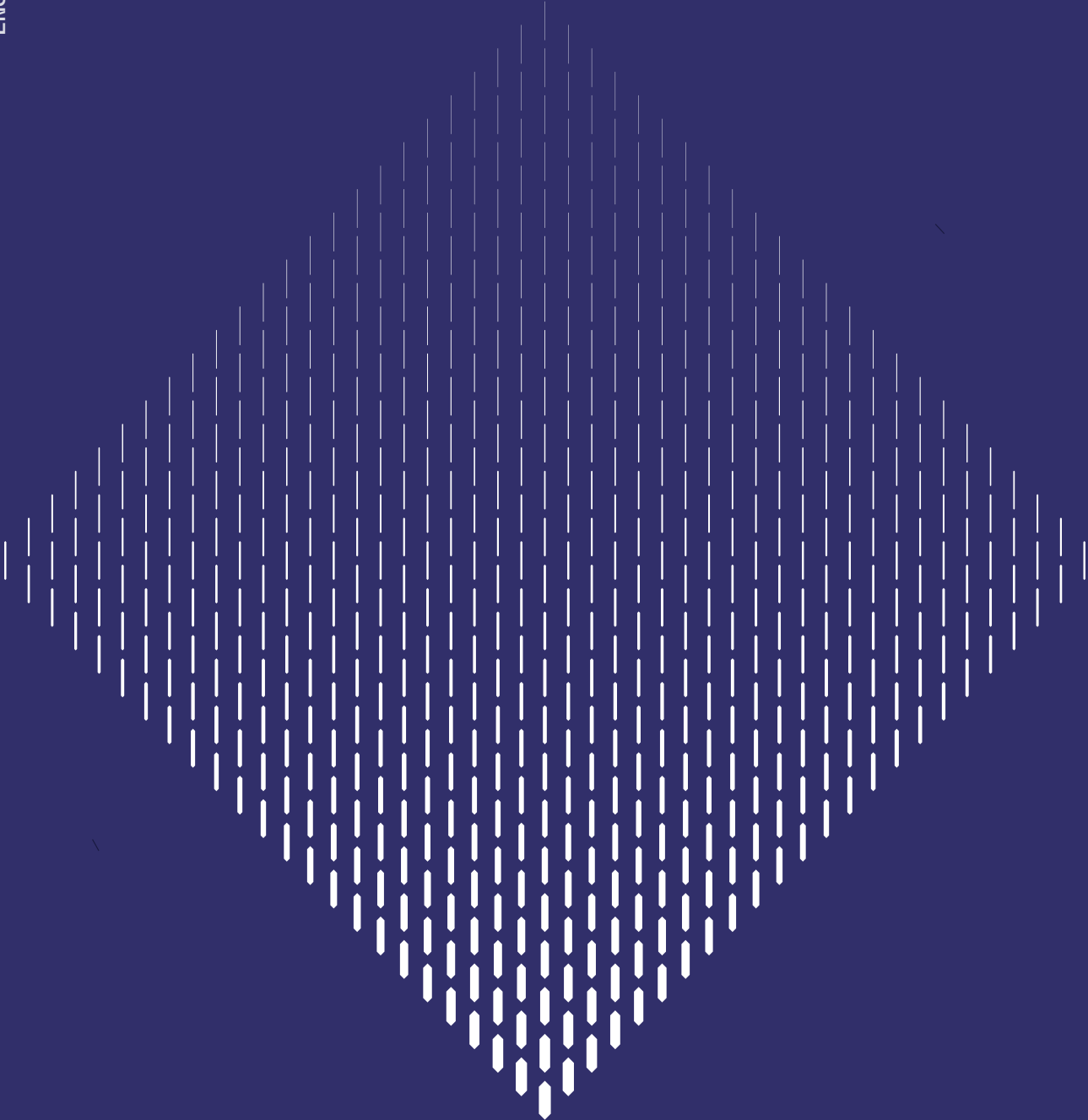
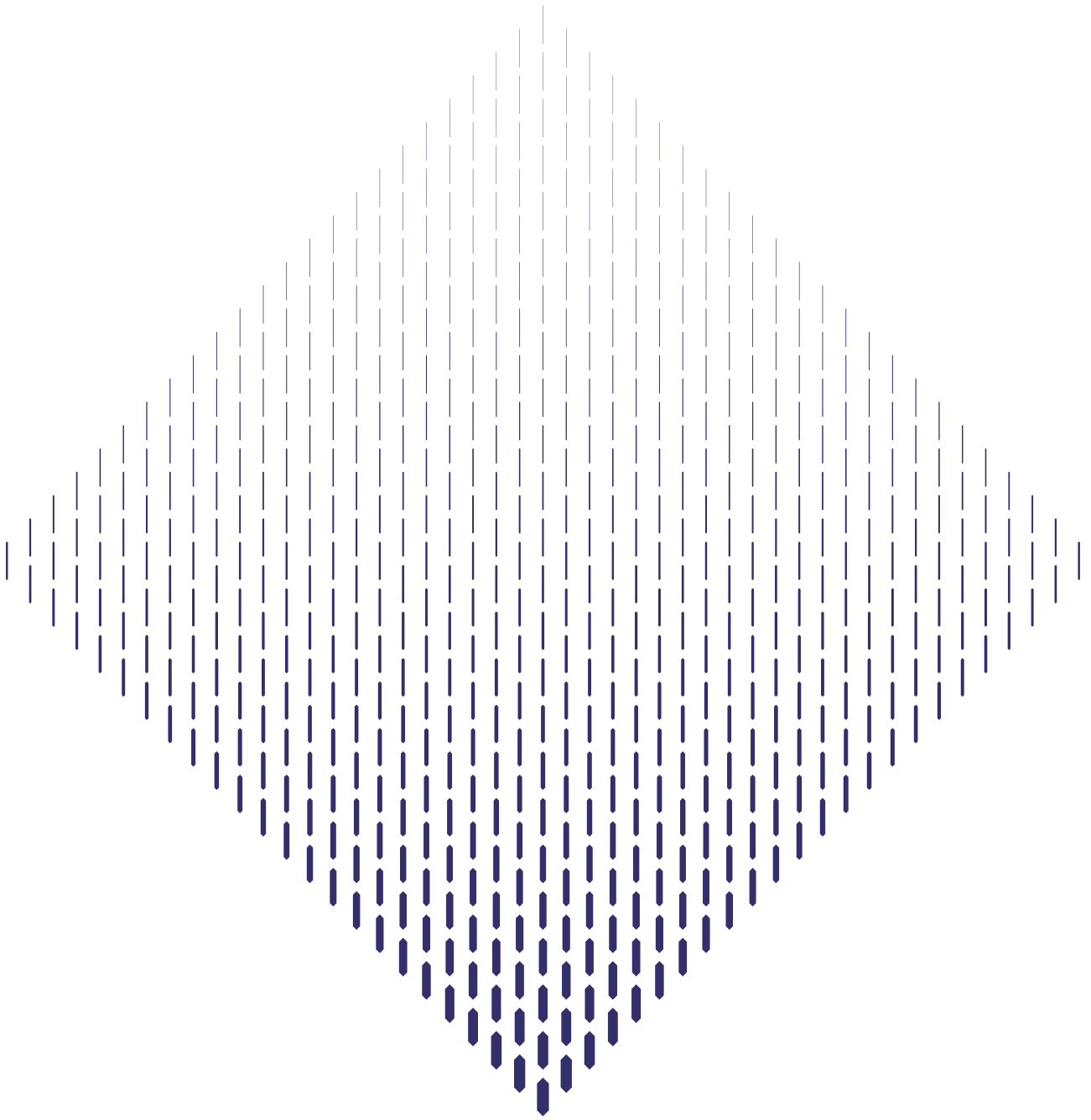




A NOVA ERA DO MARKETING NOS SERVIÇOS FINANCEIROS

Como a IA está a remodelar as comunicações,
o compliance e a confiança dos clientes

2026



A NOVA ERA DO MARKETING NOS SERVIÇOS FINANCEIROS

ENSAIOS REUNIDOS
zango

Índice

Introdução Ritesh Singhanian, CEO e Co-Fundador, Zango	p.4
1. O panorama geral: IA, confiança e o cliente	
A confiança como alicerce do marketing na era da IA Miguel Maya, CEO, Millennium bcp	p.8
Os clientes compreendem o que estão a comprar? Rogério Campos Henriques, CEO, Fidelidade	p.12
A IA na gestão de ativos: democratizar a capacidade de competir Emanuel Silva, CEO, IMGA	p.16
IA nos seguros: melhor avaliação requer melhor supervisão Manuel Caldeira Cabral, Antigo membro do Conselho de Administração, ASF	p.20
2. Comunicar em conformidade: conduta e a lei	
Como as regras existentes coexistem com conteúdos gerados por IA Inês Palma Ramalho, Sócia, Pérez-Llorca	p.26
Marketing compliance na era da IA Raquel Vila Verde, Group Head of Compliance, Caixa Geral de Depósitos	p.30
Quando a IA fala com IA: risco de conduta e comunicação com o consumidor Francisco Luís Alves, Diretor da Direção Jurídica de Negócio, Fidelidade Group	p.34
3. Acompanhar o ritmo: governação, competências e cultura	
Repensar o modelo das Três Linhas de Defesa Pedro Oliveira Machado, Country Senior Director, Grupo Ageas Portugal	p.40
Como as funções de compliance se preparam para a IA André Prazeres Henriques, Chief Compliance Officer, BPI	p.44
IA e conformidade de marketing na banca: a lacuna de competências João Pedro Tavares, Diretor, Católica Lisbon	p.48
IA responsável: cultura e supervisão ao mesmo ritmo Inês Caria, Chief Compliance Officer, Banco Santander Totta	p.52
Conclusão Sam Green, Senior Policy & Partnerships Lead, Zango	p.56

Colaboradores

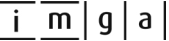


Miguel Maya
CEO




Rogério Campos Henriques
CEO




Emanuel Silva
CEO




Manuel Caldeira Cabral
Antigo membro do Conselho de Administração, ASF, e ex-ministro da Economia de Portugal



Inês Palma Ramalho
Sócia




Francisco Luís Alves
Diretor da Direção Jurídica de Negócio




Pedro Oliveira Machado
Country Senior Director




André Prazeres Henriques
Chief Compliance Officer




Raquel Vila Verde
Group Head of Compliance




João Pedro Tavares
Diretor




Inês Caria
Chief Compliance Officer, Banco Santander Totta


Introdução

A IA está a transformar a forma como as instituições financeiras se relacionam com os clientes. Bem utilizada, torna uma comunicação genérica relevante, oportuna e verdadeiramente útil, explicando um produto complexo em linguagem simples ou antecipando necessidades. Acelera também a produção de conteúdos, da redação de um anúncio de conta poupança à criação de mensagens personalizadas em escala.

No entanto, a velocidade e a escala que tornam a IA útil também elevam a exigência da supervisão. Cada variante personalizada é um conteúdo pelo qual a instituição responde, e os canais por onde circulam fragmentaram-se: motores de busca, redes sociais, e-mail, mensagens em aplicações, afiliados e influenciadores pagos. Produz-se mais conteúdo, em mais canais, mais depressa do que é possível rever manualmente, aumentando o risco de algo pouco claro ou enganoso chegar ao cliente antes de ser verificado.

O volume é um problema visível, mas não o único. Saber se uma comunicação é enganosa depende do contexto. A mesma

alegação pode ser correta numa página de produto e enganosa numa publicação nas redes sociais. As instituições têm de avaliar não só o que é dito, mas como é apresentado e onde é difundido.

Isto altera a natureza do desafio de compliance. Os controlos de marketing tradicionais foram concebidos para comunicações relativamente fixas, como campanhas ou anúncios revistos antes da publicação. A IA introduz um modelo muito mais dinâmico: os conteúdos são gerados, adaptados e distribuídos continuamente. Exige-se outra abordagem de governação.

Ao mesmo tempo, a IA torna possível outro tipo de supervisão. Em vez de verificarem cada peça uma única vez, isoladamente, as instituições podem rever as comunicações no contexto do produto, do público e do canal a que respeitam, associá-las às regras de que dependem e continuar a verificá-las depois de publicadas. Podem também reter o critério que costuma estar concentrado num pequeno número de revisores, para que o modo como as regras se aplicam a cada alegação, produto ou canal fique na

instituição, em vez de sair com as pessoas que o definiram. A tecnologia não substitui esse critério, mas pode torná-lo consistente e disponível à escala a que as instituições hoje operam.

Contudo, a primeira linha de defesa, a área que gera receita e serve clientes, adota a IA mais depressa que a segunda e terceira linhas, que a supervisionam e garantem. Foi uma conclusão central da iniciativa da Zango sobre governação da IA com investigadores da Oxford Martin School e da Universidade de Glasgow, e um padrão que vemos ao implementar agentes de IA de risco e compliance em Portugal e noutros mercados.

