tem também promovido a realização de contactos com os *stakeholders* através do Comité ASF / APS e do Comité ASF / APFIPP, ambos criados em 2019. Em ambos os casos, trata-se da realização de reuniões que, com periodicidade mensal (Comité ASF / APS) ou trimestral (Comité ASF / APFIPP), tratam temas técnicos transversais aos respetivos setores, permitindo uma gestão mais rápida dos processos, na medida em que permite uma articulação prévia e mais direta de posições ao nível técnico.

Estes comités não substituem as comunicações formais entre o Conselho de Administração da ASF e o Conselho de Direção da APS e a Direção da APFIPP, ou com os Órgãos de Gestão dos operadores que representam. Não são também afetados pela existência daqueles Comités os habituais canais de comunicação entre os operadores e as várias áreas da ASF.

## Enforcement da vertente sancionatória

O projeto de *enforcement* da vertente sancionatória envolveu duas grandes áreas: uma tecnológica e outra de cariz formativo. Nesse sentido, foram feitos desenvolvimentos nas infraestruturas tecnológicas existentes de gestão da informação dos processos de contraordenação, os quais permitem analisar, de forma célere e automatizada, os dados necessários a uma supervisão mais eficaz, em linha com a visão holística que o Modelo Integrado de Supervisão preconiza.

Complementarmente, o projeto de *enforcement* centrou-se ainda na capacitação e valorização do capital humano interno, tendo apostado numa formação em matéria sancionatória, promovendo o conhecimento do enquadramento contraordenacional aplicável aos setores supervisionados pela ASF, quer em matérias substantivas, quer em matérias processuais.

O desenvolvimento das aplicações e tecnologias digitais e o envolvimento de recursos humanos qualificados dotou a ASF de uma capacidade melhorada para intervir ao nível sancionatório.



## Revisão das matrizes de risco de supervisão comportamental

**Eduardo Farinha Pereira**

Diretor do Departamento de Supervisão Comportamental

A supervisão da conduta de mercado assenta num conjunto de boas práticas que se centram na proteção do consumidor, e não tem por base, na maior parte dos casos, a observação de indicadores ou métricas quantitativas, mas princípios de neutralidade e de equilíbrio na relação contratual.

No entanto, a limitação de recursos incentiva à criação de ferramentas automatizadas que permitam monitorizar o mercado de uma forma eficiente e eficaz, criando métricas a partir da enorme quantidade de informação disponível, libertando os recursos humanos para os aspetos em que o juízo e a ponderação humana são essenciais.

O modelo de Avaliação de Risco Comportamental (ARCO), desenvolvido a partir do modelo de risco de conduta de mercado anteriormente utilizado, segue este princípio: sistematiza diversa informação proveniente do reporte dos operadores para efeitos do regime Solvência II, e complementa-a com informação disponível noutras fontes, como os reportes de âmbito comportamental ou o registo de incidentes que é feito pelos técnicos de supervisão.

Trata-se de um modelo complexo e exigente ao nível da informação, mas bastante completo e que segue as melhores práticas europeias, com uma flexibilidade que permite a incorporação dos novos riscos que relevam para os setores supervisionados.

Permite, também, traçar um quadro bastante detalhado no que se refere aos modelos de negócio utilizados pelos operadores, tendo em conta o ciclo de vida dos produtos, avaliando que valor os produtos entregam efetivamente ao consumidor (*value for money*), não se circunscrevendo apenas a algumas linhas de negócio.

## Portal de Operadores

**José Pavão Nunes**

Diretor do Departamento de Estatística

O Portal ASF foi lançado há cerca de vinte anos, com o propósito de ser uma plataforma informática (*extranet*) de reporte de informação por parte das entidades sujeitas à supervisão da ASF. Foi, à data, uma inovação no campo da transmissão de informação de carácter regular, para efeitos do cumprimento das obrigações de prestação de informação ao supervisor.

Entretanto, as tecnologias utilizadas para o desenvolvimento do Portal foram-se desatualizando. O processo de transmissão de informação tornou-se pouco flexível e sujeito a congestionamentos – de onde resultou a necessidade de modernizar e uniformizar o método e canais de recolha de informação entre a ASF e as diferentes tipologias de operadores, mantendo e melhorando as funcionalidades já existentes. Com esta modernização, visou-se atingir maior versatilidade e flexibilidade na transmissão da informação.

