

11

O que foi feito pelos Clientes

11.1. Operações

11.2. Tecnologia

11.3. Segurança da Informação

11.4. Automação e Melhoria de Processos





Angola: Horizontes para um Futuro Sustentável

Evento realizado em Julho que reuniu especialistas internacionais para debater o papel estratégico de Angola e África num mundo em transformação, abordando temas como sustentabilidade, inovação e integração global.



Standard Bank de Angola estabelece parceria com a CFAO Mobility Angola

Parceria estratégica para oferecer soluções de *leasing* e financiamento para aquisição de viaturas e peças, incluindo revisões, através do serviço digital "Leve Já, Pague Depois", reforçando conveniência e acessibilidade.



5ª Conferência Angolana de Compliance

Patrocínio do SBA a um evento que reuniu profissionais para discutir desafios e avanços do *Compliance* em Angola e na Lusofonia, com foco em Governança Corporativa, ESG, Protecção de Dados e tecnologia aplicada



US Africa Business Summit

O Standard Bank de Angola foi patrocinador Diamond e teve uma participação destacada nos principais painéis de discussão da Cimeira de Negócios EUA-África 2025, uma oportunidade estratégica para reforçar as relações económicas entre os Estados Unidos da América e o continente africano. Estivemos representado pela nossa Administração Executiva, sendo que o Grupo, também fez-se representar por quadros seniores dos diferentes países onde opera.





Conferência do BCB - Negócios a Moldar o Amanhã de África

Participação do SBA na conferência Africa Unlocked, realizada em Cape Town, que destacou oportunidades de negócio e transformação económica no continente africano.



Nova parceria com a Unitel: "Leve Já, Pague Depois"

Protocolo para facilitar acesso a produtos e serviços da Unitel com pagamento parcelado sem juros, promovendo inclusão financeira e conveniência para os Clientes.



Lançamento do Net Promoter Score Real Time do Private Bank

Introdução do NPS em tempo real via WhatsApp para medir satisfação e lealdade dos Clientes, permitindo respostas rápidas e melhoria contínua da experiência.



O Standard Bank de Angola esteve presente com um Stand na 23ª Edição da Expo-Huíla que ocorreu na referida Província de 20 a 24 de Agosto de 2025

Participação na maior bolsa de negócios do Sul de Angola, promovendo produtos, serviços e reforçando a presença institucional junto das comunidades locais.



Inauguração - “Ponto Azul” - Calemba II

Novo ponto de atendimento para aproximar o banco dos empreendedores locais, oferecendo serviços essenciais e promovendo inclusão financeira.



Standard Bank Patrocina Angola Economic Forum

Evento sobre evolução da economia angolana e estratégias para o futuro, com participação do PCE do SBA em debates sobre instrumentos financeiros e desenvolvimento económico.



Standard Bank Patrocinou a Conferência Angola Oil & Gas | Energy Capital & Power

Presença do SBA em evento internacional sobre indústria de petróleo e gás, promovendo parcerias estratégicas e oportunidades de investimento. Standard Bank Patrocina o XV Fórum da Banca 2025.

Discussão sobre valor e rentabilidade dos bancos em Angola, analisando tendências e perspetivas para médio e longo prazo.



Campanha de Seguros para Empresas – 15 Anos SBA

Lançamento de campanha com condições exclusivas para empresas, em parceria com a Sanlam, reforçando protecção e desenvolvimento financeiro.





Standard Bank e ABANC promovem Workshop sobre o Combate à Fraude Financeira

Evento para partilha de conhecimento e estratégias contra fraude no sistema financeiro, incentivando colaboração e inovação na prevenção.



Lançamento Campanha Institucional 15 Anos ao Lado das Grandes Conquistas dos angolanos

Celebração dos 15 anos do SBA com campanha que reforça compromisso, proximidade e impacto positivo no país.



Presença do Standard Bank de Angola na III Cimeira de Financiamento de Infraestruturas em Luanda

Participação para reafirmar compromisso com desenvolvimento sustentável e mobilização de recursos para projectos estruturantes.



FILDA - 22 a 27 de Julho de 2025 com participação do Standard Bank

Presença na feira internacional para promover produtos, serviços e reforçar visibilidade da marca junto de Clientes e parceiros.





