

# PLANO ESTRATÉGICO **21-25**



BANCO DE  
PORTUGAL  
EUROSISTEMA

175  
anos





**PLANO  
ESTRATÉGICO  
21-25**

**Promover a proximidade  
e reforçar a confiança**

**175**  
ANOS



**BANCO DE  
PORTUGAL**  
EUROSISTEMA

Lisboa, 2021 • [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)



## Mensagem do Governador

Num mundo em rápida mudança, o nosso esforço até 2025 deve ser dirigido a **promover a proximidade e reforçar a confiança** junto dos portugueses. Este é o mote para o plano estratégico do Banco de Portugal.

Com a pandemia, vivemos meses muito difíceis e atípicos, com riscos evidentes para o funcionamento da economia, do sistema financeiro e do próprio Banco de Portugal. As tensões nos mercados financeiros tiveram repercussões para a missão do Banco de manutenção da estabilidade de preços e de salvaguarda da estabilidade financeira. Neste contexto, a definição do plano estratégico do Banco de Portugal para 2021-2025 tornou-se um desafio ainda mais complexo e de maior relevância. O Banco de Portugal tem o dever de participar no esforço coletivo de recuperação da economia portuguesa e, nas áreas relacionadas com as suas funções, ancorar o debate sobre a construção europeia. O Banco tem de partilhar os seus conhecimentos com a sociedade, escutar as preocupações dos portugueses e prestar contas da sua ação.

Os desafios estratégicos que teremos pela frente nos próximos anos incluem a proteção do funcionamento do mercado bancário e do sistema de pagamentos, o aprofundamento da União Económica e Monetária e da União Bancária, e a resposta ao ritmo acelerado de transformação digital e às crescentes exigências em matéria de governo interno e de sustentabilidade, também climática.



Para nos guiar no horizonte deste plano, o Conselho de Administração definiu cinco orientações estratégicas. O Banco deve promover:



**OE 1** Um sistema financeiro robusto, capaz de enfrentar o período pós-pandémico;



**OE 2** Um mercado bancário que reúna as condições necessárias ao bom funcionamento da economia;



**OE 3** Uma economia recuperada, resiliente e convergente no contexto europeu;



**OE 4** Uma ação influente, em Portugal e na Europa, e de confiança junto da sociedade portuguesa;



**OE 5** Um Banco de Portugal com um modelo de governo indutor de eficiência, apostado na valorização dos seus colaboradores e na transformação tecnológica.

Diálogo, proximidade, **atuação eficaz e tempestiva** são as ideias-chave para os próximos anos. As nossas orientações estratégicas sustentam-se nesses propósitos. O Banco de Portugal deve contribuir para o reforço do capital social do País, para que ultrapassemos, em conjunto e com sucesso, os desafios que temos pela frente. Vamos construir uma relação mais próxima com os cidadãos; vamos continuar a aprofundar a partilha de informação e a coordenação entre as diferentes autoridades, utilizando a nossa independência; vamos promover o debate público sobre economia e sobre a Europa.

Temos obrigações únicas e vamos aproveitar a nossa capacidade técnica e independência para nos colocarmos ao serviço do País, contribuindo para o desenvolvimento de Portugal e da União Europeia.

O Governador

Mário José Gomes de Freitas Centeno

# 1 Missão e valores

## Missão

O Banco de Portugal é o banco central da República Portuguesa. Faz parte do Sistema Europeu de Bancos Centrais e do Eurosistema, do Mecanismo Único de Supervisão e do Mecanismo Único de Resolução.

O Banco de Portugal tem por missão:

- A manutenção da estabilidade dos preços;
- A promoção da estabilidade do sistema financeiro.

## Valores



### Integridade

Os colaboradores do Banco colocam o interesse público no centro da sua atuação e regem-se por elevados padrões éticos.



### Competência, eficácia e eficiência

O Banco tem colaboradores altamente qualificados nas suas áreas de missão. O seu modelo de governo, organização interna e processos têm como referência as melhores práticas.



### Independência

O Banco possui independência funcional, institucional, pessoal e financeira, condição fundamental para que possa cumprir a sua missão. A independência pressupõe um mandato claro, a impossibilidade de solicitar ou receber instruções de entidades terceiras e a proteção do estatuto dos membros dos órgãos de decisão.



### **Transparência e responsabilidade**

O Banco, no respeito das suas obrigações no quadro do Eurosistema, presta contas à Assembleia da República, ao Governo e à sociedade portuguesa.