Assim, a ASF apostou na capacitação da sua *extranet*, utilizando para o efeito tecnologia mais atual, aproveitando esta oportunidade para encetar uma renovação da respetiva imagem gráfica, a melhoria da usabilidade, o reforço da segurança da informação e a implementação de novas funcionalidades. Destas, destacam-se a submissão de ficheiros de forma massiva, por “arrastar e largar” – resolvendo, dessa forma, uma das principais dificuldades apontadas pelos utilizadores, a possibilidade de submissão de ficheiros *.xml* e a implementação de *webservices*, alargando o leque de formas de transmissão e incrementando as validações de dados disponíveis diretamente no Portal.

Refira-se que este projeto, pela sua envergadura e complexidade, foi um desafio exigente. Envolveu bastantes recursos internos da ASF, a par da contratualização do desenvolvimento propriamente dito com uma entidade externa. Procurou-se que o processo de transição para as entidades supervisionadas fosse o mais suave possível, tendo-se efetuado uma sessão de demonstração prévia ao lançamento do Portal de Operadores, assim como um acompanhamento constante pelos técnicos da ASF nos primeiros momentos da utilização deste novo Portal.

Pode-se afirmar que, ultrapassados os momentos mais críticos, o resultado é muito satisfatório para todos os envolvidos.



# LOE 3

## Regulação e Cooperação



Aprofundar e acompanhar as atualizações legais e regulatórias, em particular no que à vertente de novos riscos diz respeito.

Otimização do modelo de relacionamento com entidades nacionais e internacionais.

### Prioridades

- / Aprofundar a atividade de regulação, enquanto suporte contínuo e transversal, para o desenvolvimento de uma prática de supervisão adequada às exigências do mercado (acompanhamento eficaz de novas tendências e riscos);
- / Densificar a cooperação existente com entidades congéneres e participantes do ecossistema financeiro apostando na disseminação e partilha da informação (protocolos).

## Atividades / Projetos

As atividades e os projetos que concretizaram as prioridades desta LOE são os seguintes:

Atividades e Projetos	Desenvolvimentos concluídos / em curso
Emitir as normas regulamentares em matérias estruturais para as atividades supervisionadas	Concluído
Preparar os projetos legislativos aplicáveis aos setores sob supervisão da ASF	Concluído
Densificar a cooperação com entidades congéneres nacionais e internacionais	Concluído
Nova plataforma de iniciativas regulatórias (Ativação do acompanhamento das atualizações legais, regulatórias e novos riscos)	Em curso

## Balanço da LOE

### Estruturação do processo regulatório

No que se refere à vertente regulação, assinala-se a realização de um trabalho de estruturação do próprio processo regulatório, que integra:

- / uma nova metodologia regulatória, refletida, entre outros aspetos, na uniformização das fases procedimentais e na maior descentralização do processo regulatório;
- / a categorização dos instrumentos de *soft law*;
- / a maior transparência e reforço da comunicação com os *stakeholders*, designadamente por via do novo formato de relatório de consulta pública e da realização de sessões públicas de apresentação das iniciativas.

## Emissão de normas regulamentares em matérias estruturais

Destaca-se, também, neste quinquénio, a emissão de um conjunto de normas regulamentares estruturantes para a forma como é desenvolvida: (i) a atividade de supervisão, (ii) a relação da ASF com o consumidor e (iii) a relação da ASF com os supervisionados.

De forma não exaustiva, foram regulamentadas áreas como o sistema de governação, a conduta de mercado e o tratamento de reclamações pela ASF, participações qualificadas, o regime contabilístico das empresas de seguros, com implementação da Norma Internacional de Relato Financeiro (IFRS) 17, a prestação de informação para efeitos de supervisão à ASF, o registo prévio para o exercício de funções reguladas e a prevenção e combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo.

Na sequência da entrada em vigor do regime jurídico da distribuição de seguros e de resseguros, foi aprovada a regulamentação da ASF para a qual foi conferida habilitação pelo legislador, abrangendo múltiplas matérias no âmbito do acesso e do exercício da atividade.