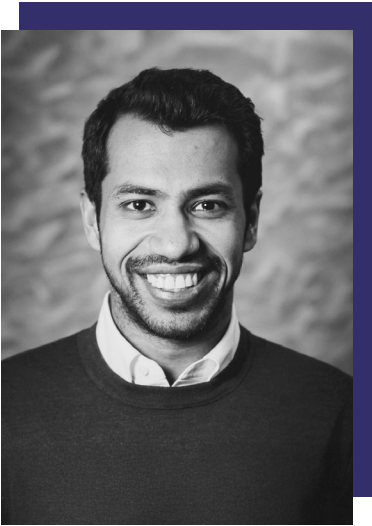
Este relatório reúne vozes destacadas do setor financeiro português para explorar o que a IA muda no modo como as instituições comunicam com os clientes e os protegem.

Os ensaios colocam três questões: como a IA transforma a confiança na banca, gestão de ativos e seguros; como se aplicam as regras de conduta e comunicação quando máquinas ajudam a criar conteúdos; e que governação e capacidades exige esta nova era.

Os ensaios partilham uma premissa comum. À medida que a IA ganha peso na forma como os clientes são alcançados, tarifados e servidos, a supervisão tem de acompanhar essa velocidade, para que a instituição responda pelo que produz tão depressa quanto o produz.

No fundo, trata-se de confiança. As instituições assentam na confiança, e as capacidades que transformam a forma como chegam aos clientes têm de servir, com igual determinação, para os proteger.

Ritesh Singhania
CEO e Co-Fundador



1 O panorama geral

IA, confiança e o cliente

A PERSPETIVA DA ZANGO

O problema: acompanhar o que chega ao cliente

O compliance foi, durante muito tempo, construído em torno da aprovação num momento específico. Contudo, uma instituição já não pode assumir que aquilo que aprovou uma vez corresponde ao que está efetivamente publicado. Por exemplo, uma campanha aprovada pode ser editada por um parceiro meses depois, ou uma alegação validada para uma página de produto pode ser reescrita e redistribuída nas redes sociais.

A personalização e a fragmentação do panorama mediático estão no centro deste desafio. Uma campanha torna-se milhares de variantes, que usam dados para tornar as comunicações mais direcionadas e muitas vezes mais úteis, mas menos visíveis no conjunto. Os clientes formam cada vez mais opinião a partir de conteúdos que a instituição não produziu, em canais que não controla, incluindo comparadores e influencers.

Há ainda outra complicação: saber se uma comunicação é enganosa depende do contexto. Uma alegação de que o cliente pode obter uma remuneração até determinada taxa pode soar a promessa se as condições associadas não tiverem destaque suficiente. Uma supervisão eficaz exige, por isso, que as instituições avaliem não só o que é dito, mas como é apresentado.

Na nova era do marketing: o compliance não pode terminar na aprovação

A garantia contínua tem de acompanhar a aprovação. As instituições precisam de uma visão permanente do que foi publicado, onde e com que aprovação, incluindo conteúdos de parceiros e afiliados, apoiada num registo auditável de quem aprovou cada peça e quando.

Os controlos aplicados antes da publicação têm cada vez mais de abranger os conteúdos já publicados. Se uma página for alterada, se uma alegação for reaproveitada noutro canal ou se um requisito regulatório relevante mudar, as instituições têm de conseguir identificar as comunicações afetadas, em vez de esperar que voltem a passar pelo processo de aprovação.

Isto exige uma mudança de arquitetura, e poucas instituições estão hoje preparadas. As que não conseguem assegurar a conformidade de forma contínua arriscam a confiança que levaram anos a construir.

Perguntas a colocar:

1. Conseguiria reunir, num dia, todas as comunicações publicadas sobre um produto, nos seus canais e nos dos seus parceiros e afiliados?
2. Quando a personalização altera a ênfase de uma mensagem, quem decide se o equilíbrio entre benefícios e riscos se mantém?
3. Seria capaz de identificar quais das peças atualmente publicadas foram aprovadas com base em orientações que, entretanto, foram alteradas?

A confiança como alicerce do marketing na era da IA

Por Miguel Maya
CEO
Millennium bcp

Para um banco a adoção adequada da IA no marketing e na comunicação com os Clientes não é, fundamentalmente, um desafio tecnológico. É um desafio ao nível da confiança.

A IA produz melhores resultados, ou seja, cria mais valor, quando ajuda os bancos a compreender melhor os Clientes, a comunicar com maior clareza e a prestar um serviço mais relevante, oportuno e humano. Quando bem utilizada, pode transformar comunicações genéricas em interações significativas, simplificar decisões financeiras complexas, antecipar a resposta a necessidades e tornar cada contacto mais útil e personalizado.

A IA eleva o nível de confiança exigido

Mas no setor bancário a personalização por si só não é suficiente. Os Clientes também esperam transparência, equidade, privacidade e responsabilidade humana. Querem saber e estar seguros sobre como os seus dados são utilizados quando a IA está envolvida e confiar que as decisões se mantenham alinhadas com princípios éticos claros. A confiança não se constrói nem se destrói pelo simples facto de um banco utilizar IA. A confiança constrói-se se o banco utilizar a IA de forma rigorosa e responsável.

Os riscos de uma má implementação vão muito além da eficácia do marketing. A IA mal aplicada pode gerar perceções de manipulação, parcialidade, opacidade ou automatização não supervisionada. Uma comunicação intrusiva, imprecisa ou inautêntica pode destruir, em segundos, uma relação construída ao longo de anos.

Enquanto banco de referência nos nossos principais mercados, o Millennium bcp ocupa uma posição de relevo na sociedade. Não gerimos apenas dinheiro, o nosso principal ativo é a confiança que em nós depositam. Os vencedores na era da IA não serão as instituições que mais a implementam, mas as que o fizerem de modo a reforçar a confiança e preferência dos Clientes. A IA irá recompensar quem a abraçar de forma responsável e penalizar quem a temer ou a utilizar sem respeitar os genuínos interesses dos Clientes.

A confiança como ativo decisivo da banca

A confiança sempre foi a pedra angular da nossa estratégia de comunicação no setor bancário. Na era da IA, em que a desinformação prolifera, saber utilizar a IA para seleccionar

Millennium
bcp



“ Os mesmos princípios aplicam-se em qualquer canal, humano ou digital: rigor, transparência, respeito pela privacidade e compromisso com os interesses dos Clientes. ”

factos e informações para suportar as decisões de uma forma mais rigorosa e alinhada com os interesses dos Clientes torna-se um trunfo decisivo. Em cada interação está em jogo a confiança que em nós depositam.

As pessoas têm acesso a mais informação do que alguma vez tiveram, mas é também cada vez mais difícil distinguir o que é verdadeiro, fiável e relevante. A desinformação está a minar a confiança nas relações entre agentes económicos e frequentemente a prejudicar qualidade das decisões das famílias e das empresas. Os Clientes procuram cada vez mais instituições que funcionem como referências de confiança, capazes de os ajudar a navegar a complexidade com segurança.

Para o Millennium bcp, a confiança não é um conceito abstrato: é a pedra angular de todas as relações. Os clientes confiam-nos as suas poupanças, investimentos, negócios e algumas das decisões mais importantes das suas vidas. Sem confiança, não existem relações significativas, nem lealdade, nem criação de valor de forma sustentável.

Essa realidade molda a comunicação do Millennium bcp. O nosso objetivo não é chamar a atenção, mas proporcionar clareza, conferir certeza em tempos de imprevisibilidade. Comunicamos com transparência e responsabilidade. Os mesmos princípios aplicam-se em qualquer canal, humano ou digital: rigor, transparência, respeito pela privacidade e compromisso com os interesses dos Clientes.

Inovação com responsabilidade

A IA está a transformar a comunicação bancária, mas não alterará as expectativas dos Clientes. Pelo contrário, eleva o nível de exigência. À medida que a tecnologia se torna mais poderosa, a confiança ganha ainda maior valor. As instituições bem-sucedidas serão as que souberem combinar inovação com responsabilidade e tecnologia com valores.

As pessoas permanecem no centro de tudo o que fazemos: são, e sempre serão, a razão pela qual comunicamos. A IA não altera isso. O que muda é a forma como interação com a informação e, cada vez mais, como preparam e tomam decisões.

Os novos canais de acesso à informação financeira

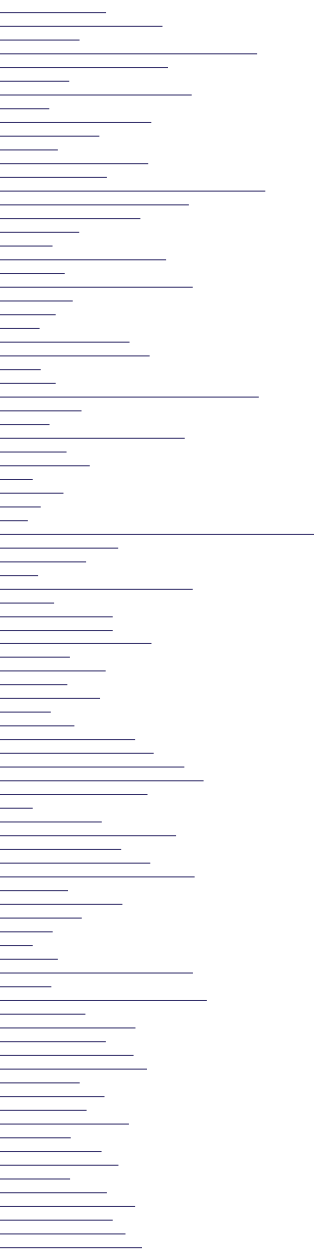
A IA está a tornar-se um novo intermediário entre as marcas e os clientes, criando tanto oportunidades como responsabilidades. Já não basta comunicar com credibilidade através dos múltiplos canais que utilizamos para interagir com os Clientes.

À medida que a IA se torna uma porta de acesso cada vez mais importante à informação, o desafio é garantir que os sistemas de IA reconheçam, priorizem e apresentem conteúdos fiáveis, ajudando as pessoas a tomar decisões mais informadas. É por isso que a Otimização para Motores Generativos está cada vez mais presente na nossa estratégia de marketing.

Não se trata de otimizar para melhorar algoritmos e agentes, mas de garantir que informação financeira fiável e precisa chegue às pessoas onde quer que procurem respostas. No Millennium bcp, já estamos a integrar as melhores práticas na nossa estratégia de conteúdos, incluindo iniciativas como o “Afinal de Contas”, a qual exemplifica o nosso

compromisso com a literacia financeira a longo prazo. Acreditamos que cada oportunidade de capacitar, esclarecer e simplificar temas financeiros é também uma oportunidade para reforçar a confiança.

Em cada atuação e no final de cada dia, no Millennium bcp tudo depende e vai continuar a depender das Pessoas. A IA é uma poderosa ferramenta que utilizamos de forma rigorosa e ética para servir ainda melhor os Clientes.



Os clientes compreendem o que estão a comprar?

Por Rogério Campos Henriques

CEO

Fidelidade

Os seguros têm uma característica particular: pedimos às pessoas que tomem hoje decisões sobre riscos e necessidades que só poderão manifestar-se muitos anos mais tarde. Quando protegemos uma família, pensamos na nossa saúde ou começamos a preparar a reforma, estamos a tomar decisões cujos benefícios podem não ser imediatamente visíveis e cujas consequências se podem prolongar por décadas.

Ao mesmo tempo, muitos produtos de seguros e de poupança de longo prazo são, por natureza, complexos. A regulação, embora essencial para proteger os consumidores e garantir a transparência, traz frequentemente exigências de informação extensas que não tornam necessariamente mais simples a comunicação com os clientes. O desafio não é, por isso, prestar mais informação, mas assegurar que essa informação é compreendida e ajuda verdadeiramente as pessoas a tomar decisões informadas.

Compreender os riscos que enfrentamos

Compreender o que estamos a comprar exige também que compreendamos os riscos a que estamos expostos. E alguns desses riscos estão a mudar profundamente. A longevidade é talvez o exemplo mais evidente. Viver mais tempo é uma excelente notícia, mas significa períodos de reforma mais longos e maiores necessidades de saúde e de assistência, obrigando-nos a pensar mais cedo em como nos protegemos e poupamos para o futuro. As alterações climáticas são outro exemplo, ao alterarem a frequência e a dimensão de alguns dos riscos que os particulares e as empresas enfrentam.