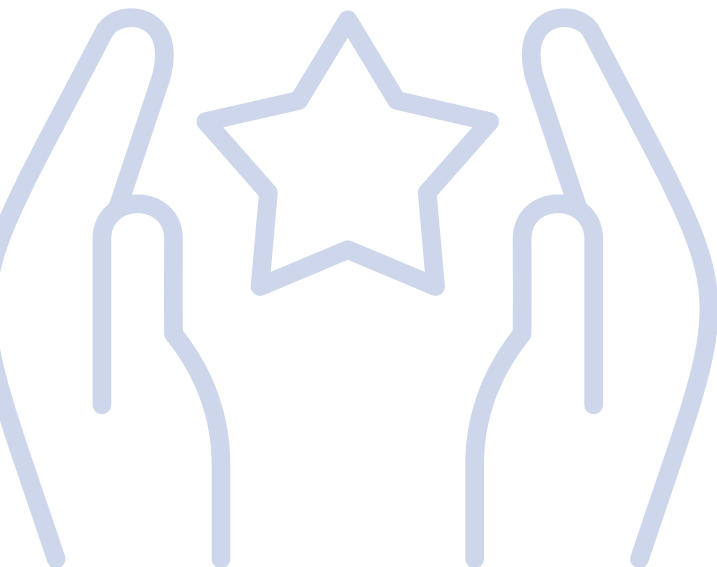
### **Espírito de equipa**

Os colaboradores do Banco trabalham com espírito de entreatajuda e de partilha do conhecimento.



### **Responsabilidade social e ambiental**

O Banco atua com sentido de responsabilidade social e ambiental, assumindo-se como ator social e promotor da ética empresarial, da diversidade e inclusão e da sustentabilidade.



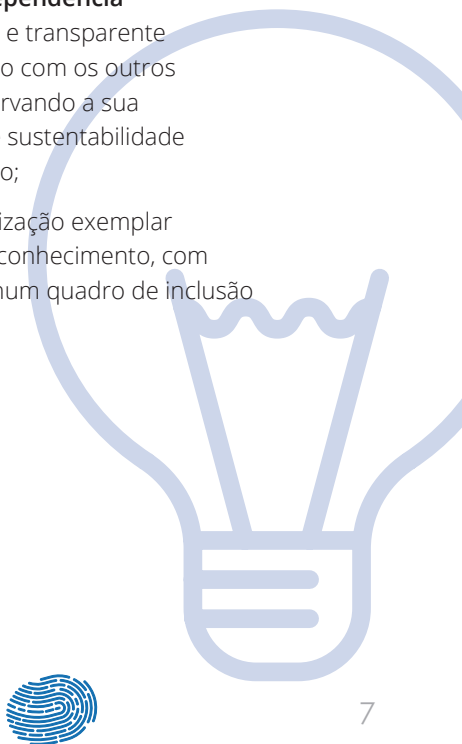


## 2 Visão 2025

### Promover a proximidade e reforçar a confiança

Um Banco de Portugal reconhecido como uma referência em Portugal e na Europa, e próximo da sociedade:

- **Confiança.** Uma instituição reconhecida pelo seu papel enquanto autoridade monetária, autoridade de supervisão e autoridade de resolução, no reforço do euro através da política monetária e na salvaguarda da estabilidade do sistema financeiro;
- **Proximidade e referência na União Europeia.** Uma instituição promotora e respeitada no debate sobre a construção europeia e a União Bancária;
- **Proximidade das instituições, com independência e responsabilidade.** Um Banco dinâmico e transparente no quadro institucional, de relacionamento com os outros supervisores e demais autoridades, preservando a sua independência e assegurando eficiência e sustentabilidade na utilização dos recursos à sua disposição;
- **Proximidade entre equipas.** Uma organização exemplar na colaboração, partilha e construção de conhecimento, com colaboradores capacitados e motivados, num quadro de inclusão e diversidade.



### 3 **Análise de contexto**

A pandemia de COVID-19 pôs à prova a resiliência da sociedade e de todas as suas instituições aumentando os riscos para os sistemas financeiros. As medidas sanitárias adotadas para conter a pandemia desencadearam uma inesperada e acentuada redução da atividade económica. As tensões nos mercados financeiros tiveram e continuarão a ter repercussões nos desafios estratégicos das áreas de missão do Banco de Portugal. Aos desafios provocados pela pandemia, vêm somar-se os suscitados pela transformação digital, pela sustentabilidade ambiental e social e pelo crescente escrutínio público sobre a atuação dos bancos centrais.