Também a entrada em vigor do regime jurídico da constituição e do funcionamento dos fundos de pensões e das entidades gestoras de fundos de pensões determinou, para além da inclusão deste setor no âmbito de aplicação de normas regulamentares transversais publicadas neste período, intervenções específicas para estabelecer regras para o cálculo do valor mínimo das responsabilidades decorrentes dos planos de pensões de benefício definido e para o cálculo do valor atual da pensão sujeito a remição e para o pagamento de pensões através de um fundo de pensões com recurso ao valor da conta individual.

Para além do impacto dos novos riscos na regulamentação de matérias incluídas tipicamente no perímetro da supervisão prudencial, várias iniciativas regulatórias focaram especificamente os riscos conexos com a sustentabilidade e com a segurança e governação das tecnologias da informação e comunicação.

## Instrumentos de *soft law*

Reconhecendo a eficácia na orientação de condutas das entidades supervisionadas, ainda que sem carácter vinculativo, recorreu-se, sempre que considerada a solução regulatória mais adequada, a instrumentos de *soft law*, com nova categorização e metodologia procedimental.

Os instrumentos de *soft law* que foram avaliados como tendo impacto mais relevante nos setores supervisionados pela ASF ou que poderiam beneficiar de contributo dos interessados para o respetivo aperfeiçoamento, foram submetidos a processo de consulta pública, em termos similares aos processos regulamentares.

Pela sua relevância, é de assinalar o trabalho desenvolvido em matérias como a informação a prestar em caso de alterações contratuais, nomeadamente variações do prémio, definição de “condições padrão” do seguro de saúde e diferenciação entre planos e seguros de saúde, bem como sobre regularização de sinistros multirrisco habitação.

## Processos legislativos

Após um processo de consulta alargada a várias entidades, incluindo os seguradores e as entidades públicas legalmente responsáveis pela fiscalização do seguro obrigatório e pela segurança rodoviária, a ASF procedeu ainda à elaboração e entrega ao Ministério das Finanças de um anteprojeto de revisão global do regime do seguro de responsabilidade civil automóvel, por terem sido identificadas necessidades regulatórias nacionais para além da transposição da Diretiva. Estas opções regulatórias nacionais visam tornar o regime mais claro, atual e mais bem organizado sistematicamente, bem como continuar a reforçar a proteção dos lesados em acidentes de viação.

A ASF preparou vários anteprojetos de diplomas, dos quais se destaca a elaboração e apresentação ao Ministério das Finanças o anteprojeto legislativo referente à transposição da Diretiva (UE) 2021/2118 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de novembro de 2021, que altera a Diretiva 2009/103/CE relativa ao seguro de responsabilidade civil que resulta da circulação de veículos automóveis e à fiscalização do cumprimento da obrigação de segurar esta responsabilidade, que veio a culminar na recente publicação do Decreto-Lei n.º 26/2025, de 20 de março.

## Publicações específicas em matéria regulatória

A publicação “Desenvolvimentos Regulatórios do Setor Segurador e do Setor dos Fundos de Pensões”, iniciada em 2021, apresenta, de forma clara, sintética e acessível os principais atos legislativos e regulamentares relativos aos setores regulados pela ASF.

Bimestralmente, passaram a também ser publicadas informações sintéticas, simples e organizadas sobre as iniciativas regulatórias pertinentes para a ASF e para os setores que supervisiona.

## Plataforma de iniciativas regulatórias

Concluiu-se a fase de conceção de uma plataforma agregadora das iniciativas regulatórias relevantes que facultará a identificação, a monitorização, a intervenção nos processos em curso, sempre que adequado, a difusão interna e externa e a informação relevante para efeitos regulatórios. Pretende também assegurar a ligação com os processos de supervisão, mediante a antecipação das novas competências ou responsabilidades funcionais que possam advir das referidas iniciativas regulatórias.

Este projeto não ficou ainda concluído, estando a decorrer a fase da componente tecnológica do projeto, na sequência da definição da sua conceção e requisitos.

## Densificação da representação institucional e da cooperação

### Cooperação institucional nacional

Na vertente de representação institucional a nível nacional, reforçou-se o contributo e a participação ativa da ASF no âmbito do Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CNSF), integrando os vários grupos de trabalho e de contacto, bem como participando nas estruturas de apoio ao funcionamento do Conselho, ressaltando a designação pela ASF da Secretária do CNSF para o último biénio.

