



AUTORIDADE DE SUPERVISÃO  
DE SEGUROS E FUNDOS DE PENSÕES

# PLANO 2026 | 2028 ESTRATÉGICO



PROTEGER O PRESENTE, FINANCIAR O FUTURO.





## FICHA TÉCNICA

### TÍTULO

Plano Estratégico - 2026 | 2028

### EDIÇÃO

Autoridade de Supervisão de Seguros  
e Fundos de Pensões

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

[wwwASF.com.pt](http://wwwASF.com.pt)

Ano de Edição: 2025

Depósito legal:

## PROTEGER O PRESENTE, FINANCIAR O FUTURO.

O Plano Estratégico da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF) para o triénio 2026-2028 delineia a missão, os valores e a visão da Autoridade, bem como as prioridades e os objetivos estratégicos que irão guiar a sua ação. Este plano tem por base um diagnóstico aprofundado das envolventes interna e externa, nomeadamente do ambiente regulatório, social e económico, e foi enriquecido pelos contributos dos colaboradores da ASF, bem como de representantes dos setores segurador e dos fundos de pensões, dos consumidores e da sociedade em geral.

# ÍNDICE

<b>O Plano Estratégico</b>	<b>1</b>
<b>1. Contexto interno e externo</b>   Onde estamos?	<b>5</b>
<b>2. Missão</b>   Quem somos?	<b>9</b>
<b>3. Valores</b>   Como nos comportamos?	<b>11</b>
<b>4. Visão</b>   Para onde vamos?	<b>13</b>
<b>5. Prioridades e objetivos estratégicos</b>   Em que nos vamos focar e o que queremos alcançar?	<b>15</b>
<b>Prioridade Estratégica 1</b>   Regulação com propósito, Supervisão com impacto	<b>19</b>
<b>Prioridade Estratégica 2</b>   Catalisar a resiliência social e a proteção do cidadão	<b>23</b>
<b>Prioridade Estratégica 3</b>   Fomentar a inovação responsável para um mercado de futuro	<b>27</b>
<b>Prioridade Estratégica 4</b>   Transformar a supervisão através da utilização estratégica de dados	<b>31</b>
<b>Prioridade Estratégica 5</b>   Construir uma cultura de excelência e agilidade	<b>35</b>

1.

## CONTEXTO INTERNO E EXTERNO

ONDE ESTAMOS?





O panorama macroeconómico global aponta para um crescimento historicamente ligeiro do produto nas economias desenvolvidas, nos próximos três anos, próximo da taxa de 1,6% esperada para 2025 pelo Fundo Monetário Internacional. A Área do Euro crescerá entre 0,3 e 0,4 pontos percentuais abaixo da média das economias desenvolvidas. A inflação deverá convergir para o objetivo de 2% já em 2026, contribuindo para a estabilização das taxas de juro na Europa até 2028. Para Portugal, perspetiva-se um crescimento do rendimento interno superior ao da Área do Euro, mas em desaceleração nos anos de 2027 e 2028, e o alinhamento da inflação com a daquela geografia ao longo do triénio.

Estas projeções contêm riscos significativos, que não são estranhos à complexidade da conjuntura geopolítica, sem precedentes desde a 2.ª Guerra Mundial. Por um lado, estímulos orçamentais nos países com espaço para endividamento acrescido, em consequência da corrida ao armamento, e a melhoria no acesso ao crédito, se as taxas de juro não subirem, podem impulsionar o crescimento. Por outro lado, a persistência de tensões comerciais e a expansão de conflitos militares em pontos nevrálgicos do Globo, ainda que em modo híbrido, trarão externalidades negativas sobre meios de transporte e acesso a matérias-primas e perda de confiança aos agentes económicos, podendo gerar novas vagas de inflação e subida de taxas de juro, a par da desaceleração económica global.