A IA pode ajudar-nos a responder a este desafio. Mas pode também ter o efeito contrário. Hoje, temos uma capacidade sem precedentes para compreender os nossos clientes, os seus comportamentos e antecipar as suas necessidades. Usada numa perspetiva puramente comercial, a IA pode tornar-nos muito eficazes a identificar a mensagem, o momento ou o produto com maior probabilidade de levar alguém a comprar. Mas vender melhor não significa necessariamente ajudar alguém a tomar uma decisão melhor.

Usar a IA para tornar mais simples o que é complexo

É aqui que vejo uma das maiores oportunidades da IA nos seguros: usar a tecnologia para tornar simples o que hoje é complexo. Podemos explicar os produtos numa linguagem mais clara, adaptar a informação a diferentes níveis de conhecimento financeiro, comparar

FIDELIDADE



“O crescimento de uma empresa nunca deve depender de um cliente não compreender o que comprou, subestimar um risco ou desconhecer uma limitação importante de um produto.”

alternativas, simular cenários futuros e ajudar os clientes a compreender não apenas o que estão a comprar, mas por que razão podem precisar dessa proteção ou dessa poupança.

Muitas das decisões que vão determinar a nossa qualidade de vida daqui a 20 ou 30 anos têm de ser tomadas muito mais cedo. Não podemos esperar que as pessoas tomem boas decisões se não compreenderem as opções que têm à sua frente.

Para uma seguradora, isto não pode ser apenas uma questão de regulação ou de compliance. É, acima de tudo, uma questão de confiança. O crescimento de uma empresa nunca deve depender de um cliente não compreender o que comprou, subestimar um risco ou desconhecer uma limitação importante de um produto. Se um cliente não consegue compreender o que lhe estamos a oferecer, a primeira pergunta que devemos fazer a nós próprios é se o explicámos com clareza suficiente.

A literacia financeira e a literacia em IA têm de desenvolver-se em conjunto

Esta responsabilidade torna-se ainda maior com a IA. À medida que os algoritmos assumem um papel crescente na informação, nas recomendações e nas propostas que as pessoas recebem, também a transparência tem de evoluir. As pessoas devem saber quando estão a interagir com IA e ter uma compreensão básica de como a tecnologia pode influenciar aquilo que lhes é apresentado.

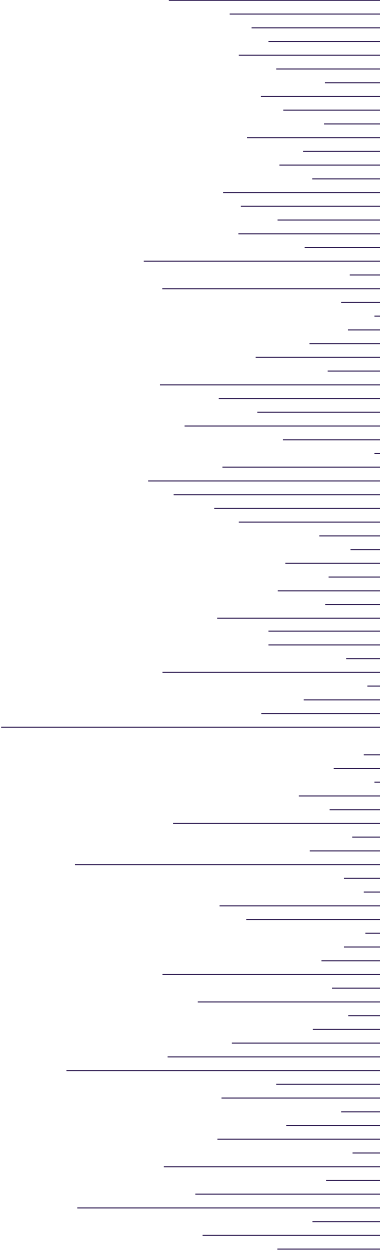
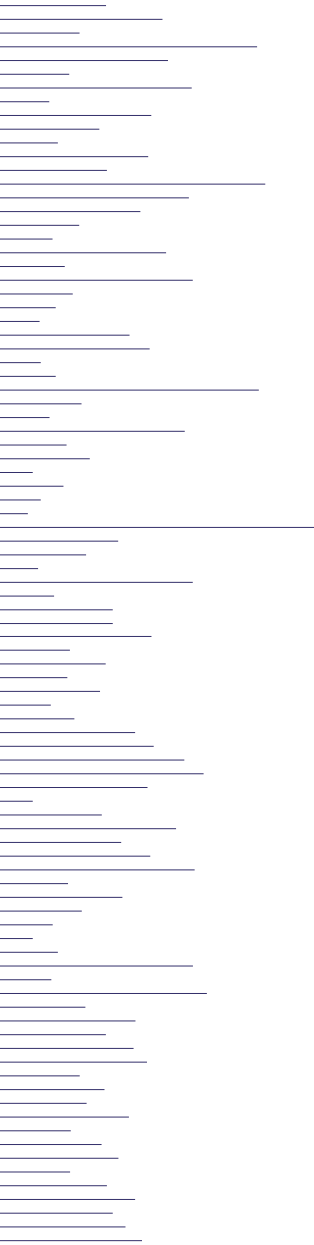
É por isso que acredito que a literacia financeira e a literacia em IA terão cada vez mais de ser desenvolvidas em conjunto. A responsabilidade é partilhada. Os governos têm um papel a desempenhar na construção da literacia financeira e digital desde idades precoces. Os reguladores têm de assegurar que a inovação decorre num quadro claro de transparência e de proteção do consumidor. E as instituições financeiras têm uma responsabilidade particular porque somos nós que concebemos os produtos e que, cada vez mais, desenvolvemos a tecnologia através da qual os clientes lhes acedem.

High tech tem de continuar a significar high touch

Mas há uma dimensão que não podemos perder. O futuro dos seguros tem de ser simultaneamente high tech e high touch. A tecnologia pode tornar-nos mais rápidos, mais eficientes e mais capazes de antecipar necessidades. Mas os seguros demonstram o seu verdadeiro valor em momentos profundamente humanos: um acidente, uma doença, a perda de alguém querido ou, simplesmente, quando alguém precisa de ajuda para lidar com uma situação difícil.

Nesses momentos, a tecnologia deve permitir-nos estar mais próximos, e não criar maior distância. Não vejo a IA como um substituto da dimensão humana dos seguros, mas como uma oportunidade para a reforçar: libertando as pessoas de tarefas de menor valor, ajudando-nos a compreender melhor os clientes e permitindo-nos estar mais presentes quando essa presença é realmente importante.

No fundo, esse poderá ser o maior potencial da IA para o nosso setor: tornar os seguros mais simples e mais eficientes, mas também mais pessoais e, acima de tudo, mais humanos.



A IA na gestão de ativos: democratizar a capacidade de competir

Por Emanuel Silva
CEO
IMGA

A IA está a transformar a gestão de ativos para além da automatização. Pode alterar a forma como os gestores de ativos operam, desenvolvem produtos, processam informação, comunicam com distribuidores e investidores, e cumprem requisitos regulamentares cada vez mais exigentes.

Para mercados mais pequenos, como Portugal, esta transformação representa uma oportunidade significativa. O setor português da gestão de ativos opera a uma escala inferior à dos principais mercados europeus e internacionais. Os gestores de ativos locais dispõem de recursos mais limitados para investir em tecnologia, sistemas e competências especializadas do que as maiores instituições globais, que beneficiam de economias de escala. A IA pode reduzir essa diferença.

A tecnologia como força democratizante

Na IMGA, encaramos a IA não apenas como uma ferramenta para reduzir custos ou automatizar processos, mas como uma oportunidade para fortalecer a nossa organização e competir com os principais gestores de ativos internacionais.

O acesso a soluções de IA sofisticadas está a democratizar-se. Capacidades que, até recentemente, exigiam investimento tecnológico substancial e grandes equipas especializadas estão ao alcance de organizações de menor dimensão.

Para os gestores de ativos que operam em mercados como o de Portugal, esta evolução é relevante. A IA pode reduzir tempos de execução, automatizar atividades de menor valor, melhorar a qualidade e consistência da informação e libertar as nossas equipas para se concentrarem em áreas onde a experiência, o discernimento e o conhecimento especializado fazem a diferença.

Neste sentido, a IA pode contribuir não só para uma maior eficiência operacional, mas também para democratizar a capacidade de competir e, em última análise, as soluções de investimento que os gestores podem oferecer.

i m | g | a |



“ À medida que a IA aumenta a capacidade de personalizar comunicações e propostas de investimento, torna-se ainda mais importante garantir uma apresentação precisa, justa e coerente dos produtos ao longo de toda a cadeia de distribuição. ”

Da oportunidade à aplicação prática

Na IMGA, esta visão já se traduz em iniciativas concretas.

Temos vários agentes e soluções de IA operacionais e estamos a finalizar ferramentas adicionais em diversas áreas da organização. As atividades comerciais e de marketing estão, naturalmente, entre elas. A capacidade de analisar informação, criar conteúdos e melhorar a rapidez e a qualidade da comunicação pode transformar a forma como uma gestora de ativos interage com os seus parceiros de distribuição e, através destes, com os investidores.

No entanto, a nossa abordagem vai muito além do marketing. Desenvolvemos soluções para os processos de integração e gestão de notícias negativas, aumentando a eficiência na admissão e acompanhamento de clientes e reforçando a nossa capacidade de cumprir os requisitos regulamentares aplicáveis.

Estamos também a desenvolver ferramentas de apoio à elaboração da documentação dos fundos, incluindo Documentos de Informação Essencial e Prospetos. Estes processos envolvem grandes volumes de informação, múltiplas validações e elevado rigor regulamentar. A IA pode reduzir os tempos de elaboração e revisão, mantendo os níveis necessários de supervisão e controlo humanos.

Estes são apenas alguns exemplos. O nosso programa mais abrangente identifica outras áreas em que a IA pode melhorar a execução, a qualidade e a capacidade organizacional.

A inovação não pode enfraquecer a responsabilização

O maior uso da IA implica também maior responsabilidade, especialmente num setor assente na confiança.

Esta realidade é particularmente relevante na gestão de ativos, dado que a relação entre o gestor e o investidor final é frequentemente mediada por redes de distribuição de terceiros. O gestor de ativos responde pelo produto, pela sua estratégia de investimento e pela informação que produz sobre ele, enquanto grande parte da comunicação e da relação com o cliente decorre através dos distribuidores.

À medida que a IA aumenta a capacidade de personalizar comunicações e propostas de investimento, torna-se ainda mais importante garantir uma apresentação precisa, justa e coerente dos produtos ao longo de toda a cadeia de distribuição.

A tecnologia não pode separar inovação de responsabilização. O desempenho e o risco devem continuar a ser comunicados com transparência, os requisitos de adequação devem ser respeitados e uma maior personalização não deve comprometer a proteção dos investidores, especialmente os menos experientes.

Quando a comunicação é gerada ou influenciada por algoritmos, a responsabilidade não pode ser transferida para o algoritmo. Os gestores de ativos devem manter governação, validação e supervisão adequadas sobre a forma como os seus produtos são apresentados.

A IA deve capacitar as pessoas, não substituí-las

Há um princípio que está no cerne da abordagem da IMGA: não vemos a IA como um meio de substituir as pessoas.

O nosso objetivo é usar a tecnologia para reforçar a organização e tornar as equipas mais eficazes: com acesso mais rápido a informação estruturada, menos tarefas repetitivas e mais tempo para atividades que exigem conhecimento, experiência e discernimento.

A gestão de ativos continuará a assentar na confiança: na instituição, nas pessoas que gerem os investimentos, nos processos de decisão e na qualidade da informação fornecida aos investidores.

A IA não substitui essa confiança. Quando devidamente gerida, pode reforçá-la. Para uma gestora de ativos portuguesa num setor cada vez mais globalizado, esta pode ser uma das maiores oportunidades da IA: permitir que organizações de menor dimensão acedam a capacidades sofisticadas, aumentem a eficiência e concorram em condições mais equitativas com instituições de escala muito superior.

Combinada com conhecimento especializado, governação e responsabilização, a IA pode ser mais do que uma transformação operacional. Pode democratizar a capacidade de competir na gestão de ativos a nível global.

IA nos seguros: melhor avaliação requer melhor supervisão

Por Manuel Caldeira Cabral
Antigo membro do Conselho de Administração, ASF
Ex-ministro da Economia de Portugal

A IA está a transformar o setor dos seguros, reduzindo custos operacionais, permitindo novas formas de publicidade e possibilitando uma avaliação mais precisa do risco individual. Tradicionalmente, as seguradoras baseavam-se em modelos atuariais assentes em categorias amplas, como a idade, a localização, a profissão ou o histórico de sinistros. Embora estes modelos se tenham revelado bem-sucedidos, agrupavam inevitavelmente indivíduos com perfis de risco significativamente diferentes. A IA, combinada com a crescente disponibilidade de dados comportamentais e pessoais, tem o potencial de superar estas limitações, estimando o risco de forma mais granular e direcionando a publicidade a nível individual.