Encontram-se em fase de finalização os trabalhos de revisão e de extensão dos protocolos mantidos pela ASF com o Banco de Portugal e com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

### Cooperação institucional internacional

Na sequência da conclusão do projeto “Densificar a cooperação com entidades congéneres nacionais e internacionais”, a ASF dispõe de um conjunto de ferramentas – designadamente uma metodologia para avaliação da equivalência do regime de sigilo profissional de países terceiros e um modelo de acordo de cooperação – que, perante a necessidade ou conveniência para a prossecução das respetivas atribuições, permitem com celeridade e segurança estabelecer formas de cooperação com autoridades de supervisão congéneres.

Ressalta-se, igualmente, a adesão da ASF ao Memorando Multilateral de Entendimento da IAIS (Associação Internacional de Supervisores de Seguros), formalizada com a assinatura em 5 de dezembro de 2024 em Cidade do Cabo, na África do Sul. Esta adesão vai facilitar a troca de informações confidenciais e a cooperação com supervisores de países terceiros. Está em curso o processo de adesão ao Memorando Multilateral de Entendimento da ASSAL (Associação de Supervisores de Seguros da América Latina).

## EIOPA

A ASF reforçou o contributo e a participação ativa no âmbito da Autoridade Europeia dos Seguros e Pensões Complementares de Reforma, tendo a Presidente da ASF sido eleita como membro do respetivo Conselho de Administração.

Com o objetivo de atuar como ponto de contacto da ASF, e coordenar internamente os trabalhos relacionados com os órgãos de alto nível da EIOPA, do ESRB (Comité Europeu de Risco Sistémico), da IAIS, do IPPC/OCDE (Comité de Seguros e Pensões Privadas), e de outras instituições internacionais relevantes, foi criada a Função Chave Autónoma “EIOPA *Officer*”.

## Cooperação com instituições académicas

Na vertente da cooperação com instituições académicas de referência, a ASF reforçou as parcerias com a Academia em diversos domínios. Estas parcerias foram muito importantes, tanto ao nível da diversificação das fontes de conhecimento, como no desenvolvimento de instrumentos tecnológicos inovadores, através de projetos conjuntos que agregaram saberes distintos, mas complementares.

No âmbito destas parcerias, destacam-se as seguintes iniciativas:

- / Estudo “Poupança de longo prazo para a reforma”, realizado a partir de um inquérito à população portuguesa – parceria com a Universidade do Minho;
- / Projeto de investigação “*Protection gap*”, no qual são analisadas diversas categorias de risco onde existem lacunas de proteção seguradora – parceria com a NOVA *School of Business and Economics*;
- / Criação do Portal de Seguros de Saúde e do Observatório dos Seguros de Saúde – parceria com a NOVA *Information Management School*;

/ Levantamento das oportunidades de incorporação de Inteligência Artificial nos processos da ASF – parceria com a NOVA *Information Management School*.



## Densificar a cooperação com entidades congêneres

**Maria Eduarda Ribeiro**

Diretora do Departamento de Política Regulatória

Nos termos do regime de sigilo profissional aplicável à ASF, a troca de informações necessárias ao exercício da supervisão da atividade seguradora ou resseguradora com autoridades de supervisão de países terceiros está sujeita a garantias de sigilo profissional equivalentes às aplicáveis à ASF, estabelecidas e aceites reciprocamente.

Tendo presente a necessidade de dispor de ferramentas que afastem uma abordagem casuística sempre que se inicie um processo negocial para esse efeito, foram aprovados uma metodologia para avaliação da equivalência do regime de sigilo profissional de países terceiros e um modelo de acordo de cooperação. Estas ferramentas permitiram o desenvolvimento de processos de avaliação da equivalência do regime de sigilo profissional de um conjunto de países terceiros que foram identificados e hierarquizados com base no interesse para a supervisão.

A metodologia para avaliação da equivalência do regime de sigilo profissional de países terceiros tem sido também utilizada como base metodológica para as avaliações desenvolvidas para efeitos de colégios de supervisores nos quais a ASF participa e essa avaliação é requerida.