Adicionalmente, o debate público em torno da imigração e o agravamento das políticas de acolhimento nos países ocidentais poderão reduzir os fluxos migratórios para os EUA e muitos países europeus, num contexto já marcado por tendências endógenas de redução e envelhecimento da população residente. Estes fatores tornam expectáveis contrações da oferta e da procura agregadas, com duplo efeito penalizador sobre o rendimento e a produção nas economias ocidentais.

Para Portugal, uma economia desenvolvida e muito aberta, os riscos prevalecentes serão essencialmente os de dimensão internacional, somando-se-lhes os decorrentes

das debilidades estruturais de fraca competitividade e excessiva dependência de setores intensivos em mão-de-obra pouco qualificada.

No longo prazo, as alterações da estrutura demográfica confrontam as sociedades europeias com pressões sobre os sistemas de saúde, dados o incremento das situações de dependência e as significativas lacunas de proteção na reforma. A realidade atual é que muitos dos que deixam a vida ativa passam a dispor de rendimentos substancialmente menores, resultando em carências de proteção.

Paralelamente, as alterações climáticas concorrem para agravar as lacunas de proteção. Eventos catastróficos como inundações, incêndios florestais, vagas de calor e secas prolongadas são responsáveis por perdas não seguradas cada vez mais significativas. Para além dos riscos relacionados com o clima, a falta de proteção abrangente contra outros eventos danosos de grande magnitude, como os sismos, representa uma vulnerabilidade real para famílias, para as empresas e para a estabilidade económica, em geral.

Vivemos também um momento de revolução tecnológica. A inteligência artificial e a digitalização estão a redefinir a atividade e as fronteiras dos setores sob supervisão, oferecendo oportunidades significativas para reforçar a resiliência, a transparência e a eficiência dos mercados de seguros e pensões. Contudo, estas inovações colocam novos desafios em termos de ética, proteção de dados, segurança cibernética e riscos sistémicos. Impõe-se aproveitar esta oportunidade para reinventar a forma como protegemos vidas, gerimos riscos e asseguramos a confiança das pessoas no futuro, utilizando a inovação como força motriz para um sistema mais justo, transparente e próximo.

A nível regulatório, depois de uma fase de progressiva imposição de requisitos mais exigentes, na sequência da crise financeira e da crise das dívidas soberanas, assistimos hoje a um movimento de reavaliação do quadro legal vigente, com foco na proporcionalidade e na diminuição de obrigações e encargos, de que é exemplo a recente revisão da Diretiva Solvência II. Esta atualização do regime aplicável à atividade seguradora, que será aprofundada pela respetiva regulamentação, poderá contribuir para o reforço da competitividade e dinamismo do setor, importando, no entanto, garantir a manutenção da estabilidade financeira e uma adequada proteção dos consumidores.

Outra frente com capacidade transformadora da competitividade europeia via subsectores financeiros é a União da Poupança e do Investimento, estratégia apresentada pela Comissão Europeia em março de 2025 e que tem vindo a ser implementada.

## 2. MISSÃO

### QUEM SOMOS?

É perante este quadro de desafios profundos – um cenário macroeconómico volátil com riscos geopolíticos acentuados, lacunas de proteção evidentes, uma transformação tecnológica disruptiva e uma fase de reconfiguração regulatória – que a nossa instituição assume uma responsabilidade acrescida.

O nosso Plano Estratégico para 2026–2028 abraça esta visão de futuro como guia, incorporando a transformação digital e a inteligência artificial como fatores centrais numa supervisão de vanguarda. Pretendemos uma supervisão não só reativa, mas antecipatória e inspiradora, que combine a tecnologia com o conhecimento do mercado, dos riscos gerados pelo enquadramento económico, social e ambiental e dos desafios europeus de natureza regulatória e supervisora, a fim de criar respostas e possibilidades de proteção. A ambição é transformar riscos em oportunidades, aliar eficiência a humanidade e garantir que o setor dos seguros e dos fundos de pensões permanece um pilar de segurança e de confiança para as próximas gerações.





## 3. VALORES COMO NOS COMPORTAMOS?

A nossa missão é **proteger, em especial, os interesses dos consumidores e promover a confiança nos mercados de seguros e fundos de pensões**, através da supervisão da solidez financeira e da conduta de mercado das entidades.