Avaliação de risco mais precisa

O seguro automóvel já ilustra esta transformação. Os produtos de seguro baseados na utilização recorrem a dispositivos telemáticos ou aplicações para smartphone para monitorizar o comportamento ao volante. Os modelos de IA conseguem distinguir entre condutores com níveis de risco genuinamente diferentes, dentro do mesmo grupo demográfico. Abordagens semelhantes são viáveis nos seguros de saúde, de vida, de habitação e cibernéticos.

Numa perspetiva económica, esta evolução melhora os mercados de seguros. Uma melhor avaliação do risco reduz as assimetrias de informação que há muito caracterizam o setor. A informação imperfeita pode impedir que esses mercados alcancem resultados eficientes. A IA pode colmatar estas lacunas, permitindo que as seguradoras distingam com maior precisão entre clientes de alto e baixo risco. Uma tarificação mais precisa pode também reduzir o risco moral, recompensando comportamentos mais seguros.

Em princípio, a IA permite que as seguradoras se aproximem do ideal de equidade atuarial, em que os prémios refletem fielmente as perdas esperadas geradas por cada segurado.

A equidade atuarial não deve, porém, ser confundida com a equidade social. Numa perspetiva atuarial, cobrar prémios diferentes a indivíduos com perfis de risco distintos é simultaneamente eficiente e equitativo. Numa perspetiva social mais ampla, contudo, algumas características podem ser consideradas inadequadas para a tarificação, uma vez



“O desafio já não se limita a saber se os prémios são calculados de forma justa, mas também se os consumidores estão a ser convencidos através de técnicas baseadas em IA que sejam transparentes, proporcionadas e compatíveis com um tratamento justo.”

que o seguro também desempenha uma função social ao agregar riscos. O estado de saúde, a raça, as deficiências ou a informação genética podem melhorar a precisão preditiva, mas a sociedade pode decidir, legitimamente, que estes fatores não devem determinar o preço que os indivíduos pagam. A IA não resolve a questão política fundamental: não apenas quais os riscos que podem ser medidos, mas quais os que devem, legitimamente, ser tidos em conta na tarificação.

Da fixação de preços por risco aos mercados personalizados

As mesmas tecnologias que melhoram a avaliação do risco também podem transformar as estratégias comerciais. Os modelos de IA não se limitam a estimar a probabilidade de um sinistro; também podem estimar a disposição de um cliente para pagar, a probabilidade de mudar de seguradora ou a sensibilidade a aumentos de preços. Nessa altura, a tarificação pode deixar de ser centrada na medição do risco e passar a ser centrada na maximização das receitas, extraindo o preço mais elevado possível de cada cliente.

Esta distinção é economicamente relevante. Cobrar prémios diferentes porque os clientes apresentam riscos esperados diferentes é compatível com mercados de seguros eficientes. Cobrar preços diferentes porque alguns clientes estão menos informados ou são menos propensos a procurar alternativas constitui uma forma clássica de discriminação de preços. Embora tais práticas possam aumentar os lucros, não melhoram a eficiência económica nem o bem-estar dos consumidores.

Estas preocupações são reforçadas pela crescente complexidade dos modelos de IA. Os sistemas modernos de aprendizagem automática funcionam frequentemente como "black boxes": geram previsões altamente precisas, mas oferecem explicações limitadas sobre a forma como as decisões são tomadas.

A IA está também a mudar a forma como os produtos de seguros são comercializados. Durante décadas, a proteção do consumidor centrou-se na informação padronizada e no problema das longas “letras miúdas”. Hoje, as plataformas digitais permitem que as seguradoras apresentem anúncios e ofertas personalizados com base no histórico de navegação, no comportamento de compra e na atividade nas redes sociais.

A publicidade está a tornar-se dinâmica, adaptativa e direcionada para as redes sociais, o que significa que diferentes consumidores podem receber mensagens diferentes sobre o mesmo produto. Embora isto possa melhorar a relevância da informação, também pode explorar preconceitos comportamentais e reduzir a capacidade dos consumidores de fazerem escolhas informadas. O desafio já não se limita a saber se os prémios são calculados de forma justa, mas também se os consumidores estão a ser convencidos através de técnicas baseadas em IA que sejam transparentes, proporcionadas e compatíveis com um tratamento justo.

Supervisionar a IA com IA

Estes desenvolvimentos colocam grandes desafios aos supervisores do setor segurador. A supervisão tradicional baseia-se na análise dos critérios de subscrição, da informação publicitária, dos pressupostos atuariais e das metodologias de tarificação. Os modelos

baseados em IA, porém, aprendem continuamente a partir de novos dados e podem envolver milhões de parâmetros que, na prática, não podem ser examinados com técnicas de auditoria convencionais. Os supervisores enfrentam, por conseguinte, uma assimetria de informação própria: as seguradoras recorrem cada vez mais a algoritmos cuja complexidade excede a capacidade analítica e o quadro jurídico dos métodos de supervisão tradicionais.

A resposta dificilmente consistirá em restringir a IA. Em vez disso, os supervisores devem considerar utilizar a própria IA. Ferramentas analíticas avançadas podem ajudar os reguladores a auditar algoritmos de tarificação, identificar as variáveis que mais influenciam os prémios, detetar discriminação indireta, simular resultados de tarificação em diferentes grupos de consumidores e distinguir entre modelos que estimam o risco real e aqueles concebidos principalmente para explorar a disposição para pagar. As mesmas tecnologias podem também monitorizar práticas de publicidade e distribuição baseadas em IA, identificando padrões de segmentação comportamental.

Esta abordagem está em consonância com o crescente desenvolvimento das tecnologias RegTech e SupTech, tecnologias regulatórias e de supervisão que reforçam a supervisão financeira através da IA e da análise avançada de dados. Em vez de substituírem o julgamento humano, estas ferramentas devem reforçar a capacidade dos supervisores para compreender mercados cada vez mais complexos.

A IA representa uma das maiores oportunidades para melhorar os mercados de seguros das últimas décadas. Pode tornar a tarificação mais precisa, reduzir ineficiências e alinhar melhor os prémios com o risco individual. Estas mesmas tecnologias, porém, podem facilitar formas opacas de discriminação de preços e práticas comerciais personalizadas que afastam os mercados de resultados socialmente desejáveis. O desafio para os decisores políticos não é, portanto, se a IA deve ser utilizada no setor dos seguros, mas como garantir que contribua para a equidade atuarial, a equidade social e a autonomia do consumidor. Alcançar este objetivo exigirá que os supervisores adotem a IA de forma tão ativa quanto as empresas que regulam, tornando-a não só objeto de regulamentação, mas também um dos seus instrumentos mais eficazes.

2

Comunicar em conformidade

Conduta e a lei

A PERSPETIVA DA ZANGO

O problema: o critério está nas pessoas, não na instituição

A garantia contínua precisa de uma referência, que no marketing compliance é o critério da instituição. As regras estabelecem requisitos claros: a informação deve ser equilibrada, as condições e restrições ter destaque adequado, os benefícios não ofuscar os riscos, nem o marketing contradizer a informação obrigatória do produto. Muitas instituições têm ainda regras e normas internas próprias. Mas o modo como estes princípios se aplicam a cada alegação, produto ou canal muitas vezes não está escrito.

Em muitas instituições, esse critério forma-se uma vez e perde-se. Por exemplo, um revisor define a advertência de risco certa para uma campanha de depósitos, que é lançada, mas o revisor seguinte, perante a mesma alegação, recomeça do zero e pode concluir outra coisa. O que a instituição sabe está em poucas pessoas, o que funciona durante algum tempo, mas não quando elas saem.

Na nova era do marketing: o critério tem de se tornar institucional

A IA permite aplicar esse critério acumulado de forma muito mais sistemática. As ferramentas anteriores procuravam sobretudo expressões proibidas e advertências em falta, com pouca capacidade para considerar o contexto. Um sistema pode reunir os produtos, obrigações regulatórias, regras internas, alegações aprovadas e decisões anteriores da instituição, e avaliar cada nova peça face a tudo isso, mantendo um revisor responsável pela decisão final.

A mesma capacidade cria um registo auditável de como as decisões foram tomadas. O quadro português revisto reforçou o que as instituições devem reportar ao supervisor, e quem regista as decisões ao tomá-las não tem de as reconstituir meses depois a partir de cadeias de e-mails e pastas partilhadas.

É institucionalizar esse critério que o torna escalável. Sempre que um revisor altera uma alegação, essa alteração é incorporada num registo de alegações aprovadas, advertências e normas por canal e aplicada às revisões seguintes. O precedente torna-se um ativo da instituição, sempre atualizado, e não uma memória dos revisores.

Perguntas a colocar:

1. Quando a sua equipa aprova uma alegação ou uma divulgação específica, essa decisão acompanha a peça seguinte, ou o próximo revisor tem de a analisar de novo?
2. Conseguiria demonstrar, doze meses depois da decisão, por que razão e com que fundamento foi aprovada uma determinada alegação?
3. A mesma peça receberia a mesma resposta de dois revisores diferentes da sua equipa?

Como as regras existentes coexistem com conteúdos gerados por IA

Por Inês Palma Ramalho

Sócia e Responsável pelo Departamento de Serviços Financeiros
Pérez-Llorca

As instituições financeiras sempre tiveram de responder a uma questão jurídica relativamente simples antes de comunicarem com os seus clientes: esta mensagem é conforme? A IA não substitui essa questão, mas torna a resposta consideravelmente mais complexa.

As regras já existem

A publicidade financeira em Portugal é já regulada por um denso enquadramento setorial. Consoante o produto e a atividade em causa, cada um dos três reguladores financeiros (Banco de Portugal, CMVM e ASF) supervisiona o cumprimento de regras específicas aplicáveis às comunicações com clientes, quer decorrentes da legislação da UE (nomeadamente a MiFID II, a DDS ou o Regulamento PRIIPs), quer de regimes jurídicos ou regulatórios nacionais.

As regras diferem entre si, mas partilham um princípio comum: as comunicações dirigidas aos clientes devem ser adequadas, completas, atualizadas, claras e não enganosas. E esse princípio traduz-se em requisitos muito concretos.

As regras bancárias portuguesas, por exemplo, exigem que a TAEG tenha uma proeminência semelhante à dos benefícios de um produto de crédito destacados na publicidade ao crédito ao consumo. Ao abrigo da MiFID II e das normas que a implementam, as referências aos potenciais benefícios de um investimento devem ser acompanhadas de uma indicação justa e proeminente dos riscos; nos regimes internacionais e nacionais dos PRIIPs, as comunicações de marketing não podem contradizer (ou minimizar) a informação contida no DIF do produto.

A IA não altera o princípio base

A IA não altera este princípio comum, nem o seu efeito pretendido (nem qualquer das regras com ele relacionadas). Se algum efeito tem, a IA reforça a importância do cumprimento

Pérez-Llorca



“A IA pode alterar quem (ou o quê) escreve o anúncio. Não altera, porém, o princípio fundamental em que assenta a regulamentação financeira: a instituição regulada deve continuar a ser responsável pelo que é comunicado ao cliente.”

destas regras e a maior responsabilização a que uma instituição financeira pode ficar sujeita por não as respeitar.

É importante notar que uma comunicação publicitária não se torna automaticamente (mais) enganosa pelo facto de ter sido gerada por IA e não resultar de uma sessão de *brainstorming* (humano) da equipa de *marketing*. Nem uma instituição deixa de estar sujeita às regras de marketing financeiro apenas porque a IA intermedeia produto e cliente.

Quando uma mensagem se multiplica

A publicidade financeira tradicional tem sido geralmente construída em torno de conteúdos identificáveis. Um anúncio televisivo ou uma campanha via *email* é produzido, revisto e eventualmente comunicado a um público pré-determinado. Por mais sofisticado que seja o processo que lhe está subjacente, existe geralmente uma única mensagem cuja conformidade deve ser avaliada.

A IA, em particular a IA generativa, desafia este modelo. Esta tecnologia permite às instituições passar de uma comunicação para um grupo de clientes semelhantes à produção de muitas comunicações para muitos (e diversos) clientes em simultâneo. A linguagem, a ênfase e os exemplos podem ser adaptados de forma dinâmica. A comunicação que um cliente efetivamente recebe pode ser materialmente diferente daquela recebida por outro.

Trata-se de uma mudança jurídica relevante nas regras de *marketing* financeiro. A questão deixa de ser se a campanha ou o anúncio é juridicamente conforme, passando a ser se a instituição consegue assegurar que as comunicações geradas pelo sistema respeitam os limites regulatórios aplicáveis.