Foi também promovido o processo de adesão da ASF ao Memorando Multilateral de Entendimento (MMoU) da Associação Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS), tendo o mesmo sido assinado em 2024. Este MMoU constitui um quadro global para a cooperação transfronteiras e para a troca de informação confidencial entre autoridades de supervisão de seguros que são membros da IAIS.

A adesão foi formalizada em 5 de dezembro de 2024 e resultou de um rigoroso processo de avaliação da conformidade do regime de confidencialidade aplicável à ASF com os requisitos estabelecidos nessa matéria no Memorando, conduzido por uma equipa independente de membros da IAIS.

## Cooperação com associações de supervisão da lusofonia

**Rui Fidalgo**

Diretor do Departamento de Comunicação

A ASF intensificou o relacionamento interinstitucional com as Autoridades de Supervisão das diferentes jurisdições lusófonas, nomeadamente através de protocolos de cooperação e assistência técnica, no âmbito do setor segurador e do setor dos fundos de pensões, com o objetivo de promover e apoiar o desenvolvimento de métodos de regulação e de supervisão que permitam às entidades de supervisão enfrentar, com confiança, os desafios do contexto internacional.

As Conferências anuais da Associação de Supervisores de Seguros Lusófonos (ASEL) têm constituído um fórum privilegiado para o intercâmbio de informações e de experiências entre os seus membros, oferecendo oportunidades de reflexão e de debate sobre os principais desafios que, em cada momento, se colocam à atividade seguradora e à atividade dos fundos de pensões.

A ASF tem procurado incentivar a produção de estudos específicos, que aproveitem a todos os membros da Associação, tendo sido desenvolvidos três temas de impacto para todas as jurisdições. Em 2023 foi elaborado um relatório sobre Sustentabilidade dos mecanismos de proteção dos lesados de acidentes de viação nas jurisdições lusófonas quando não existe seguro válido,

trabalho que contou com o envolvimento de todas as autoridades de supervisão de seguros lusófonas. Em 2024, o trabalho incidiu sobre o Seguro de Acidentes de Trabalho nas Jurisdições Lusófonas e, para 2025, está em curso um estudo sobre a intermediação de seguros no espaço lusófono.

Destaca-se ainda o investimento em formação técnica realizado pela ASF nos últimos anos, assegurando de forma continuada a formação de quadros das diversas autoridades de supervisão lusófonas em áreas críticas para a atividade de supervisão, e que incidiram sobre os seguintes temas: *i)* metodologias de supervisão *on-site* e *off-site*; *ii)* Autoavaliação do Risco e da Solvência (ORSA); *iii)* Plano de Contas para as Empresas de Seguros (PCES); *iv)* Avaliação e registo prévio para o exercício de funções reguladas; *v)* Fundos de Pensões como veículos de financiamento de planos de pensões; *vi)* IFRS 17; *vii)* Contratos de seguros; *viii)* Regulamentação no âmbito da Conduta de Mercado.



# LOE 4

## Comunicação e Informação



Relação da ASF com os *stakeholders* (internos e externos) e a sociedade em geral reveste cada vez maior importância. Divulgação de conteúdos e informação clara, útil e customizada aos seus destinatários, utilizando formatos inovadores.

Disponibilização de conteúdos de qualidade, robustecendo a comunicação com o consumidor e o reforço da transparência através da divulgação de informação à sociedade. Modernizar os portais já existentes, mas também inovar através da criação do seu Portal de Estatística.

### Prioridades

- / Divulgar conteúdos de qualidade, relevantes e adaptados em função do público-alvo;
- / Desenvolver instrumentos de comunicação mais dinâmicos, interativos e de fácil apreensão;
- / Robustecer a comunicação com o consumidor tornando-a mais próxima, fácil e rápida;
- / Reforçar a transparência e escrutínio do mercado sobre todas as atribuições da ASF (regulação e supervisão).