Para cumprir este propósito, atuamos como um regulador independente que garante a estabilidade do setor e a sua capacidade de honrar os compromissos assumidos, asseguramos que as entidades supervisionadas atuam de forma justa e transparente e gerimos eficazmente o Fundo de Garantia Automóvel (FGA) e o Fundo de Acidentes de Trabalho (FAT) como instrumentos essenciais de proteção social.



## 4. VISÃO

# PARA ONDE VAMOS?

A nossa cultura e as nossas ações são guiadas por cinco valores fundamentais que definem quem somos e como trabalhamos.

### Interesse público

Temos a ambição e o compromisso de gerar resultados positivos e tangíveis para a vida das pessoas e para a sociedade. O interesse público é a nossa bússola.

### Integridade

Atuamos com independência, honestidade e transparência. Fazemos o que é correto, mesmo quando é difícil, para merecer a confiança da sociedade e do mercado.

### Rigor

Pautamos o nosso trabalho pela excelência técnica, pela análise aprofundada e pela tomada de decisão fundamentada. Somos diligentes, coerentes e procuramos tudo fazer com eficiência e eficácia.

### Colaboração

Valorizamos o respeito mútuo e a partilha de conhecimento para alcançar objetivos comuns. Defendemos pontos de vista individuais com abertura a opiniões distintas. Trabalhamos em equipa, de forma aberta e construtiva, procurando agregar em vez de dividir.

### Inovação

Abraçamos a mudança e a melhoria contínua. Somos proativos na procura de novas soluções e estamos abertos a novas ideias para responder aos desafios do futuro e servir melhor a nossa missão.



## 5.

# PRIORIDADES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EM QUE NOS  
VAMOS FOCAR E O  
QUE QUEREMOS  
ALCANÇAR?

A nossa visão é ser um **regulador de referência**, pilar da confiança no sistema financeiro, que atua como **catalisador de uma sociedade mais resiliente** e que se posiciona na **vanguarda da supervisão** para garantir um mercado sólido, inovador e centrado nas pessoas.

Esta visão assenta em três dimensões interligadas. Primeiro, aspiramos a ser uma **referência de excelência**, reconhecida pela independência e pela proatividade da nossa atuação, adotando princípios de simplificação, transparência e proporcionalidade na regulação e na supervisão. Segundo, assumimos o nosso papel de **impulsionadores de resiliência social e económica**, trabalhando para a mitigação de lacunas existentes na proteção de cidadãos e empresas. Finalmente, somos um **regulador do futuro**, utilizando a tecnologia e os dados para agir de forma preeditiva e ágil, promovendo a inovação segura em benefício dos consumidores e capacitando os nossos quadros para gerar um impacto efetivo na organização.



Para concretizar a visão definida, focaremos energia e recursos em cinco prioridades estratégicas interdependentes. A atuação será sempre pautada por um diálogo construtivo e permanente com os setores supervisionados, os consumidores e a sociedade, privilegiando a substância sobre a forma e procurando induzir as melhores práticas para, em última análise, reforçar a confiança nos mercados financeiros.

As prioridades para o próximo triénio são as seguintes:

Prioridade Estratégica 1

## Regulação com propósito, Supervisão com impacto



A regulação com propósito garante um mercado sólido e competitivo, enquanto a supervisão com impacto previne riscos e assegura resultados justos para os cidadãos, forjando juntas a confiança duradoura no sistema financeiro.



## Objetivo Estratégico 1.1

### **Simplificar o quadro regulatório para impulsionar a competitividade e a inovação**

O nosso propósito é garantir que cada regra tem uma justificação clara e um benefício tangível, resultando da ponderação entre eficiência e eficácia face ao objetivo pretendido. Isto exige avaliações de impacto adequadas e uma revisão crítica do quadro regulatório para eliminar a complexidade desnecessária e os encargos desproporcionais, especialmente onde excedemos a regulação europeia, mantendo, todavia, a estabilidade financeira e a proteção do consumidor como alicerces inegociáveis.

com uma presença frequente no terreno através de ações de inspeção e, acima de tudo, com o julgamento crítico e o conhecimento de mercado, ímpares do nosso quadro de supervisores, aspectos essenciais para decifrar a complexidade e prever as ameaças do futuro. Interpretamos as regras com proporcionalidade e pragmatismo, e sancionamos padrões de comportamento que violem os deveres legais e regulamentares, comprometendo a proteção dos interesses dos consumidores e a estabilidade do mercado.

