

«PORTUGAL TEM CAPACIDADE PARA LIDERAR NA DIGITALIZAÇÃO E INOVAÇÃO NO SECTOR DA BANCA»



Patrícia Almeida Catarino, vice-presidente sénior de Serviços de Consultoria da CGI

Num contexto de crescente pressão regulatória e aceleração tecnológica, a liderança digital tornou-se um dos principais factores de diferenciação no sector financeiro. Em entrevista à Risco, Patrícia Almeida Catarino, vice-presidente sénior de Serviços de Consultoria da CGI, apresenta as principais conclusões do estudo VOC 2025.

POR **JOÃO SILVA GIL**

O

s resultados do “Voice of Our Clients” (VOC) 2025 da CGI, uma das maiores empresas independentes de TI e consultoria de negócio, revelam que, independentemente da geografia, os desafios enfrentados pelos líderes financeiros são surpreendentemente semelhantes. Tendo por base entrevistas a mais de 1800 executivos de topo, dos quais mais de três centenas do sector financeiro (Banca de Retalho, Corporate & Transaction Banking e Capital Markets), a análise também revela que, embora a digitalização seja uma prioridade quase universal, apenas 41% das organizações podem ser consideradas “líderes digitais”, isto é, capazes de transformar investimento tecnológico em valor sustentável e resultados tangíveis.

O que caracteriza, hoje, um líder digital?

Um líder digital é alguém que consegue definir uma estratégia digital clara e, sobretudo, integrá-la na execução do negócio. Costumo usar uma analogia simples: é como ter um Ferrari capaz de atingir velocidades incríveis, mas conduzi-lo numa estrada cheia de buracos. O resultado é previsível – o carro degrada-se e nunca conseguimos usufruir de mais do que uma pequena parte do seu potencial. O mesmo acontece se não houver um condutor preparado para o pilotar.

Hoje, o digital deixou de ser opcional. Faz parte do nosso quotidiano e de todas as dimensões do negócio. Basta pensar no contexto doméstico: fogões, micro-ondas ou os exaustores estão ligados à internet e podem ser controlados remotamente. O digital está presente em tudo. Por isso, os líderes têm uma preocupação central: definir uma estratégia digital que suporte a evolução da empresa e garantir que essa estratégia é implementada de forma eficaz e sustentável.

Quais são os principais desafios do sector bancário?

A banca enfrenta um desafio adicional face a outros sectores: é um dos mercados mais regulados do mundo. O nível de regulação é elevado e continua a crescer, o que é positivo do ponto de vista do cliente, porque garante segurança e confiança. Há sempre alguém a zelar pelo nosso dinheiro.

No entanto, esta mesma regulação introduz complexidade quando falamos de inovação e digitalização. Se os líderes estiverem permanentemente focados apenas no cumprimento regulatório, a criatividade tende a sofrer. Cada nova ideia tem de ultrapassar múltiplos níveis de controlo – auditorias internas, requisitos legais, supervisão dos reguladores –, o que torna o avanço mais lento e exigente.

E quanto à banca de retalho?

Nesta, toda a interacção com o cliente final tem de ser simples, intuitiva e confiável. E aqui surge um tema adicional: o gap geracional. Os clientes com maior capacidade financeira tendem a ser mais seniores, enquanto os mais jovens, apesar de tecnologicamente mais à vontade, têm menos capacidade para investir.

As soluções digitais têm, por isso, de funcionar para públicos muito distintos. Muitos clientes seniores têm menor apetência tecnológica e manifestam desconfiança legítima: “Vou ter todo o meu dinheiro no telemóvel? E se alguém vir?” Esta

percepção de risco é uma barreira real à adopção digital. Neste contexto, a digitalização omnicanal – que combina canais físicos e digitais de forma integrada – é fundamental para garantir inclusão, confiança e satisfação do cliente. Esta continuará a ser uma prioridade estratégica na banca de retalho nos próximos anos.

Quais são os riscos associados aos sistemas antigos?