## Atividades / Projetos

As atividades e os projetos que concretizaram as prioridades desta LOE são os seguintes:

Atividades e Projetos	Desenvolvimentos concluídos / em curso
Modernização do modelo de comunicação com os consumidores, reforçando a presença da ASF nos meios digitais	Concluído
Construção do novo <i>Site</i> Institucional ASF	Concluído
Construção do novo <i>Site</i> Institucional FGA	Concluído
Construção do novo <i>Site</i> Institucional FAT	Concluído
Construção do novo Portal do Consumidor	Concluído
Construção de nova <i>Intranet</i>	Concluído
Criação do Portal dos Seguros de Saúde e do Observatório dos Seguros de Saúde	Concluído
Criação do Portal da Poupança e do Observatório da Poupança de Longo Prazo para a Reforma	Em curso
Criação do Portal de Estatística	Em curso

## Balanço da LOE

### Novas plataformas web: sites institucionais e Portal do Consumidor

Na vertente da comunicação externa, a ASF procedeu a uma transformação estrutural das principais plataformas *web* sob a sua responsabilidade: o *site* institucional da ASF, o Portal do Consumidor da ASF, o *site* do Fundo de Garantia Automóvel e o *site* do Fundo de Acidentes de Trabalho.

Desta forma, a ASF ganha maior proximidade ao mercado, designadamente junto dos consumidores de seguros e dos consumidores de fundos de pensões, fator fundamental para o robustecimento da relação de confiança com o mercado e com os consumidores.

Neste período, e como mencionado, lançou-se um novo Portal do Consumidor que veio fortalecer a comunicação com o consumidor de seguros e o consumidor de fundos de pensões, tornando-a mais próxima, fácil, rápida e acessível.

A renovação das plataformas digitais representou um passo essencial no sentido do cumprimento integral das responsabilidades no que respeita à disponibilização de informação a todas as partes interessadas na atividade da ASF.

Este investimento responde aos objetivos definidos de reforçar a transparência e o escrutínio público da ASF, constituindo boas práticas de governação.

## **Redes sociais**

Relativamente às redes sociais, a ASF reforçou a sua presença nos meios digitais, estabelecendo padrões de qualidade e de adequação dos conteúdos às diversas audiências. Os objetivos que foram estabelecidos passam por reforçar a notoriedade da “marca ASF” nas redes sociais em que está presente e dar a conhecer o trabalho desenvolvido nas suas várias dimensões, nomeadamente enquanto regulador e supervisor (prudencial e comportamental), na área do apoio aos consumidores de seguros e consumidores de fundos de pensões e na promoção da literacia financeira. Atualmente, a ASF está presente no Facebook, Instagram, LinkedIn e Youtube.

## **Portal dos Seguros de Saúde e Observatório dos Seguros de Saúde**

A ASF lançou, em 2023, o “Portal dos Seguros de Saúde” e o “Observatório dos Seguros de Saúde” com o objetivo de contribuir para a melhoria da regulação e da supervisão do mercado de seguros de saúde, bem como de aumentar a transparência e o conhecimento dos consumidores sobre este tema. O Portal dos Seguros de Saúde disponibiliza conteúdos relevantes em matéria de seguros de saúde especialmente dedicados ao consumidor. Por seu turno, o Observatório dos Seguros de Saúde é um espaço dedicado ao conhecimento e ao acompanhamento do mercado dos seguros de saúde, apresentando um conjunto de indicadores e métricas atualizados periodicamente e organizados em quatro eixos de análise: estrutura, dimensão, funcionamento e caracterização do mercado.

## **Portal da Poupança e do Observatório da Poupança de Longo Prazo para a Reforma**

Considerando a crescente relevância que o tema da poupança de longo prazo para a reforma tem vindo a assumir no nosso país, reforçada pelos desafios decorrentes de uma maior longevidade, e a par de diversas iniciativas no âmbito da comunicação com o consumidor, foram lançadas as bases para a criação de um Portal de Poupança de Longo Prazo para a reforma e de um Observatório de Poupança de Longo Prazo para a Reforma, com o objetivo de, por um lado, sensibilizar os consumidores para a importância da poupança de longo prazo para a reforma e, por outro, de centralizar um repositório de indicadores sobre este tema, cobrindo os interesses de académicos, investigadores e outros *stakeholders*.

Considerando a necessidade de aprofundar o conhecimento científico destas matérias, os trabalhos em curso serão enquadrados numa parceria com uma universidade para a concretização deste projeto.