## Objetivo Estratégico 1.2

### **Otimizar a nossa participação nos sistemas de supervisão europeu e nacional para os influenciar e fortalecer**

A nossa participação na Autoridade Europeia dos Seguros e Pensões Complementares de Reforma (EIOPA) será estratégica, focada e seletiva, visando contribuir de forma efetiva para o reforço do Sistema Europeu de Supervisão Financeira. A coordenação no seio do Conselho Nacional de Supervisores Financeiros continuará a ser uma prioridade, enquanto a cooperação internacional, incluindo a assistência técnica, será seletiva, priorizando parcerias que gerem um benefício real para a melhoria da regulação e da supervisão locais.

## Objetivo Estratégico 1.3

### **Intensificar a supervisão proativa e atuante para antecipar riscos e garantir a solidez do sistema**

O impacto da supervisão virá da nossa capacidade de antecipar riscos. Para isso, combinaremos uma afetação de recursos baseada no binómio risco-impacto

## Objetivo Estratégico 1.4

### **Orientar a supervisão da conduta de mercado para a garantia de resultados justos para o consumidor**

Aprofundaremos a supervisão da conduta de mercado, complementando a análise da conformidade com um foco crescente no impacto real que os produtos e serviços têm nos consumidores. O nosso propósito é garantir uma proteção substantiva, que se traduza em resultados justos, adequados e equitativos.

## Objetivo Estratégico 1.5

### **Integrar a sustentabilidade na supervisão para reforçar a resiliência e a proteção do consumidor**

Integraremos a sustentabilidade como um critério fundamental da robustez prudencial e da proteção do consumidor. A nossa supervisão irá monitorizar como as empresas gerem os riscos climáticos, promovem o investimento sustentável e divulgam informações, e irá combater práticas como o *greenwashing* para garantir a integridade do mercado.

Prioridade Estratégica 2

## Catalisar a resiliência social e a proteção do cidadão



Esta prioridade reflete o nosso compromisso com uma sociedade mais forte. Atuaremos como um catalisador para colmatar as lacunas críticas de proteção dos cidadãos: na poupança para a reforma, nas catástrofes naturais e na longevidade, bem como na proteção das vítimas de acidentes de viação e de trabalho, capacitando as pessoas para um futuro mais resiliente.



## Objetivo Estratégico 2.1

### **Impulsionar a poupança para a reforma para reforçar as pensões e financiar a economia**

Face à vulnerabilidade da poupança de longo prazo, atuaremos como catalisador, fomentando um quadro regulatório moderno que incentive o mercado a criar soluções de reforma mais simples e justas, através de planos individuais ou profissionais, em linha com os objetivos da União da Poupança e do Investimento.

## Objetivo Estratégico 2.2

### **Adaptar a regulação aos desafios da longevidade para promover a proteção e a autonomia dos cidadãos**

O nosso desafio é criar condições regulatórias para que o mercado responda às necessidades da longevidade. Priorizaremos enquadramentos para a "desacumulação inteligente" da poupança, para o incremento da proteção dos tomadores de seguros de saúde, designadamente através de seguros de longo prazo e para o desenvolvimento de soluções como a hipoteca inversa, garantindo mais dignidade e autonomia aos cidadãos.