Um dos grandes dilemas de quem gere instituições financeiras é que os sistemas antigos, fechados, transmitem uma sensação de robustez e segurança superior à dos sistemas modernos e abertos. Nestes últimos, é necessário criar múltiplas fronteiras de segurança para proteger a integridade dos dados, e, ainda assim, ninguém está completamente imune a riscos.

Importa também desmistificar uma ideia: os principais riscos de segurança raramente vêm da tecnologia em si, mas das pessoas. A dimensão emocional torna-nos vulneráveis a cliques impulsivos ou tentativas de fraude. Estes comportamentos continuam a ser uma das principais portas de entrada para incidentes de segurança.

«AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM DE SER ROBUSTAS, MAS TAMBÉM SUFICIENTEMENTE ÁGEIS PARA SE ADAPTAREM A UM MUNDO QUE MUDA A GRANDE VELOCIDADE»

Que impacto tem a gestão de talento neste contexto?

A dívida técnica está profundamente ligada à gestão de talento. Existe um desafio demográfico transversal a todos os sectores, mas bastante evidente na tecnologia: não existem pessoas suficientes

para trabalhar em sistemas antigos e linguagens “legacy”.

O sector de TI é hoje totalmente global. Uma empresa em Portugal pode ter equipas distribuídas pelo mundo, a trabalhar remotamente e a servir clientes em qualquer geografia. Os nómadas digitais surgiram precisamente deste fenómeno. No entanto, apesar da flexibilidade, as pessoas continuam a precisar de interacção humana. Somos seres sociais, e o trabalho remoto, embora valioso, tem limites claros ao nível do engagement e da produtividade.

A banca continua a atrair talentos?

Durante muitos anos, trabalhar na banca era sinónimo de prestígio e estabilidade. Hoje, o cenário mudou. Outras indústrias são mais atractivas, oferecendo maior flexibilidade, projectos mais inovadores e, muitas vezes, melhores condições fiscais.

Quando combinamos esta realidade com uma crise demográfica evidente, surge um gap de talento significativo no sector bancário, especialmente nas áreas de TI. A retenção deixou de depender apenas de salários: envolve políticas fiscais, oportunidades de progressão, propósito e qualidade do ambiente de trabalho. Alguns países já perceberam isto e criaram incentivos fiscais para áreas tecnológicas estratégicas, de forma a evitar a fuga de talento.

Como se relacionam a dívida técnica e a gestão de talento?

Estão profundamente interligados. É extremamente difícil atrair profissionais para trabalhar em tecnologias obsoletas, mas esses sistemas continuam a ser críticos para a operação diária e não podem simplesmente ser desligados. A solução passa por uma estratégia coordenada de transição tecnológica, que envolva não só as empresas, mas também políticas públicas e incentivos governamentais. Sem essa articulação, manter a operação corrente e, em simultâneo, avançar na transformação digital passa a ser um desafio quase impossível.

Que padrões e tendências internacionais têm sido observados?

Um dos resultados mais interessantes

do VOC de 2025 é constatar que os desafios enfrentados pelos líderes da banca são muito semelhantes em todo o mundo. Independentemente de estarmos a falar de Portugal, EUA, Canadá ou França, as preocupações são praticamente as mesmas.

Este tipo de análise permite identificar curvas de tendência e avaliar a maturidade digital dos diferentes mercados. Curiosamente, em algumas áreas, Portugal demonstra níveis de maturidade digital superiores aos de países maiores, o que é surpreendente e motivo de orgulho.

Como avalia a maturidade digital do País?

Portugal funciona, em muitos casos, como uma verdadeira incubadora de inovação. Vários líderes internacionais reconhecem isso e procuram compreender como determinadas soluções foram implementadas no mercado português para depois as replicar noutros países.

Esta capacidade demonstra que Portugal pode liderar em digitalização e inovação no sector da banca, desde que continue a investir, de forma consistente, em talento, tecnologia e visão estratégica.

Qual o papel dos dados e da IA na banca?