## Portal de Estatística

O Portal de Estatística ASF concentrará e facilitará o acesso a dados relevantes sobre o setor dos seguros e o setor dos fundos de pensões por profissionais, estudantes, investigadores, jornalistas e outros *stakeholders*, conforme detalhe abaixo apresentado.

O lançamento do Portal de Estatística está previsto para o primeiro semestre de 2025, na sequência da necessidade de aprofundamento dos trabalhos técnicos inerentes à inventariação e seleção dos dados a disponibilizar.

## Nova Intranet ASF360°

Na vertente da comunicação interna, o lançamento da nova Intranet da ASF, apresentada com a logomarca ASF360°, representou o culminar de um processo de transformação tecnológica e de transformação comunicacional.

Com esta nova Intranet concretizou-se um passo importante no reforço da segurança dos conteúdos e na capacidade de os utilizadores poderem interagir e adequar os conteúdos à sua conveniência, proporcionando-lhes maior eficiência nos processos de trabalho. A ASF360° potencia a automação de tarefas do quotidiano dos Colaboradores, promove a comunicação institucional e contribui para o reforço da cultura e dos valores da organização.

## Prémio Investigação ASF

Em 2021, a ASF instituiu o "Prémio Investigação ASF", uma iniciativa que visa incentivar a produção de trabalhos de investigação científica de elevado valor para o desenvolvimento dos mercados nacionais dos seguros e dos fundos de pensões. Em cada edição, o Prémio versa, alternadamente, entre as áreas "Economia, Matemática e Tecnologia" e "Direito e Humanidades".

O "Prémio Investigação ASF" é atribuído por um júri independente que integra elementos oriundos da Academia e dos mercados dos seguros e dos fundos de pensões, e avalia os trabalhos tendo por base *(i)* a qualidade e o rigor científico, *(ii)* a originalidade e *(iii)* o interesse para os setores segurador e dos fundos de pensões nacionais.

Em 2024, foi lançada a 4.ª edição deste prémio.



## ┌ Criação de Portal de Estatística

**José Pavão Nunes**

Diretor do Departamento de Estatística

Em 2023 a ASF tomou a decisão de criar um Portal que permita disponibilizar publicamente dados estatísticos detalhados, de forma interativa, sobre a atividade seguradora, dos fundos de pensões e da mediação.

Pretende-se com este Portal atingir públicos-alvo definidos e com motivações específicas, tais como o público habitualmente ligado à atividade, a academia e o público em geral, contribuindo desta forma para o incremento da literacia financeira. Uma das motivações subjacentes a este projeto foi o reconhecimento de que, existindo na ASF um conjunto de informação recolhida dos operadores, ao longo dos anos, para efeitos de supervisão e estatísticos, um Portal de Estatística poderia ser uma oportunidade de criar valor adicional a partir dessa informação.

Para além deste universo de dados, prevê-se habilitar o Portal, em fase posterior, a disponibilizar informação que atualmente não é recolhida para efeitos de supervisão e efeitos estatísticos, a qual se pretende que venha a ser definida através de uma auscultação interna e externa. No que respeita às funcionalidades a implementar, pretende-se dispor de um Portal com informação estatística de acesso versátil, disponível para consultas pelo público. A solução deverá estar totalmente integrada com as tecnologias implementadas ou a implementar noutras áreas da ASF, por forma a que a informação a disponibilizar no Portal de Estatística resulte de um processo "natural" e contínuo face à informação que a ASF recolhe.

Para além de *outputs standard* pré-concebidos (temáticos e afins), as consultas devem ser interativas, permitindo que o utilizador selecione os dados que pretende (do conjunto disponível) e compor o resultado final.

Um dos principais desafios ao desenvolvimento deste Portal é a inventariação e seleção dos dados a disponibilizar. Para o efeito, para além da informação interna, foi considerado importante consultar o público-alvo, de forma a maximizar o valor do Portal de Estatística. Em paralelo com este desafio, há que garantir a qualidade da informação a disponibilizar, assim como a sua confidencialidade.

# Portal do Consumidor

**Eduardo Farinha Pereira**

Diretor do Departamento de Supervisão Comportamental

A ASF lançou, em 2008, o Portal do Consumidor, um instrumento precioso para chegar mais fácil e rapidamente aos consumidores de seguros e de fundos de pensões.