Lançamento do Sistema de Gestão de Filas – Um marco digital em todas as agências

Implementação de ferramenta digital para melhorar controlo e eficiência no atendimento, garantindo maior comodidade aos Clientes.



Standard Bank Glow Padel Experience



Estamos a Melhorar o seu SB24

Redesenho da plataforma digital para oferecer experiência mais moderna, segura e intuitiva, com melhorias na estabilidade e usabilidade.



Linha de Atendimento para Clientes Empresas – PME Online

Campanha para reforçar apoio às Pequenas e Médias Empresas com canal dedicado, garantindo proximidade e agilidade no atendimento.



Lançamento da Campanha Ponto Azul

Expansão da rede de agentes bancários para promover inclusão financeira e acesso a serviços essenciais em várias províncias.





Inauguração - “Ponto Azul” – Malongo

Novo espaço na base petrolífera para oferecer serviços bancários completos aos trabalhadores, reforçando conveniência e proximidade



Lançamento da Campanha Leve Já, Pague Depois

Solução que permite compras imediatas com pagamento parcelado, reforçando inclusão financeira e simplificação da vida dos Clientes



II Edição *Briefing Económico* 2025

Sessão com o Economista Chefe do SBA para apresentar perspectivas económicas sobre Angola além do Sector *Oil & Gas*, com análise de tendências.





Operações

Missão

A Direcção de Operações do Standard Bank de Angola tem como missão assegurar uma execução operacional de excelência, baseada em eficiência, inovação e rigor, para gerar valor sustentável para Clientes, Colaboradores e Accionistas.

Mais do que processar operações, actua como um motor estratégico do Banco, garantindo que cada processo contribui para uma experiência simples, segura e diferenciada.

Inspirada pelos valores do SBA, coloca as pessoas no centro, promovendo capacitação, colaboração e mérito, reconhecendo que o talento e a diversidade das equipas são fundamentais para manter operações ágeis e de elevado padrão.

Alinhada com os pilares da Estratégia OPS 2025- 2027 —
Foco no Cliente, Capacitação, Risco e Conduta e Excelência
Operacional — a Direcção de Operações compromete-se a:



Ouvir e antecipar as
necessidades dos Clientes



Adoptar e escalar soluções
tecnológicas inovadoras



Reforçar a cultura de risco
e integridade em cada



Promover a melhoria contínua,
eliminando ineficiências e
elevando padrões



Criar um ambiente de trabalho
estimulante onde cada Colaborador
possa atingir o seu máximo potencial

Continuidade e Execução da Estratégia

Ao longo de 2025, mantivemos a determinação em reforçar os pilares estratégicos que orientam a Direcção de Operações. A prioridade passou por aprofundar iniciativas de eficiência, acelerar a transformação digital e consolidar práticas de controlo, assegurando que cada decisão continuou a ser tomada com o Cliente como referência principal.



**Foco no
Cliente**



**Capacitação e Desenvolvimento
das Nossas Pessoas**



**Risco e
Conduta**



**Excelência Operacional
e Inovação**



Foco no Cliente

Durante 2025, a Direcção de Operações continuou a aprofundar o pilar estratégico de Foco no Cliente, orientando as suas iniciativas para uma experiência mais simples, integrada e previsível.

O trabalho desenvolvido centrou-se em reforçar a articulação entre os diferentes pontos de contacto e as equipas internas, assegurando que cada etapa do percurso do Cliente decorre com maior fluidez e precisão.

Prosseguiram os esforços de revisão e redesenho dos fluxos que ligam os canais digitais ao *backoffice*, com particular atenção à eliminação de fricções e à capacidade de antecipar necessidades. Esta evolução tem permitido melhorar a coerência entre canais, aumentar a velocidade de resposta e garantir que a informação é tratada de forma uniforme, segura e orientada para a resolução eficiente das solicitações.

Foram igualmente consolidados os projectos de transformação nos processos de maior impacto no Cliente. A introdução gradual de novas soluções de automação permitiu fortalecer a qualidade operacional, reduzir retrabalhos e tornar o acompanhamento das operações mais transparente tanto para os Clientes como para as equipas.