Essa distinção torna-se mais significativa quando falamos de personalização. Consideremos um cenário em que uma instituição pretende promover o mesmo produto financeiro junto de 100.000 clientes. Numa campanha tradicional, o ponto de partida pode ser um único anúncio. Com a personalização potenciada por IA, poderíamos estar teoricamente a discutir 100.000 variações, dependendo das preferências e comportamentos passados dos clientes, podendo ser todas corretas do ponto de vista factual. Contudo, cada uma pode apresentar os benefícios de forma diferente, destacar diferentes características do produto ou dar diferente proeminência ao risco. De uma perspetiva regulatória, porém, o que importa não é o que a instituição pretendia que a sua campanha dissesse, mas sim o que foi efetivamente comunicado a cada cliente e aquilo em que este foi “*levado a acreditar*”.

Isto cria um desafio que é tanto jurídico como tecnológico. Uma entidade regulada deve ser capaz de assumir a responsabilidade pela comunicação recebida pelo cliente, mesmo quando essa comunicação foi gerada de forma dinâmica e não redigida antecipadamente palavra a palavra.

O Regulamento da IA traz mais regras mas não substitui as existentes

O Regulamento da IA acrescenta uma camada adicional, mas não deve ser confundido com o regime que rege a publicidade financeira. É verdade que este regulamento disciplina práticas e sistemas de IA de acordo com as suas características e utilizações. O *marketing* financeiro, contudo, não deixa de o ser (nem passa a sê-lo) pelo facto de a IA estar envolvida.

O Regulamento da IA deve, por isso, ser entendido em paralelo com - e não em substituição da - regulação financeira setorial existente. Estes regimes aplicam-se cumulativamente, com propósitos muito distintos. Um rege a utilização da IA nas circunstâncias abrangidas pelo seu âmbito de aplicação e o outro continua a reger o que as entidades reguladas podem comunicar sobre produtos e serviços financeiros.

Onde fica a accountability?

Essa distinção é particularmente importante quando se considera a responsabilização. A utilização da IA introduz inevitavelmente novos intervenientes: programadores, fornecedores de tecnologia e de dados e outros intermediários podem todos participar na cadeia tecnológica. Mas, para a instituição financeira, a questão central continua a ser se a comunicação feita ao cliente cumpre as obrigações legais. O facto de uma determinada formulação ter tido origem num modelo não pode, por si só, responder a essa questão.

É por isso que a transição provocada pela IA é mais significativa do que o surgimento de uma nova ferramenta de criação de conteúdos. O modelo jurídico tradicional centrava-se principalmente na aprovação da mensagem. O modelo emergente exige que as instituições considerem as consequências jurídicas de governar a máquina capaz de produzir a mensagem.

A IA pode alterar quem (ou o quê) escreve o anúncio. Não altera, porém, o princípio fundamental em que assenta a regulamentação financeira: a instituição regulada deve continuar a ser responsável pelo que é comunicado ao cliente.

Marketing compliance na era da IA

Por Raquel Vila Verde
Group Head of Compliance
Caixa Geral de Depósitos

A publicidade a produtos financeiros em Portugal tem sido moldada, ao longo da última década, por um princípio simples, mas exigente: os clientes devem compreender, de forma clara e sem ambiguidades, o que lhes está a ser oferecido. A regulamentação tem procurado consistentemente reforçar este objetivo, acompanhando as mudanças nos canais de comunicação e nas práticas comerciais.

O regime publicitário português: restrições crescentes e lições

A última revisão do quadro regulamentar representa mais do que uma atualização formal. Reforça os requisitos de transparência e divulgação, clarifica as categorias de publicidade, introduz normas mais exigentes quanto à visibilidade e à apresentação de informação relevante e reforça as obrigações das instituições de comunicar à autoridade de supervisão as suas atividades publicitárias.

A principal lição desta evolução regulamentar é que o compliance já não é um exercício de validação ex post. Num contexto de crescente escrutínio regulatório, as equipas de compliance e as equipas comerciais devem trabalhar em conjunto desde as fases iniciais da conceção e desenvolvimento das campanhas, garantindo que os objetivos comerciais se mantêm compatíveis com os requisitos de transparência, divulgação e proteção do cliente. As alegações promocionais que parecem atrativas numa perspetiva comercial exigem frequentemente divulgações específicas ou condições de utilização rigorosas. A conformidade deixou de ser um ponto de controlo final e tornou-se um requisito de conceção.

Oportunidades evidentes da IA no marketing compliance

A IA representa uma oportunidade significativa para melhorar a eficiência dos processos de revisão e aprovação de campanhas. Um sistema devidamente configurado pode, por exemplo, identificar automaticamente potenciais incumprimentos relacionados com os requisitos de proeminência, a utilização de alegações promocionais ou a omissão de informações obrigatórias, funcionando como uma primeira linha de controlo.



Caixa Geral de Depósitos



“ A IA pode reduzir os tempos de análise e melhorar a consistência, permitindo que as equipas de marketing e de compliance concentrem os seus esforços nos casos que requerem efetivamente uma avaliação especializada. ”

Neste contexto, a IA pode reduzir os tempos de análise e melhorar a consistência, permitindo que as equipas de marketing e de compliance concentrem os seus esforços nos casos que requerem efetivamente uma avaliação especializada.

Estes sistemas exigem, porém, salvaguardas. Primeiro, é necessária explicabilidade suficiente para que as funções de controlo compreendam a lógica subjacente às conclusões do sistema. Segundo, devem existir mecanismos de atualização regulamentados e auditáveis para incorporar atempadamente as alterações regulamentares. Terceiro, a responsabilização humana continua a ser essencial. A tecnologia pode apoiar a tomada de decisões, mas a responsabilidade pela conformidade de uma campanha recai, em última instância, sobre a instituição e os seus responsáveis designados.

Por fim, os sistemas devem ser submetidos a testes regulares de robustez e qualidade para assegurar a eficácia dos mecanismos de deteção de potenciais incumprimentos. A incapacidade de identificar uma infração numa fase inicial pode resultar na rápida proliferação desse incumprimento por várias campanhas e canais, aumentando significativamente a exposição ao risco regulamentar e reputacional.

É igualmente importante reconhecer que a IA não altera os princípios fundamentais que regem a publicidade bancária. As obrigações de transparência, exatidão e proteção do cliente permanecem as mesmas. O que muda é a escala, a velocidade e a complexidade dos processos através dos quais as mensagens são criadas, personalizadas e distribuídas.

Personalização: o equilíbrio entre relevância e proteção do cliente

É na personalização que surgem alguns dos desafios mais significativos para o futuro da publicidade financeira. Comunicações melhor adaptadas às necessidades e características dos clientes podem melhorar substancialmente a experiência do cliente, reduzir a informação irrelevante e aumentar a utilidade das mensagens recebidas.

A personalização baseada em dados e algoritmos introduz, porém, complexidade adicional. Em vez de uma única campanha sujeita a aprovação centralizada, as instituições podem produzir milhares de variações da mesma mensagem, adaptadas a segmentos específicos ou, potencialmente, a clientes individuais. Esta realidade torna a supervisão e o controlo significativamente mais exigentes.

O principal risco não decorre da personalização em si, mas da possibilidade de as mensagens serem otimizadas para maximizar resultados comerciais sem a mesma disciplina de compliance aplicada à publicidade de grande alcance. Além disso, certas práticas de segmentação podem suscitar preocupações adicionais quando dirigidas a clientes vulneráveis ou a clientes particularmente suscetíveis a estímulos comerciais específicos.

Por este motivo, além de garantirem a legalidade formal das mensagens, as instituições devem assegurar que os mecanismos de personalização não dão origem a práticas que, embora legalmente admissíveis, explorem vulnerabilidades específicas dos clientes ou comprometam a sua capacidade de tomar decisões informadas.

A resposta não consiste em limitar a inovação nem em impedir a personalização, mas em garantir que os requisitos de compliance sejam integrados na arquitetura dos sistemas que geram e distribuem as comunicações. A validação do próprio sistema não elimina, porém, a necessidade de mecanismos de supervisão sobre os resultados por ele produzidos. À medida que a personalização se torna mais dinâmica e opera em maior escala, o papel do compliance tenderá a evoluir de uma análise exaustiva das comunicações individuais para um modelo baseado em regras, controlos, metodologias de amostragem e monitorização contínua dos resultados.

Quando a IA fala com IA: risco de conduta e comunicação com o consumidor

Por Francisco Luís Alves
Diretor da Direção Jurídica de Negócio
Fidelidade Group

A IA em ambos os lados da relação com o cliente

O debate sobre a IA no setor segurador tende ainda a centrar-se na perspetiva da seguradora: subscrição, fixação de preços, deteção de fraudes, gestão de sinistros e atendimento ao cliente. Este enfoque é legítimo, mas é incompleto. A IA passou também para o lado dos clientes. Estes utilizam-na para interpretar apólices, preparar reclamações e comparar produtos. As seguradoras recorrem a ferramentas semelhantes para analisar informação, redigir respostas e apoiar decisões. A interação deixou de opor apenas uma pessoa a uma organização. Cada vez mais, sistemas de IA estão presentes em ambos os lados.

Esta mudança altera a premissa fundamental da proteção do consumidor. Tipicamente, as seguradoras detinham dados, tecnologia e conhecimentos especializados que os clientes não possuíam. Este desequilíbrio persiste, mas assumiu uma nova forma. Hoje, uma reclamação pode ser redigida, analisada e respondida com recurso a IA. Em certos casos, a interação decorre integralmente através de texto gerado por máquinas, com intervenção humana mínima nos momentos em que ela seja mais determinante.

Das decisões automatizadas ao diálogo automatizado

A regulação dos serviços financeiros tem-se centrado há muito na tomada de decisões automatizadas. As decisões sobre preços, coberturas, elegibilidade e sinistros afetam diretamente os clientes e devem permanecer sujeitas a controlo e revisão. As comunicações mediadas por IA colocam um problema distinto. O risco pode surgir antes da decisão final: na formulação dos factos, no resumo das condições contratuais da apólice, na explicação das exclusões e na interpretação das reclamações.

A comunicação não é neutra. Ela molda a forma como a seguradora compreende o cliente e como o cliente percebe a seguradora. Uma resposta tecnicamente correta pode não responder à preocupação real. Um resumo conciso pode ocultar os pressupostos subjacentes à conclusão. A governação não pode, portanto, centrar-se apenas no modelo. Deve considerar também a relação que o modelo ajuda a construir.

FIDELIDADE



“ Num mercado em que qualquer participante pode produzir texto sofisticado com recurso à IA, a diferenciação não advirá da qualidade aparente da linguagem. Advirá da prova de que, por trás das palavras, existem responsabilidade, discernimento e supervisão. ”

A responsabilidade não recai sobre a máquina

A responsabilidade continua a ser a questão central. A IA pode escrever as palavras, mas não pode responder por elas. Na comunicação tradicional com o cliente, é possível identificar quem avaliou o assunto e aprovou a posição transmitida. A IA generativa acrescenta uma camada intermédia. A fronteira entre o julgamento humano e a assistência da máquina torna-se mais difusa. Quem validou o conteúdo? Que informações foram consideradas ou omitidas? Quando alguém com autoridade reviu ou validou a resposta?

Se um chatbot explicar mal uma exclusão, se uma resposta automática induzir em erro um cliente ou se uma carta gerada por IA omitir um facto relevante, a responsabilidade recai, em primeira linha, sobre a seguradora. A tecnologia pode apoiar a comunicação, mas não pode afastar a responsabilidade perante os clientes, os supervisores ou os tribunais.

O verdadeiro teste está nas exceções: formulações ambíguas, reclamações delicadas, clientes vulneráveis e factos que o sistema não foi treinado para reconhecer. Nestes casos, a revisão ou validação humana deve ser efetiva, não meramente formal.

O revisor deve poder alterar, suspender ou encaminhar para instância superior.

A ilusão de qualidade

Quando a IA opera em ambos os lados da comunicação, surge um risco adicional: a ilusão de qualidade. Uma reclamação pode parecer rigorosa por estar bem estruturada. Uma resposta pode parecer credível por usar linguagem precisa.

Ambas podem, ainda assim, ser incompletas, enganosas ou incorretas. A qualidade da linguagem não equivale propriamente à qualidade da análise.

A IA generativa reduz o esforço necessário para produzir comunicações sofisticadas, mas não garante a exatidão dos factos, um raciocínio sólido ou uma compreensão real. Um cliente pode apresentar uma reclamação cuidadosamente redigida, com referências plausíveis, sem ter compreendido corretamente a apólice. Uma seguradora pode redigir uma resposta bem estruturada que não aborda o cerne da questão.