Decorridos quinze anos, a ASF lançou, em 2023, um novo Portal do Consumidor com o objetivo de reforçar esse canal de comunicação, tornando-o mais próximo, fácil e ainda mais rápido e acessível.

Otimizando a experiência recolhida, o Portal foi objeto de uma profunda transformação, que passou por uma reorganização dos seus conteúdos e pela modernização do seu *design*, isto para além da incorporação de novas ferramentas tecnológicas.

A criação de novos conteúdos e funcionalidades procuraram ir ao encontro das necessidades dos consumidores, destacando-se dois novos menus designados “Poupança” – dedicado aos produtos de poupança dos setores segurador e de fundos de pensões, e “Academia do Consumidor” – conteúdos informativos e projetos de literacia financeira da ASF, incluindo uma ferramenta interativa, um novo canal de “Casos Práticos” – no qual se apresentam situações que são frequentemente objeto de reclamações ou pedidos de esclarecimento – e uma *newsletter* exclusiva que inclui novidades, atualizações e conteúdos relevantes para os consumidores de seguros e de fundos de pensões.

Posteriormente, e pela sua relevância, foram criados dois canais, dedicados aos “Investimentos Sustentáveis” (no menu “Poupança”) e ao “Direito ao Esquecimento” (no menu “Seguros”).

Com o lançamento do novo Portal do Consumidor, a ASF veio reforçar a sua aposta no desenvolvimento de instrumentos de comunicação mais dinâmicos, interativos e de fácil apreensão pelo consumidor, adotando, em cada momento, a estratégia mais adequada à matéria em causa e ao respetivo público-alvo.



AVALIAÇÃO DO GRAU  
DE CONCRETIZAÇÃO  
DOS PROJETOS DO  
PLANO ESTRATÉGICO



A avaliação do grau de concretização do Plano Estratégico deve ser vista numa dupla perspectiva: Projetos e Atividades.

Os Projetos têm procedimentos de reporte periódico, envolvem uma equipa multidisciplinar, com colaboradores que podem ser de diferentes unidades orgânicas, têm um *owner* e um *co-owner* e obedecem a um calendário específico.

As Atividades caracterizam-se por estarem enquadradas nas funções de uma unidade orgânica, sendo a sua gestão, calendário e procedimentos de reporte liderada pelo respetivo diretor, em conformidade com a programação global dessa estrutura.

De acordo com a metodologia<sup>2</sup> estabelecida, o grau de concretização dos projetos do Plano Estratégico foi de 87%.

LOE	Funções predominantes	Grau de concretização
1. Organização, Eficiência e Talento	<i>Back Office</i> <i>Middle Office</i>	85%
2. Relacionamento com as Entidades supervisionadas	<i>Core</i>	93%
3. Regulação e Cooperação	<i>Core</i>	71%
4. Comunicação e informação	<i>Back Office</i> <i>Middle Office</i>	95%

<sup>2</sup> A metodologia é apresentada em anexo



# ANEXO





## A. Metodologia de apuramento do grau de concretização dos projetos

Na definição inicial do modelo de governação do Plano Estratégico, foi estabelecida uma metodologia transparente e auditável para determinar o grau de concretização dos projetos que o compõem.

Esta metodologia é baseada nos seguintes passos:

- I. determinação do ponto de situação de cada projeto;
- II. enquadramento do estado de desenvolvimento do projeto numa das etapas pré-estabelecidas, a que corresponde um grau de concretização;
- III. o grau de concretização de cada Linha de Orientação Estratégica resulta da média aritmética dos graus de concretização dos projetos que a integram;
- IV. o grau de concretização do Plano Estratégico resulta da média aritmética dos graus de concretização de todos os projetos.



The background of the entire page is a complex, light gray geometric pattern of overlapping lines forming various polygons. The pattern is denser in the center and becomes sparser towards the corners. The top-right and bottom-left corners of the page are cut off by a white diagonal line.

# ASF

AUTORIDADE DE SUPERVISÃO  
DE SEGUROS E FUNDOS DE PENSÕES

[www.asf.com.pt](http://www.asf.com.pt)