## Objetivo Estratégico 2.3

### **Liderar uma solução de responsabilidade partilhada para reforçar a resiliência a catástrofes naturais**

Face à insuficiente cobertura contra catástrofes naturais como sismos, incêndios e inundações, assumiremos um papel de liderança na proposta de soluções assentes em responsabilidades partilhadas entre vários agentes (cidadãos, empresas de seguros, investidores institucionais e Estado). O objetivo

é criar um sistema pré-financiado que garanta uma recuperação mais rápida e eficaz, protegendo os cidadãos, as empresas e o erário público.

## Objetivo Estratégico 2.4

### **Reforçar a comunicação com o cidadão para promover a literacia financeira e a proteção do consumidor**

A resiliência começa na capacitação individual. O nosso compromisso é reforçar a comunicação, tornando-a mais moderna, segmentada e focada na ação. Através de ferramentas digitais e ações de formação, com especial atenção aos jovens e às populações vulneráveis, bem como de campanhas sobre temas críticos como a importância da poupança para a reforma e os riscos da condução sem seguro, queremos fomentar uma "cultura de conscientização do risco" e construir uma sociedade mais consciente e resiliente.

## Objetivo Estratégico 2.5

### **Assegurar a gestão sã, prudente e eficaz do FGA e do FAT para reforçar a proteção social das vítimas de acidentes de viação e de trabalho**

Dada a relevância do Fundo de Garantia Automóvel (FGA) e do Fundo de Acidentes de Trabalho (FAT) como pilares da proteção social, o nosso compromisso é a melhoria contínua das suas governação e eficiência operacional. Esta aposta na excelência interna visa otimizar a solidez e a sustentabilidade dos Fundos e, simultaneamente, continuar a assegurar a certificação da qualidade dos serviços e a satisfação dos utentes.

### Prioridade Estratégica 3

## Fomentar a inovação responsável para um mercado de futuro



Na era digital, posicionamo-nos como um catalisador da inovação responsável. A nossa abordagem assentará num duplo compromisso: supervisionar rigorosamente os novos riscos tecnológicos, com especial enfoque na resiliência operacional e nos desafios associados a tecnologias em desenvolvimento, como a Inteligência Artificial, e, simultaneamente, criar um ambiente que fomente a inovação segura e ética, em benefício do consumidor e da sociedade.



## Objetivo Estratégico 3.1

### **Reforçar a supervisão da resiliência operacional digital para proteger o mercado na era tecnológica**

Vamos integrar a resiliência operacional digital como uma dimensão transversal da nossa supervisão. Isto significa abordar proactivamente os riscos emergentes, da cibersegurança à subcontratação, para garantir que a inovação do mercado nunca comprometerá a estabilidade financeira nem a proteção dos dados dos consumidores.

## Objetivo Estratégico 3.2

### **Habilitar a inovação tecnológica segura para beneficiar os consumidores e o mercado**

Abraçamos o potencial da inovação para criar valor. Monitorizaremos ativamente a inovação e o nosso papel será habilitar a sua utilização de forma segura, criando um quadro regulatório claro que fomente a confiança. Daremos especial atenção à Inteligência Artificial, equilibrando o seu potencial com os riscos para os consumidores e a estabilidade do mercado. O objetivo é garantir que a tecnologia se traduza em soluções mais justas e acessíveis para todos.



Prioridade Estratégica 4

## Transformar a supervisão através da utilização estratégica de dados



Esta prioridade acelera a nossa evolução para uma supervisão preditiva. A estratégia assenta em dois eixos interdependentes: a tecnologia e as pessoas. Iremos consolidar a nossa infraestrutura e evoluir nas ferramentas de análise para antecipar riscos. O objetivo é simples: atuar de forma mais inteligente, rápida e eficaz.



#### Objetivo Estratégico 4.1

#### **Construir uma arquitetura de dados centralizada, segura e escalável**

Os dados são um ativo estratégico central. Com base no trabalho realizado, vamos evoluir para uma arquitetura unificada que permita consolidar informações de múltiplas fontes num único ambiente. Para isso, consolidaremos a infraestrutura tecnológica, completaremos um quadro de governação que garanta a máxima qualidade e fiabilidade da informação, e modernizaremos os canais de recolha e validação de dados, criando as bases indispensáveis para uma supervisão mais preditiva.