A utilização da IA pelos clientes não deve, por si só, ser considerada suspeita. A IA generativa pode introduzir imprecisões, factos inferidos ou suposições sem fundamento numa comunicação, sem intenção deliberada de induzir em erro. Os clientes continuam responsáveis por validar a informação que apresentam, mas as seguradoras precisarão cada vez mais de distinguir a deturpação intencional da confiança negligente em conteúdo gerado pela IA. As avaliações de fraude devem incidir sobre os factos subjacentes, a intenção do cliente e as circunstâncias do caso, não sobre o mero uso mais negligente da IA. Quando a IA ajuda um cliente a expor o problema, a questão do tratamento justo é mais simples do que pode aparentar: a seguradora compreendeu a questão, avaliou os factos adequadamente e respondeu de forma clara?

A transparência é necessária, mas não é suficiente

À medida que os sistemas melhoram, distinguir um texto humano de um texto gerado por máquina torna-se progressivamente mais difícil. A transparência quanto ao uso da IA é necessária, nomeadamente ao abrigo do Regulamento da Inteligência Artificial. Mas a divulgação é apenas o ponto de partida.

Saber que foi utilizada IA não responde às questões mais complexas. Quem responde pelo resultado? Que factos foram considerados? Que pressupostos influenciaram a resposta? O que foi verificado? Quem pode corrigir um erro? Quando a comunicação afeta significativamente o cliente, estas questões importam mais do que a identificação do sistema.

Para o cliente, a preocupação não é tanto a tecnológica. É prática. Quando o resultado é desfavorável, o cliente quer conhecer as razões e ter acesso a alguém com autoridade para reanalisar o caso. A supervisão humana não é, portanto, uma salvaguarda formal a constar de uma política. É uma condição de confiança.

Riscos de conduta na próxima fase da IA

As seguradoras devem gerir as comunicações assistidas por IA como parte da relação com o cliente, não meramente como uma extensão das funções de TI ou da gestão do risco dos modelos. Tal exige atribuição clara de responsabilidades, vias de escalamento, monitorização de erros e reclamações, e revisão humana sempre que o impacto no cliente seja significativo. Exige também testar as comunicações quanto à clareza, equidade e adequação, e não apenas quanto à precisão técnica.

Os seguros assentam na confiança. Essa confiança exige responsabilidade identificável, comunicação compreensível e intervenção humana nos momentos certos. Estes não são obstáculos à inovação. São condições para a sua adoção.

Num mercado em que qualquer participante pode produzir texto sofisticado com recurso à IA, a diferenciação não advirá da qualidade aparente da linguagem. Advirá da prova de que, por trás das palavras, existem responsabilidade, discernimento e supervisão. Quando a IA comunica com a IA, a confiança já não depende apenas da tecnologia. Depende das pessoas e das instituições que respondem pelo resultado.

3

Acompanhar o ritmo

Governança, competências
e cultura

A PERSPETIVA DA ZANGO

O problema: o marketing avançou mais depressa que a supervisão

O marketing adota a IA mais depressa do que quem o supervisiona. As campanhas são cada vez mais redigidas, variadas e distribuídas por sistemas que a segunda linha não ajudou a especificar nem inspeciona facilmente. Daí uma lacuna de supervisão crescente.

Também é mais difícil localizar a responsabilidade. O modelo das três linhas de defesa exige uma titularidade clara de decisões e controlos. Quando um sistema intervém, pode ser mais difícil apurar quem avaliou a questão, que informação e regras moldaram o resultado e quando alguém com autoridade o reviu.

Poucas segundas linhas estão hoje preparadas para resolver qualquer dos problemas. Isso exige pessoas capazes de ler o que foi dado a um sistema, seguir como chegou a uma conclusão e dizer se o raciocínio se sustenta. Não são as competências que o compliance tradicionalmente recrutou, e estão repartidas entre compliance, marketing e tecnologia, não numa só equipa.

Na nova era do marketing: o compliance tem de supervisionar o sistema, não apenas o resultado

A IA está a transformar o funcionamento prático das três linhas de defesa. A segunda linha passa a definir as normas desses sistemas: o que têm de assegurar, o que nunca podem fazer e quando escalar, testando depois se se comportam assim na prática. Isso muda o que a função produz, das aprovações para a inteligência: saber que peças publicadas ficam expostas quando uma obrigação muda e que alegações se desviaram.

É essencial que os próprios sistemas possam ser questionados, não só os resultados. Um revisor que pode aceitar ou rejeitar uma recomendação, mas não questionar as regras que a produziram, está a confirmar decisões, não a supervisioná-las. Essa capacidade exige investimento deliberado nas pessoas e literacia em IA nas três linhas.

Perguntas a colocar:

1. A sua segunda linha está preparada para supervisionar os sistemas que a primeira linha implementa, ou só para rever o que produzem?
2. Os seus revisores podem questionar as regras que um sistema aplica, ou só aceitar ou rejeitar recomendações?
3. Se o supervisor perguntasse como um sistema de IA chegou à sua conclusão sobre uma peça, quem na sua instituição saberia responder?

Repensar o modelo das Três Linhas de Defesa

Por Pedro Oliveira Machado
Country Senior Director | Data Protection Officer
Grupo Ageas Portugal

O modelo das três linhas de defesa (3LoD) afirmou-se, ao longo das últimas décadas, como uma arquitetura de referência para a governação do risco na banca e nos seguros. Todavia, essa arquitetura está hoje sob pressão considerável e, em aspetos importantes, a ser reconfigurada. As instituições financeiras confrontam-se com uma constelação cada vez mais intrincada de riscos decorrentes da IA, incluindo a fraude, as vulnerabilidades de segurança da informação e as consequências menos visíveis dos enviesamentos algorítmicos.

A estes desafios acresce a pressão crescente para adotar IA generativa nas diferentes funções de negócio, do marketing à comunicação com os clientes. Neste contexto, a fronteira outrora relativamente clara entre gestão operacional, supervisão do risco e garantia independente torna-se progressivamente mais fluida, questionando alguns dos pressupostos em que assenta o modelo convencional das 3LoD.

Transição para cinco linhas de defesa

Neste contexto, alguns enquadramentos propõem um modelo de cinco linhas de defesa:

1. **Primeira linha:** responsável pela gestão do desempenho e dos riscos associados à IA ao nível operacional, com controlos incorporados nas atividades correntes do negócio e nos processos quotidianos (ex.: Unidades de Negócio).
2. **Segunda linha:** funções responsáveis pela monitorização especializada e pelo escrutínio das decisões, proporcionando supervisão interna através de enquadramentos e normas, políticas, instrumentos e metodologias, e assegurando objetividade e competência especializada (ex.: Risco e Compliance).
3. **Terceira linha:** assegura um nível elevado de garantia independente relativamente à IA, abrangendo as atividades e os controlos da primeira e da segunda linhas (ex.: Auditoria Interna).
4. **Quarta linha:** responsável por gerir e integrar os riscos associados à IA na estratégia e no desempenho global da empresa. Recebe informação relevante e fiável da primeira e da segunda linhas, e a garantia independente da terceira, para fundamentar decisões de gestão (ex.: Comissão Executiva).
5. **Quinta linha:** assegura a responsabilização última e a supervisão da governação e

grupo
ageas
portugal



“A progressiva transformação deste panorama de risco evidencia a necessidade crescente de mecanismos de controlo incorporados nos próprios processos e capazes de funcionar em tempo real.”

gestão da IA, atuando com diligência devida e delegação apropriada, mantendo uma visão global sobre lacunas e insuficiências materiais (ex.: Conselho de Administração).

Face ao modelo clássico das 3LoD, cada nova linha acrescenta valor distinto ao quadro de governação da IA: a quarta reforça o alinhamento estratégico e a afetação de recursos, a quinta a responsabilização última e a supervisão externa.

Implicações práticas

Para seguradoras e bancos, esta evolução exige a integração de competências especializadas em IA, uma abordagem mais robusta à gestão do risco de modelo e um alinhamento continuado com um quadro regulatório cada vez mais exigente. A passagem de três para cinco linhas de defesa ajuda a garantir que os riscos associados à IA são sujeitos a um nível de escrutínio e disciplina comparável ao aplicado aos riscos financeiros já consolidados. Ao mesmo tempo, oferece uma base mais equilibrada para compatibilizar a inovação tecnológica com a conformidade regulamentar, num ambiente digital cada vez mais complexo e de evolução rápida.

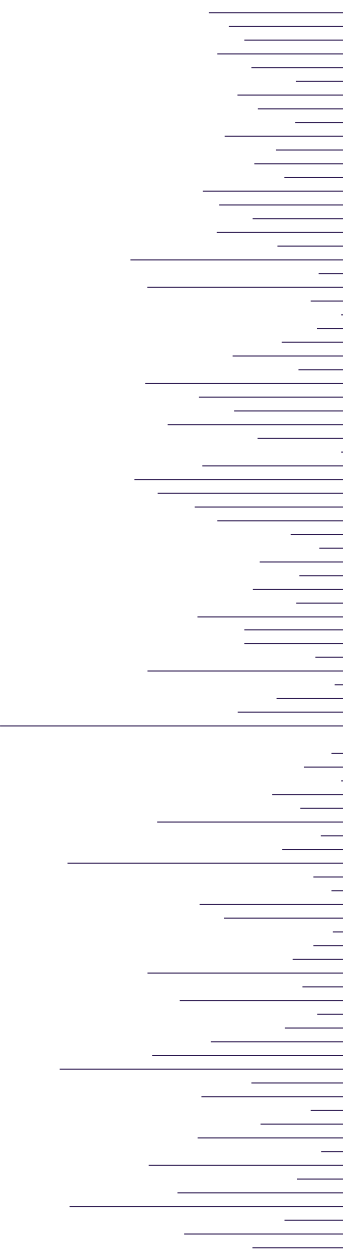
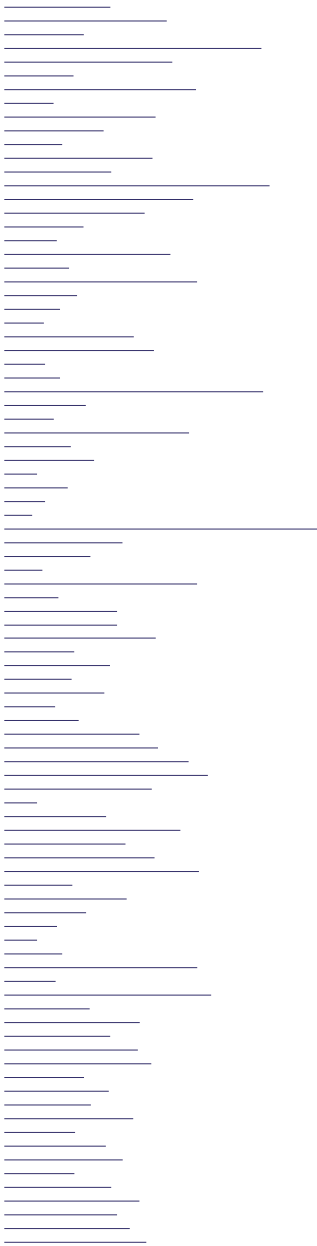
Responsabilização do Conselho de Administração no EU AI Act

Ao abrigo do Regulamento Europeu da Inteligência Artificial (EU AI Act), o Conselho de Administração assume a responsabilidade última pela governação da IA, sobretudo quanto aos sistemas de risco elevado utilizados nos setores segurador e financeiro. A responsabilização a este nível exige mais do que uma supervisão formal: exige envolvimento ativo com os riscos decorrentes da IA, um grau suficiente de literacia em IA e um alinhamento claro entre a governação da IA e os objetivos estratégicos mais amplos da organização.

Os Conselhos devem investir em programas sérios de literacia em IA, incorporar o risco associado à IA no quadro global de governação, risco e conformidade (GRC) da organização e apoiar-se em princípios e referenciais consolidados para promover uma atuação responsável, coerente e fundamentada.

Novos riscos desafiam as Linhas de Defesa (LoD)

O modelo das linhas de defesa está cada vez mais sujeito à prova de ameaças potenciadas pela IA, da fraude por usurpação da identidade de membros da administração através de clonagem de voz aos conteúdos generativos cuja velocidade de criação ultrapassa a capacidade de revisão humana em áreas como o marketing e o processamento de sinistros. A progressiva transformação deste panorama de risco evidencia a necessidade crescente de mecanismos de controlo incorporados nos próprios processos e capazes de funcionar em tempo real, deslocando gradualmente a ênfase das revisões periódicas para uma garantia que acompanha a execução. Neste sentido, o modelo torna-se mais dinâmico, com a IA a permitir monitorização contínua e uma resposta mais célere a ameaças emergentes, incluindo formas cada vez mais sofisticadas de fraude generativa.