#### **Elementos caracterizadores da envolvente externa**

- Recuperação gradual da crise de saúde pública e do seu impacto económico, financeiro e no mercado de trabalho, num contexto de endividamento elevado e inflação baixa;
- Ambiente prolongado de taxas de juros historicamente baixas (ou mesmo negativas);
- Riscos no sistema financeiro associados ao impacto económico da pandemia, num contexto de necessidade de resposta aos desafios da inovação financeira e tecnológica;
- Maior exigência e escrutínio público em relação à atuação das instituições públicas e aumento da consciencialização pública sobre a necessidade de instituições sustentáveis nas vertentes financeira, ambiental e social;
- Evolução da União Bancária e dos modelos europeu e nacional de supervisão financeira.

## 4 Quadro estratégico

As orientações estratégicas para o quinquénio 2021-25 refletem as responsabilidades centrais do Banco decorrentes da sua missão estatutária.

- 1 Manutenção da **estabilidade de preços**, no exercício das funções de autoridade monetária;
- 2 Salvaguarda da **estabilidade financeira**, através do exercício das atribuições de regulação, supervisão microprudencial e de política macroprudencial, prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo, ação sancionatória, resolução e supervisão de conduta;
- 3 Regulação e monitorização dos **sistemas e meios de pagamento**;
- 4 **Análise económica e função estatística**, incluindo as funções de estudos e produção e divulgação de estatísticas, que muito relevam na capacidade de o Banco estar próximo da comunidade.



As prioridades de atuação definidas sinalizam o compromisso do Banco na utilização das suas competências para (i) potenciar o desempenho enquanto autoridade monetária, designadamente na prossecução da política monetária única na área euro; (ii) salvaguardar a confiança dos depositantes, o financiamento da economia, a modernização dos sistemas de pagamentos e o papel da intermediação financeira, assegurando uma visão integrada da estabilidade financeira; e (iii) ser referência no debate sobre política económica e financeira, contribuindo para a formação de uma opinião mais esclarecida, através de uma relação mais próxima com a comunidade.

O Banco de Portugal tem um mandato amplo e complexo que interage com um ambiente exigente e em constante mudança. Para apoiar a concretização da sua missão é prioritário reforçar a gestão interna ao nível de sistemas e processos e investir no fortalecimento de competências dos colaboradores.

As transformações a operar nas áreas da gestão interna visam, sobretudo, o melhor desempenho do Banco nas atividades de missão, refletindo também a vontade e o esforço do Banco em empreender uma constante adaptação da sua estrutura interna, alinhada com as melhores práticas e com critérios exigentes de eficiência na gestão dos recursos públicos que lhe são confiados.



**OE1**  
ROBUSTEZ  
DO SISTEMA  
FINANCEIRO



**OE2**  
PROTEÇÃO  
DO MERCADO  
BANCÁRIO



**OE3**  
RECUPERAÇÃO  
E RESILIÊNCIA  
DA ECONOMIA



**OE4**  
CONFIANÇA  
E INFLUÊNCIA  
NA SOCIEDADE

# ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

**OE5**  
GOVERNAÇÃO  
E GESTÃO  
INTERNA





## ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 1

### ROBUSTEZ DO SISTEMA FINANCEIRO

**O Banco promoverá o objetivo de estabelecer um sistema financeiro capaz de enfrentar o período pós-pandémico e de se robustecer para choques futuros, num contexto de estabilidade de preços.**

O sistema financeiro tem o desafio imediato de continuar a apoiar a recuperação da economia e, ao mesmo tempo, ultrapassar os efeitos da pandemia na situação financeira das empresas e das famílias. A médio prazo, tem de adaptar os modelos de negócio ao novo paradigma da economia digital e aos desafios colocados pelas alterações climáticas. O crescimento da economia portuguesa exige um sistema financeiro estável e sólido, sendo crucial ao Banco dispor de ferramentas que permitam identificar fontes de risco. A robustez do sistema financeiro depende igualmente de uma regulação eficiente e de qualidade. A atuação preventiva por via das medidas de supervisão micro e macroprudenciais, deve ser complementada pela capacidade de gerir choques de grande magnitude sem disrupções fundamentais, possível através do aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão de crises e reforço da capacidade operacional para resposta eficaz da função de resolução.

A política monetária beneficia de um novo quadro estratégico. A estabilidade de preços é o objetivo primordial. Sem prejuízo deste objetivo, o Eurosistema, incluindo o Banco de Portugal, irá contribuir para os outros objetivos da União Europeia que incluem o pleno emprego e o desenvolvimento económico sustentável.