#### Objetivo Estratégico 4.3

#### **Integrar a inteligência de dados no ciclo de supervisão para uma atuação dinâmica e prospectiva**

Vamos traduzir o potencial dos dados em poder de supervisão. Para isso, integraremos a inteligência de dados no dia a dia das equipas, tornando a nossa atuação guiada por *insights* e alertas. Ao automatizar o rotineiro, focamos o talento dos nossos supervisores numa supervisão prospectiva e de alto valor acrescentado. As ferramentas analíticas complementam e não substituem o julgamento profissional dos supervisores.

#### Objetivo Estratégico 4.2

#### **Desenvolver capacidades de análise avançada para a identificação precoce de riscos**

Vamos munir as nossas equipas com ferramentas digitais de supervisão para tomar decisões mais rápidas e inteligentes. A nossa abordagem evoluirá da visualização de dados, através de *dashboards*, para modelos analíticos de alerta precoce e para o uso de inteligência artificial aptos a decifrar a complexidade da informação não estruturada. O objetivo é claro: ver mais longe, agir mais cedo e prevenir, com maior eficiência, a materialização de riscos adversos.

Prioridade Estratégica 5

## Construir uma cultura de excelência e agilidade



As nossas pessoas são o motor de toda a estratégia. Para sermos um regulador de vanguarda, precisamos de uma cultura interna que reflita essa ambição e de capacitar as nossas equipas com as competências adequadas para potenciar as novas ferramentas tecnológicas. Esta prioridade visa construir um ambiente de trabalho aberto, inovador e virado para o exterior, em que o talento é reconhecido e o propósito é partilhado.



## Objetivo Estratégico 5.1

### **Fomentar uma cultura de mérito e desenvolvimento para construir e manter equipas de alto impacto**

O nosso maior ativo é o talento e a diversidade das nossas equipas. Comprometemo-nos a criar uma cultura assente na meritocracia, com desenvolvimento profissional contínuo e reconhecimento justo. Queremos um ambiente que valorize a heterogeneidade de ideias e perspetivas como uma vantagem competitiva, e em que cada colaborador se sinta seguro para exprimir as suas opiniões, comprometido com o nosso propósito e focado na excelência. O objetivo é atrair, desenvolver e reter talento, construindo equipas motivadas e capazes de gerar impacto. Para tal, iremos investir em *employer value proposition* e na melhoria da experiência dos colaboradores da ASF.

## Objetivo Estratégico 5.3

### **Apostar na capacitação das nossas equipas para reforçar competências críticas**

A aceleração da inovação obriga a uma permanente e rápida adaptação das equipas a novas ferramentas, abordagens, e formas de trabalhar e pensar. Para tal, iremos focar a nossa atuação no *upskilling* e no *reskilling* das nossas equipas, dotando-as com as competências comportamentais e técnicas alinhadas com as melhores práticas de mercado. Colocaremos especial foco no desenvolvimento de competências de liderança, bem como de competências analíticas que permitam uma decisão alicerçada em capacidade crítica, baseada em dados e apoiada em inteligência artificial e outros instrumentos de análise qualitativa e quantitativa.

## Objetivo Estratégico 5.2

### **Modernizar os processos internos para uma organização mais ágil e focada**

A excelência exige foco e uma gestão otimizada dos recursos, especialmente face à crescente complexidade da nossa missão. Para isso, modernizaremos os nossos processos internos, adotando um modelo de planeamento, organização e controlo proporcional à nossa dimensão, garantindo eficácia e eficiência. Iremos centralizar atividades de suporte (como a contratação pública e a elaboração de alguns relatórios) a fim de libertar as restantes equipas para as suas atividades centrais. Adicionalmente, promoveremos a circulação fluída da informação para evitar silos, fomentando a agilidade e a colaboração necessárias para responder eficazmente aos desafios e assegurar coerência na execução da nossa missão.





AUTORIDADE DE SUPERVISÃO  
DE SEGUROS E FUNDOS DE PENSÕES

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