Como as funções de compliance se preparam para a IA

Por André Prazeres Henriques
Chief Compliance Officer
BPI

Durante a maior parte da última década, as funções de conformidade responderam às alterações regulamentares depois de suficientemente definidas. A IA é diferente. Quando as expectativas de supervisão estiverem fixadas, a IA já estará integrada nas jornadas do cliente, nas operações, na gestão de riscos, na deteção de fraudes e nas ferramentas de produtividade dos colaboradores.

Da adequação regulatória à prontidão regulatória

O desafio não é apenas cumprir o AI Act; é desenvolver a capacidade de supervisionar a IA antes de todos os requisitos estarem definidos. As discussões recentes no setor salientam consistentemente que uma boa governação da IA exige responsabilização clara, casos de utilização documentados, explicabilidade, auditabilidade e estruturas de supervisão eficazes, e não aguardar orientações de um supervisor.

As funções de compliance mais eficazes tratam hoje a IA da mesma forma que outrora trataram o outsourcing, a cibersegurança ou o risco de modelo: como uma questão de governação a nível empresarial. Estão a criar inventários de casos de utilização, a designar responsáveis, a estabelecer quadros de classificação de riscos e a assegurar que todos os sistemas possam ser explicados, questionados e revistos. Temas de governação semelhantes já emergem nos programas de IA dos bancos europeus: inventários centrais, avaliações de risco, fluxos de aprovação e estruturas claras de responsabilidade.

Exemplos práticos incluem a utilização da IA para processar documentação de clientes, apoiar decisões de crédito ou melhorar a monitorização de transações. Mesmo quando essas ferramentas oferecem maior eficiência e melhores resultados para os clientes, o departamento de compliance deve já colocar questões fundamentais:

- Quem é o responsável pelo use case?
- Que dados estão a ser utilizados?
- Como podem os resultados ser questionados?
- Que controlos existem se o modelo se comportar de forma inesperada?
- A decisão pode ser explicada a um cliente, auditor ou supervisor?



“A lição dos influencers é que o compliance deve focar-se menos em identificar regulamentações futuras específicas e mais em identificar comportamentos futuros.”

As instituições que responderem a estas perguntas coerentemente estarão muito melhor preparadas do que aquelas que ainda tentam identificar onde a IA está a ser utilizada.

A lição dos “finfluencers”: identificar riscos antes das normas

A ascensão dos influenciadores financeiros (‘finfluencers’) constitui um alerta valioso para os gestores de compliance.

Conteúdos financeiros destinados a consumidores proliferaram nas redes sociais muito antes de os quadros regulamentares terem sido adaptados. Os bancos, as sociedades de investimento e os supervisores viram-se confrontados com novos riscos: promoção de produtos financeiros, adequação, conflitos de interesses e proteção dos consumidores. O risco subjacente não era novo, mas o canal de distribuição mudou mais rapidamente do que as regras.

A IA apresenta um desafio semelhante, mas numa escala muito maior.

A lição dos finfluencers é que o compliance deve focar-se menos em identificar regulamentações futuras específicas e mais em identificar comportamentos futuros. Os riscos raramente surgem por ausência de regulamentação; surgem porque a tecnologia altera a forma como os riscos existentes se concretizam.

Por exemplo:

- A IA generativa pode criar conteúdos de marketing em escala.
- Os agentes de IA podem interagir diretamente com os clientes.
- Os colaboradores podem desenvolver ferramentas de IA sem supervisão central.
- Modelos de IA de terceiros podem influenciar decisões sem total transparência.

Estes desenvolvimentos criam novas formas de conduta e riscos de reputação, de proteção do consumidor e operacionais, muito antes de estarem disponíveis orientações detalhadas de supervisão.

A capacidade fundamental é portanto o *horizon scanning*. O compliance precisa de identificar tecnologias emergentes, avaliar as suas potenciais implicações regulamentares e colaborar desde o início com as equipas comerciais e tecnológicas. Isto exige ir além da interpretação tradicional das políticas e tornar-se participantes ativos nos debates sobre inovação.

As instituições que geriram com sucesso riscos emergentes, como as redes sociais, os criptoativos e os finfluencers, foram, regra geral, aquelas cujas equipas de conformidade foram envolvidas numa fase inicial, e não aquelas que só agiram após o primeiro incidente ou inquérito de supervisão.

Uma função de compliance bem desenvolvida

Uma função de compliance bem desenvolvida não procura assumir o controlo da IA. Em vez disso, garante que a organização consiga gerir a IA de forma eficaz.

Destacam-se três características.

Em primeiro lugar, governação e responsabilização claras. Cada caso de utilização da IA deve ter um responsável, responsabilidades definidas e um processo de governação claro. A IA não pode ficar numa zona cinzenta entre as equipas de tecnologia, risco e negócio. Comitês de supervisão, mecanismos de aprovação e canais de comunicação são componentes essenciais da governação da IA.

Em segundo lugar, uma avaliação consistente do inventário e dos riscos. Muitas organizações ainda não conseguem identificar com segurança todas as ferramentas de IA em funcionamento na empresa. O Shadow AI está a tornar-se rapidamente o equivalente ao problema da TI sombra dos anos anteriores. As organizações mais avançadas mantêm inventários centrais, classificam os casos de utilização da IA de acordo com o risco e aplicam controlos proporcionais a esse risco.

Em terceiro lugar, competências e capacidade de enfrentar desafios. Uma das maiores lacunas atuais não é tecnológica, mas de conhecimentos especializados. Os profissionais de compliance não precisam de se tornar cientistas de dados, mas precisam de conhecimentos suficientes para questionar pressupostos, avaliar riscos e interagir de forma credível com as equipas técnicas.

As organizações com maiores probabilidades de sucesso são aquelas que investem na literacia em IA nas três linhas de defesa. A experiência do setor sugere, cada vez mais, que as falhas na governação da IA não resultam da inexistência de controlos, mas da falta de comunicação eficaz entre as funções empresariais, tecnológicas e de controlo.

Antecipar-se à IA não consiste em prever todas as futuras regulamentações. Trata-se de criar um quadro de governação eficaz mesmo quando a tecnologia evolui mais rapidamente do que o quadro regulamentar. As funções de conformidade que estabelecem hoje responsabilização, transparência e supervisão estarão em posição de moldar o debate com os reguladores, em vez de se limitarem a reagir.

IA e conformidade de marketing na banca: a lacuna de competências

Por João Pedro Tavares

Diretor

Universidade Católica Portuguesa

A indústria de serviços financeiros atravessa mudanças profundas e desafios crescentes. Operadores estabelecidos e novos intervenientes desenvolvem rapidamente as suas capacidades em IA, automatização e tecnologia avançada. Os clientes recorrem a múltiplas fontes de informação, esperam experiências digitais fluidas e exigem maior clareza sobre os produtos financeiros. Em simultâneo, os bancos enfrentam escassez de talento em áreas críticas, riscos crescentes de cibersegurança e fraude, desafios de hiperpersonalização, erosão da confiança e novos requisitos de supervisão.

Distribuição e descoberta: um panorama em mudança

Os bancos tradicionais enfrentam desintermediação crescente na sua cadeia de valor e o enfraquecimento das relações diretas com os clientes, mesmo mantendo carteiras de produtos abrangentes. A IA transforma o modo como os bancos publicitam e vendem produtos. Os serviços financeiros integram-se cada vez mais em aplicações não bancárias, reduzindo o contacto direto com o cliente. As mensagens de marketing devem, portanto, ser sempre precisas, rigorosas e com foco, mesmo quando divulgadas por parceiros ou terceiros.

A captação de clientes já não ocorre nos canais próprios do banco. Os clientes chegam com opiniões pré-formadas, moldadas por fóruns, plataformas de comparação, ecossistemas de parceiros, respostas geradas por IA e redes sociais. A conformidade deve, portanto, abranger todos os ambientes onde a marca está presente, incluindo os que o banco não controla de forma direta. Os bancos devem monitorizar e validar conteúdos de terceiros para evitar mensagens enganosas ou incumprimentos regulamentares.

De ganhos de eficiência a uma nova lacuna de capacidades

No setor, a IA tem hoje maior impacto na eficiência e produtividade, sobretudo em áreas operacionais de grande volume. Estes ganhos podem abrir espaço a use cases mais sofisticados na experiência do cliente e na gestão de relações.

A transformação mais profunda, no entanto, consiste em adotar uma abordagem verdadeiramente orientada por dados e centrada na IA, alterando não só os processos,



“O marketing conhece os canais, mas não a regulamentação; o compliance conhece as regras, mas não a tecnologia; as equipas de dados conhecem os modelos, mas não o impacto no cliente.”

mas também a relação e o modelo de serviço aos clientes. Os use cases orientados ao cliente devem promover a confiança, respeitar a privacidade, equidade, explicabilidade e conformidade regulamentar. O objetivo é passar de uma comunicação genérica para um envolvimento contextual e relevante, mantendo a precisão, o tom adequado e a conformidade.

Os bancos devem evoluir de estruturas orientadas por produtos para modelos centrados no serviço ao cliente, não sendo viáveis silos ou estruturas que não promovam uma visão integral dos processos e intervenientes, nem uma orientação às necessidades dos clientes. O marketing conhece os canais, mas não a regulamentação; o compliance conhece as regras, mas não a tecnologia; as equipas de dados conhecem os modelos, mas não o impacto no cliente. Muitas instituições operam ainda com dados fragmentados; apenas uma minoria utiliza a informação de marketing de forma eficaz.

As funções tradicionais de marketing e compliance são insuficientes num ambiente mediado por IA. Os bancos devem constituir equipas que combinam conhecimentos sobre IA (comportamento dos modelos, enviesamento, explicabilidade), domínio regulatório (RGPD, DSA, AI Act, normas de publicidade financeira), especialização em marketing digital (segmentação, atribuição, automatização de conteúdos) e competências em risco e governação (risco de modelo, risco de conduta, risco de divulgação).

Governação, ética e reforço de capacidades

A supervisão do conteúdo de marketing gerado por IA exige novas funções de governação. Atualmente, a IA produz descrições de produtos, perfis de campanhas, modelos de segmentação, ofertas personalizadas e interações de vendas por chat.

Isto levanta algumas questões:

- Quem valida o conteúdo gerado pela IA?
- Quem garante a equidade na segmentação?
- Quem monitoriza as “alucinações” ou as informações enganosas?
- Quem responde quando a IA comete um erro?

A IA acelera os ciclos de marketing, mas a conformidade tem de acompanhar esse ritmo. Os bancos precisam de uma cultura em que o compliance seja integrado desde o início, não que surja apenas no final.

As entidades supervisoras e reguladoras têm também um papel central, estando cada vez mais atentas às recomendações e informações geradas por IA, ao aconselhamento automatizado, aos algoritmos enviesados ou à certificação dos sistemas de IA. A supervisão deve ser reforçada sem, no entanto, travar a inovação ou a exploração de novas oportunidades.

A ética deve estar enraizada na cultura. Os bancos devem definir o que significa “personalização responsável”, como evitar influências manipuladoras,

garantir transparência nas decisões automatizadas e proteger clientes vulneráveis da pressão algorítmica.

A personalização deve gerar valor claro e utilizar a informação de forma alinhada às expectativas dos clientes. Quando vai longe demais, os clientes sentem-se vigiados ou pressionados, devendo saber quando a IA intervém e ter acesso a apoio humano. No setor bancário, a confiança exige equilíbrio entre relevância e privacidade.

Construindo competências e cultura necessárias para a banca

O compliance deve evoluir da análise de documentos para a supervisão do ecossistema digital, compreendendo segmentação algorítmica, personalização dinâmica, plataformas publicitárias em tempo real, marketing de influência e interações com clientes geradas por IA.

Certas competências humanas permanecem insubstituíveis, como a integridade, a curiosidade e o espírito crítico. As pessoas devem manter-se abertas à aprendizagem contínua de novas ferramentas e tendências, sem perder a excelência operacional nem o foco no cliente.

Sem dados unificados, a eficácia do marketing e a monitorização do compliance podem ficar comprometidas, devendo o compliance ser um agente de confiança: que é rigoroso, consistente, compreensível e acessível.

A educação tem também um papel central. As universidades devem adotar uma abordagem orientada para o futuro e reforçar a colaboração com o setor empresarial, equilibrando teoria e prática, presente e futuro.

Os bancos devem investir em literacia em IA para as equipas de marketing, literacia regulatória para as equipas digitais, formação cruzada entre marketing e compliance, formação ao nível da administração sobre governação da IA e formação baseada em cenários sobre riscos de vendas abusivas relacionadas com a IA. A capacitação torna-se um diferenciador estratégico.

IA responsável: cultura e supervisão ao mesmo ritmo

Por Inês Caria
Chief Compliance Officer
Banco Santander Totta

Pergunta-se muitas vezes se o setor financeiro está preparado para a inteligência artificial, mas ela já está dentro das nossas instituições. A questão é se a nossa supervisão evolui ao ritmo da tecnologia que tem de supervisionar.