A estratégia de dados e a Inteligência Artificial (IA) são hoje indissociáveis. Sem dados, a IA não existe. Os algoritmos de IA que utilizamos hoje são, em muitos casos, semelhantes aos que existiam há décadas. A grande diferença está na capacidade de processamento e na possibilidade de aplicar esses algoritmos a volumes impressionantes de dados, capazes de gerar insights accionáveis em tempo útil.

E a banca possui uma enorme vantagem competitiva: tem décadas de dados históricos. O desafio está em transformá-los em informação útil para apoiar decisões estratégicas, antecipar necessidades dos clientes e melhorar a experiência global.



«PORTUGAL
DEMONSTRA NÍVEIS DE
MATURIDADE DIGITAL
SUPERIORES
AOS DE PAÍSES
MAIORES, O QUE É
SURPREENDENTE
E MOTIVO DE
ORGULHO»



◀ Patrícia Almeida Catarino

• Possui 29 anos de experiência na área das Tecnologias de Informação, trazendo para a sua função uma profunda experiência e uma visão estratégica. Actualmente, ocupa o cargo de vice-presidente sénior de Serviços de Consultoria da CGI para governos centrais e locais, água, comunicações, transportes, banca e seguros, liderando uma equipa de mais de 500 consultores. Sob a sua direcção, a empresa presta serviços de consultoria, serviços BPS e soluções baseadas em propriedade intelectual. Para além da actividade empresarial, é presidente da Câmara de Comércio Canadá-Portugal, onde promove a colaboração entre os dois países.

mo usar uma analogia: os petroleiros são das embarcações mais seguras que existem, mas quando precisam de mudar de rota demoram imenso tempo a fazê-lo. As organizações têm de evitar esse risco. Precisam de ser robustas, mas também suficientemente ágeis para se adaptarem a um mundo que muda a grande velocidade – muitas vezes mais rápido do que as próprias estruturas organizacionais.

Qual a importância da governação integrada?

É fundamental abandonar a lógica de silos e adoptar uma visão de helicóptero. Só assim conseguimos perceber o impacto global das decisões e garantir que tecnologia, processos e pessoas trabalham de forma alinhada.

Além disso, tudo tem de ser medido. Projectos de inovação só fazem sentido se gerarem valor mensurável – não apenas financeiro, mas também em termos de satisfação do cliente e dos colaboradores. O investimento em tecnologia tem de estar directamente ligado ao retorno que cria.

De que forma o estudo VOC apoia as decisões estratégicas dos clientes?

Qual o impacto da IA na eficiência e escalabilidade?

Permite escalar operações de forma exponencial. Processos que antes exigiam centenas de pessoas podem hoje ser automatizados com software, reduzindo erros e libertando recursos humanos para tarefas de maior valor acrescentado.

Isto não significa substituir pessoas, mas sim potenciar o seu trabalho. A IA permite que os colaboradores se concentrem em actividades que exigem pensamento crítico, criatividade e relacionamento humano.

Que cuidados na implementação de IA?

A implementação na banca tem de estar sempre ligada a compliance, segurança, ética e sustentabilidade. Quando falamos de ESG, a segurança dos sistemas financeiros é um pilar fundamental e decisivo. Uma instituição bancária que não assegure a in-

«A IMPLEMENTAÇÃO DE IA NA BANCA TEM DE ESTAR SEMPRE LIGADA A COMPLIANCE, SEGURANÇA, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE»

tegridade dos seus sistemas pode provocar impactos graves no património dos clientes e na estabilidade do sistema financeiro.

Tecnologia, ética e sustentabilidade têm de caminhar juntas para garantir uma evolução responsável.

Como se equilibra robustez e flexibilidade num mercado em constante mudança?

A propósito deste tema, e tal como no exemplo do Cavallino Rampante, costu-

Esta análise permite que os nossos clientes cresçam de forma mais informada. Após o estudo, partilhamos os resultados e, em conjunto, definimos linhas estratégicas de actuação. Algumas iniciativas avançam, outras são conscientemente abandonadas porque o retorno não justifica o investimento.

Este alinhamento é essencial. O objectivo da CGI é simples: ajudar os nossos clientes a crescer. Porque, quando eles crescem, nós crescemos com eles. **R**