#### **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS 21-25**

- Contribuir para a reflexão sobre a estratégia, o enquadramento de longo prazo e a implementação da política monetária do Eurosistema;
- Avaliar as implicações da emissão de uma moeda digital de banco central por parte do Eurosistema e participar no seu desenho e implementação;

- Revisitar e desenvolver metodologias internas de análise de novos riscos com implicações para a estabilidade financeira e para a política monetária;
- Acompanhar as implicações das alterações climáticas e da transição energética sobre a política monetária e a estabilidade financeira;
- Influenciar os desenvolvimentos regulatórios no sistema financeiro, designadamente nas dimensões macroprudencial, microprudencial, de conduta, de resolução e na arquitetura da União Bancária;
- Robustecer a capacitação operacional da função de resolução em contexto de gestão de crises.



## ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2

### PROTEÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO

---

#### **O Banco atuará para garantir o bom funcionamento do mercado bancário.**

Para garantir a proteção dos depositantes e dos consumidores de serviços financeiros e o financiamento da economia, as funções de supervisão preveem o acompanhamento da situação patrimonial, níveis de liquidez e capital e perfil de risco das instituições – com foco no impacto da crise pandémica e da transformação digital nos modelos de negócio (nas dimensões de rentabilidade, resiliência, conduta e controlo interno) – bem como da resolubilidade das instituições de crédito. O Banco zelarà também pelo bom funcionamento dos sistemas de pagamentos, com soluções seguras, dinamizará ações para promover a inclusão financeira e fortalecerá os mecanismos para aumentar a eficácia preventiva no branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo e a eficácia repressiva da função sancionatória. A atuação do Banco para proteção do mercado bancário será integrada maximizando sinergias das diferentes áreas.

## **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS 21-25**

- Monitorizar os impactos da pandemia nos agentes económicos, em particular na qualidade de crédito e na evolução dos ativos não produtivos; definir expectativas de supervisão, avaliar o cumprimento dos planos dos bancos para lidar com os riscos e problemas e com as medidas de supervisão emitidas;
- Promover adequado governo, conduta e controlo interno das instituições supervisionadas;
- Acompanhar a evolução e a sustentabilidade dos modelos de negócio das instituições, com foco nas dimensões de transformação digital, resiliência operacional e de gestão dos riscos ambientais;
- Fazer respeitar o perímetro das entidades supervisionadas e a efetividade do princípio da exclusividade;
- Reforçar a eficácia da supervisão das entidades que exercem atividades com ativos virtuais;
- Promover a acessibilidade do público em geral às diferentes soluções de pagamento disponibilizadas, tornando o mercado de pagamentos de retalho em Portugal mais seguro, eficiente e inovador;
- Avaliar e promover a qualidade dos reportes de informação por parte das instituições e robustecer a informação interna sobre contas bancárias e pagamentos;
- Proceder à revisão dos modelos de análise de risco de BCFT do setor financeiro, tendo em vista a promoção da eficácia da supervisão preventiva do BCFT;
- Contribuir para o cumprimento das condições de resolubilidade e de capacidade de absorção de perdas das instituições de crédito;
- Desenvolver mecanismos de aceleração processual no âmbito do exercício da função sancionatória;
- Dinamizar uma estratégia de médio/longo prazo de literacia financeira digital para Portugal, que promova a inclusão financeira através da utilização adequada e segura dos canais digitais no acesso a produtos bancários de retalho.





### ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 3

## RECUPERAÇÃO E RESILIÊNCIA DA ECONOMIA

### **O Banco contribuirá para uma economia recuperada, resiliente e convergente no contexto europeu no médio e longo prazo.**

O Banco de Portugal, no quadro da sua missão, assume o compromisso com o esforço da recuperação sustentável da economia portuguesa. A atuação do Banco é determinante na análise económica, na promoção do aconselhamento sobre o desenho de políticas públicas e na produção estatística que dá suporte a essas análises. A sua intervenção far-se-á através de um posicionamento mais integrado, no debate e análise internos e na gestão e disponibilização de informação estatística, em diálogo com setores relevantes da economia. O Banco contribuirá com soluções para o desenvolvimento económico, acompanhando as condições monetárias e de liquidez na economia, promovendo a recuperação económica no curto prazo e garantindo a resiliência e a convergência da economia portuguesa no contexto europeu no médio e longo prazo.

### **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS 21-25**

- Contribuir para o reforço do conhecimento em questões de política pública através de uma abordagem mais sistematizada, promovendo um maior debate, análise e uma cultura de avaliação;
- Investir na compilação e produção de dados para suporte de análises e estudos necessários ao aconselhamento sobre a atuação dos agentes económicos;
- Promover e apoiar projetos no âmbito da *Data Science*;
- Aprofundar a colaboração com as outras autoridades estatísticas nacionais;
- Promover o diálogo com setores relevantes da economia no contexto da produção estatística e análises económicas publicadas.



## ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 4

### **CONFIANÇA E INFLUÊNCIA NA SOCIEDADE**

**O Banco terá uma ação influente, em Portugal e na Europa, apostando na proximidade e confiança junto da sociedade portuguesa.**

Para reforçar a confiança do público no trabalho desenvolvido pelo Banco e intervir, com contributos no processo de decisão nacional e internacional, o Banco estará mais próximo da sociedade, ouvindo o público e criando um ambiente de confiança e de maior compreensão sobre a sua missão. Nesse contexto, privilegiará o contacto mais próximo com todos os seus parceiros, nacionais e internacionais, através de formas de comunicação que favoreçam a compreensão das suas funções por públicos mais alargados. Simultaneamente, intensificará o relacionamento com outras autoridades e instituições da República, sem prejuízo da independência estatutária, e incrementará a transparência e responsabilidade social e ambiental

#### **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS 21-25**

- Promover a literacia económica, explicando as atividades e funções do Banco, com ênfase no seu papel no contexto europeu, criando um ambiente de confiança e de compreensão acerca da sua respetiva missão;
- Interagir regularmente com empresas e com a sociedade civil, aproximando o Banco da comunidade;
- Incrementar a responsabilidade social e a sustentabilidade nas dimensões ESG.



**O Banco de Portugal reforçará o seu modelo de governo, com vista a robustecer as decisões e aumentar a eficiência da organização com a aposta na valorização dos seus colaboradores e na transformação tecnológica.**

O Banco continuará a adaptar o modelo de governação e organização à prossecução mais eficiente da sua missão e dará prioridade ao desenvolvimento dos trabalhadores, à inovação e transformação digital, ao desenvolvimento da gestão integrada da informação e à estabilização das suas despesas de funcionamento.

### **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS 21-25**

- Potenciar a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores, dotando a organização e as pessoas das competências e perfis necessários, diversificando as oportunidades de desenvolvimento e fomentando a mobilidade;
- Robustecer o modelo de governo, otimizar o modelo organizacional e aprofundar a cultura de responsabilização pelos resultados;
- Consolidar o projeto de gestão integrada de informação, evoluindo nos modelos de governação da informação e na arquitetura de dados;
- Reforçar a capacidade tecnológica e digital do Banco: identificar oportunidades de automação, desenvolvendo projetos com as áreas de negócio;
- Definir o modelo de gestão da inovação associado ao processo de transformação digital;
- Desenvolver o projeto de concentração dos serviços dispersos em Lisboa num novo edifício;

- Ampliar a interligação entre os instrumentos de projeção de resultados e de controlo;
- Adaptar o modelo de alocação estratégica de ativos;
- Diversificar os ativos sob gestão, tendo em consideração os vetores de rentabilidade e risco;
- Definir o nível adequado de *buffers* financeiros do seu balanço.



## 5 Acompanhamento do Plano

O acompanhamento da implementação é fundamental para o sucesso do plano estratégico 2021-25, porque permite verificar a execução das iniciativas e proceder a eventuais ajustamentos. O Banco seguirá um conjunto de indicadores globais para medir o desempenho, numa base anual, de dimensões consideradas estratégicas para a evolução do Banco no período 2021-2025 e um *dashboard* de indicadores de nível micro, cobrindo todas as áreas de atuação do Banco, para acompanhar a execução das iniciativas inscritas no Plano Estratégico, medindo o seu grau de realização e o desempenho dos responsáveis pela sua execução.

O Banco prestará contas sobre o progresso do plano numa base anual, bem como sobre eventuais revisões, caso se verifiquem desvios substanciais ou surjam situações imprevistas, que justifiquem proceder ao ajustamento da estratégia.

### Indicadores globais de acompanhamento

Excluindo fatores extraordinários ou iniciativas não correntes de elevada dimensão financeira, os indicadores globais de acompanhamento são os seguintes:



#### **Gastos com pessoal (componente remunerativa) e Fornecimentos e serviços de terceiros (da gestão do Banco)**

Crescimento máximo de 2% para a média anual no período 21-25 (excluindo o efeito da pandemia em 2020).



#### **Número de trabalhadores em funções**

No intervalo 1690-1740, atentas as restrições dos gastos com pessoal.



### **Investimento (da gestão do banco)**

Envelope financeiro global 80 milhões de euros no horizonte do plano.



### **Rácio de trabalhadores por gestor intermédio**

*(Span of control)*

6



### **Rácio de recursos humanos nas funções de suporte e missão**

< 0,6

Na avaliação das dimensões de confiança e reputação, o Banco utilizará, entre outros, indicadores de satisfação e de reputação.