Durante anos, vimos a IA como uma ferramenta de apoio interno. Hoje interage diretamente com clientes, influencia recomendações comerciais e começa a executar ações nos nossos sistemas. Não muda o grau, muda a natureza do risco.

O Compliance terá um papel crítico na gestão dos riscos da implementação de IA: qualidade e integridade dos dados, privacidade e proteção de dados, enviesamento e explicabilidade, segurança, riscos próprios da IA generativa, conformidade regulatória, risco reputacional, ético e de conduta. Exigirá, ainda mais, uma abordagem baseada no risco, controlos proporcionais e supervisão independente, efetiva e contínua: questionar e avaliar casos de uso, desafiar e monitorizar controlos, testar a conformidade e contribuir para uma governação robusta.

Mas não há cultura de Compliance forte sem uma cultura de riscos robusta na primeira linha de defesa. As funções de controlo definem políticas, desenham controlos e fazem o challenge necessário, mas não podem estar em cada conversa com o cliente, decisão comercial ou novo uso da IA. Quem assume ou gera o risco na primeira linha é também responsável por o identificar, avaliar, gerir e controlar. Quando essa responsabilidade é sentida como compromisso próprio, e não como obrigação imposta de fora, o Compliance deixa de ser visto como externo ao negócio e torna-se um parceiro.

Por isso, a cultura de supervisão não pode depender apenas de controlos. Tem de estar nas pessoas e no desenho dos próprios sistemas. A cultura é o que as pessoas fazem quando ninguém está a ver.

IA como arma, alvo e dependência

A IA é hoje, simultaneamente, arma, alvo e dependência. Arma nas mãos de quem nos ataca, com deepfakes de voz e vídeo, identidades sintéticas e fraudes que se adaptam à vítima



“Adotar IA de forma responsável não é apenas controlar os seus riscos: é criar condições para inovar com confiança, sem perder de vista o que temos de proteger.”

em tempo real. Alvo, porque os próprios modelos podem ser manipulados. Dependência, visível na concentração em fornecedores e no uso não inventariado da IA. Na Banca, as três dimensões convergem no mesmo alvo: a confiança. A fraude e a personificação não se confinam a um sistema: propagam-se pelas relações com clientes e fornecedores e podem atingir serviços críticos. Atingida a confiança, o problema deixa de ser técnico e passa a ser reputacional, regulatório e, no limite, sistémico.

O papel do Compliance: da legalidade à legitimidade

Cumprir o AI Act é apenas parte da resposta. A regulação, por si só, não responde a todas as questões que a IA coloca: se uma decisão é justa, se uma recomendação serve de facto o cliente, se uma interação respeita a sua autonomia. A pergunta já não é só "podemos fazer isto?", mas também "devemos fazê-lo, e conseguimos explicá-lo ao cliente, à Auditoria Interna ou ao Regulador?".

Na prática, o nosso papel é tornar a ética aplicável. Princípios como transparência, equidade ou responsabilidade só mudam comportamentos quando se traduzem em limites claros: não usar IA com dados sensíveis sem salvaguardas, nem automatizar decisões com impacto material sem rastreabilidade, validação e supervisão humana.

Há ainda uma dimensão inegociável: a proteção do cliente, sobretudo do mais vulnerável. Os modelos que influenciam decisões têm de ser explicáveis, testados contra enviesamentos e acompanhados com o mesmo rigor dos produtos financeiros. E temos de saber onde termina a personalização legítima e começam as práticas que exploram fragilidades ou podem gerar más vendas. A IA dá-nos uma capacidade de influência sem precedentes. Por isso mesmo, a exigência ética tem de ser maior.

Cultura, antes de controlo

As discussões mais importantes sobre IA não são técnicas, são culturais. As equipas que a adotaram cedo perceberam depressa o seu potencial. Aprender a usá-la com responsabilidade é mais lento. Sem orientações claras, há quem use a IA sem salvaguardas e quem deixe de a usar por medo. Nenhum dos cenários serve a instituição.

Multiplicam-se os estudos sobre os ganhos da IA: produtividade, rapidez, capacidade de análise. Tão importante como perceber o que podemos ganhar é refletir sobre o que não queremos perder, e cabe ao Compliance trazer essa pergunta para a mesa. Uma organização responsável deve definir até onde está disposta a levar a eficiência quando esta colide com outros valores. Esses limites não servem para travar a inovação, mas para proteger o essencial: a integridade das decisões éticas, o propósito e os valores da organização, a conduta e a proteção dos clientes.

O Compliance traz ainda outra discussão, talvez a mais exigente: a das pessoas. A adoção responsável da IA depende tanto da tecnologia como da preparação de quem a usa. Formação, reskilling e upskilling deixaram de ser iniciativas de recursos humanos: são matérias de governação. Segundo o Future of Jobs Report 2025 do Fórum Económico Mundial, os empregadores esperam que 39% das competências essenciais dos trabalhadores mudem ou fiquem obsoletas até 2030. Não basta ensinar a usar novas

ferramentas. É preciso preservar e reforçar o que nenhuma máquina substitui: o julgamento profissional, o sentido crítico e a capacidade de recusar quando algo não está certo. Também aqui as lideranças têm um papel decisivo.

O que a IA pode fazer pelo Compliance

O Compliance tem muito a ganhar com a IA. Na prevenção do branqueamento de capitais e da fraude, pode apoiar significativamente a análise de alertas, a investigação de operações suspeitas, a supervisão, os controlos e os processos de KYC. Pode ainda ajudar a identificar nova legislação com impacto no negócio e a fazer o respetivo gap assessment, bem como apoiar a transposição de políticas, a análise de materiais publicitários e a avaliação de processos de risco reputacional. O nosso trabalho assenta em grandes volumes de informação: transações, alertas, documentos, regulamentação em constante mudança. A IA permite-nos tratá-los com mais inteligência e capacidade de análise.

Na gestão de risco, a IA ajuda-nos a passar da reação à antecipação. Separa o ruído do que importa, prioriza alertas e identifica padrões que uma revisão por amostragem não deteta, como sinais de venda inadequada, tratamento desigual entre clientes ou reclamações recorrentes. Vemos o risco mais cedo e atuamos antes que se materialize. Promove ainda padrões de qualidade uniformes nas decisões sobre casos com premissas iguais ou semelhantes.

Na supervisão, ganhamos alcance e rigor. Em vez de olharmos para trás com base em amostras, podemos acompanhar continuamente o que acontece na primeira linha. E, com sistemas desenhados com registo, rastreabilidade e explicabilidade adequados, é mais fácil evidenciar, desafiar e auditar o que foi analisado e recomendado.

Compliance by design e by default

O Compliance não pode ser uma verificação no fim do processo. Tem de fazer parte do próprio sistema. Compliance by design significa integrar o controlo, a rastreabilidade e a proteção do cliente em cada solução desde o primeiro dia. Compliance by default parte de um facto: a maioria das pessoas nunca altera as definições que recebe. Se a configuração por defeito for segura, verificada e registada, fazer o que está certo torna-se o caminho mais fácil. Assim integrado, o Compliance deixa de travar a inovação e passa a ser o que a torna sustentável.

A IA continuará a avançar e a transformar a forma como trabalhamos, decidimos e nos relacionamos com os clientes. O nosso desafio é garantir que a cultura de responsabilidade e a capacidade de supervisão evoluem ao mesmo ritmo. Adotar IA de forma responsável não é apenas controlar os seus riscos: é criar condições para inovar com confiança, sem perder de vista o que temos de proteger. É essa cultura que determinará se tiramos partido da tecnologia sem comprometer o que nos permite continuar a merecer a confiança dos clientes.

Conclusão

Lidos em conjunto, estes ensaios mostram, de vários ângulos, que no marketing e na comunicação a IA está a ser adotada mais depressa que nas funções que os supervisionam. A seriedade com que o setor colmatar esta lacuna determinará o lugar deste momento na história da tecnologia.

O primeiro tema é que a responsabilidade nunca pode passar para os próprios sistemas de IA. À medida que mais do que o cliente vê e lhe é proposto é moldado pela IA, e o processo se torna mais autónomo, saber onde ela reside torna-se mais complexo. A resposta terá de vir das instituições financeiras, das suas cadeias de fornecedores e dos enquadramentos que as responsabilizam.

O segundo é que a própria conceção de supervisão se transformou. As funções de compliance foram criadas para rever uma mensagem antes do envio; agora têm de governar um sistema que produz milhares de variantes personalizadas. Canais fragmentados e a ascensão dos influencers põem mais do que os clientes

veem fora do controlo direto da instituição. As instituições terão de reconstruir a governação para esta realidade, substituindo a aprovação pontual pela garantia contínua.

Terceiro: capacidade, discernimento e confiança têm de ser prioridade. Colaboradores e clientes precisam de competências e segurança para questionar o que estes sistemas produzem. Implica garantir que, com o avanço destas capacidades, os clientes menos aptos a navegar num mercado mediado pela IA estejam protegidos. É uma responsabilidade das instituições tanto quanto dos governos.

A IA já mudou o marketing financeiro para melhor em muitos aspetos e continuará a fazê-lo. Bem utilizada, pode tornar as comunicações mais claras e adequá-las àquilo de que cada cliente realmente precisa, fazendo do marketing quotidiano uma oportunidade de melhorar a compreensão financeira. Mas as mesmas capacidades podem facilitar a manipulação, explorando enviesamentos

comportamentais e persuadindo os clientes com segmentações que não veem. Uma supervisão regulatória eficaz nunca foi tão necessária, e isso obriga os supervisores a adotar estas ferramentas com a prontidão das instituições que regulam, para que a própria supervisão não fique para trás.

O desafio é, então, construir a capacidade institucional para usar bem a IA, aliando a capacidade tecnológica a uma governação igualmente sofisticada. As instituições têm de saber onde a IA é usada e compreender de que forma molda os resultados para os clientes, para intervirem quando estes começarem a divergir do pretendido. Bem feita, a governação não se opõe à inovação. É ela que permite às instituições implementar estas capacidades em escala sem sacrificar os padrões de que dependem o setor e a confiança pública nele.

A confiança sempre foi o alicerce dos serviços financeiros. Na era da IA, ganha um carácter completamente diferente. Torna-se ainda mais central, não só para a relação entre instituição e cliente, mas também para o funcionamento do próprio sistema financeiro. As capacidades usadas para chegar aos clientes e servi-los têm de ser viradas para a sua proteção.

A participação de tantos líderes de todo o setor dos serviços financeiros português neste relatório é a prova da sua disponibilidade para enfrentar esse desafio. Esperamos dar continuidade a esta importante conversa.

Sam Green
Senior Policy & Partnerships Lead



Sobre a Zango AI

A Zango é a camada de compliance com IA para serviços financeiros. A plataforma usa agentes de IA, assentes em inteligência regulatória e supervisão humana, para ajudar instituições a monitorizar alterações regulatórias, avaliar lacunas de conformidade e rever campanhas e novos produtos face às regras. Fundada em 2024 por Ritesh Singhanian e Shashank Agarwal, serve clientes na banca, seguros, pagamentos e ativos digitais, com escritórios em Londres, Lisboa e Bengaluru.

Gestão de Alterações Regulatórias:

A Zango monitoriza fontes regulatórias, extrai e verifica as obrigações de cada alteração e encaminha o essencial para a equipa responsável. O compliance do grupo tem uma visão única de cada lacuna aberta nas políticas, controlos e normas.

Governança de Produto:

A Zango analisa características, condições e divulgações dos produtos face às obrigações de cada mercado. Quando uma regra muda, os produtos afetados surgem logo e o registo mantém-se atual, sem envelhecer entre revisões.

Marketing Compliance:

A Zango revê publicidade financeira face às regras aplicáveis antes da publicação, encurtando a aprovação e deixando prova auditável de cada decisão. As peças publicadas ficam monitorizadas: cada alteração regulatória liga-se diretamente à peça que afeta.

Saiba mais em www.zango.ai



MILLENNIUM BCP	MIGUEL MAYA
FIDELIDADE	ROGÉRIO CAMPOS HENRIQUES
IMGA	EMANUEL SILVA
ANTIGO ADMINISTRADOR, ASF	MANUEL CALDEIRA CABRAL
BANCO SANTANDER TOTTA	INÊS CARIA
BPI	ANDRÉ PRAZERES HENRIQUES
CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS	RAQUEL VILA VERDE
CATÓLICA LISBON	JOÃO PEDRO TAVARES
FIDELIDADE	FRANCISCO LUÍS ALVES
PÉREZ-LLORCA	INÊS PALMA RAMALHO
AGEAS PORTUGAL	PEDRO OLIVEIRA MACHADO