O conjunto destas acções reforça uma operação mais conectada, fiável e próxima, traduzindo o compromisso contínuo do SBA em elevar a experiência do Cliente e em colocar este pilar estratégico no centro da evolução das operações.





Capacitação e desenvolvimento das nossas pessoas

O desenvolvimento das Pessoas permanece um pilar estratégico da Direcção de Operações, alinhado com o compromisso do Standard Bank de Angola de investir no crescimento e valorização de cada Colaborador.

Ao longo de 2025, foram promovidas diversas acções de formação técnica e comportamental, incluindo **Intellimatch, ISO 20022, certificações ACI GMO, formações executivas para gestores de primeira linha e sessões mensais de gestão e liderança**. Estas iniciativas reforçaram competências, promoveram maior autonomia e prepararam as equipas para responder às exigências de um ambiente cada vez mais complexo.

O Programa de Mobilidade Interna e Rotação Funcional manteve-se como alavanca de desenvolvimento, com várias rotações ao longo do ano, incluindo quatro envolvendo Colaboradores seniores, bem como o **intercâmbio no Kenya**. Estas experiências fortaleceram a visão transversal das operações, aumentaram a colaboração entre áreas e aprofundaram a compreensão do impacto do trabalho de Operações no Banco.

Este programa tem objectivos claros:

01

Estimular a aprendizagem contínua e o crescimento profissional, dando aos Colaboradores oportunidades para expandirem conhecimentos e reforçarem competências;

02

Ampliar a visão holística sobre o funcionamento do Banco, facilitando uma compreensão profunda das interdependências entre áreas;

03

Promover empatia e colaboração interdepartamental, permitindo compreender as necessidades e desafios das áreas que servimos;

04

Tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico e enriquecedor, ao quebrar a rotina e abrir espaço para novas perspectivas.

O Programa de Mobilidade Interna e Rotação Funcional não só reconhece e valoriza o talento existente, como prepara os profissionais para assumirem novos desafios e responsabilidades no futuro. Ao longo de 2025, foram realizadas **5 mobilidades e 2 rotações**, fortalecendo a capacidade colectiva da Direcção de Operações para responder às exigências de um mercado em transformação.





Risco e Conduta

O reforço da cultura de risco e a promoção de uma conduta exemplar mantiveram-se como prioridades estratégicas da Direcção de Operações ao longo de 2025, assegurando que todas as actividades decorrem de forma controlada, transparente e alinhada com as normas regulatórias.

Durante este período, foi aprofundado o trabalho de monitorização contínua dos riscos operacionais, com a consolidação das métricas implementadas e a intensificação da análise de tendências. Entre as principais métricas destacam-se:

- **Redução das perdas operacionais** face ao ano anterior
- **Número de revisões a *findings* fechados**, para garantir que continuam resolvidos
- **Número de itens pendentes nas reconciliações com mais de 30 dias**
- **Número de *findings* repetidos**
- **Número de *findings* vencidos**
- **Número de incidentes não enriquecidos dentro de 48 horas**

Esta evolução permitiu melhorar a capacidade de prevenção, antecipar potenciais vulnerabilidades e agilizar a resposta a ocorrências relevantes.

Em paralelo, prosseguiram os exercícios de actualização de políticas, procedimentos e controlos, reforçando a disciplina operacional e o alinhamento com os padrões internos e externos. Esta actuação estruturada tem fortalecido a confiança dos stakeholders e reforçado o compromisso da Direcção de Operações com uma cultura de risco robusta, ética e sustentável.





Excelência Operacional e Inovação

Em 2025, a Direção de Operações continuou a fortalecer o compromisso com a excelência operacional, consolidando iniciativas que elevam a eficiência, a precisão e a modernização dos processos. O foco manteve-se na simplificação de actividades críticas e na construção de operações mais integradas e fiáveis.

Um marco relevante deste período foi a implementação do novo *workflow* de manutenção de contas e Clientes particulares, incluindo componentes de KYC. Esta solução permitiu automatizar etapas antes manuais, reforçar a qualidade e a completude da informação, e garantir um tratamento mais ágil, seguro e consistente ao longo de todo o ciclo de vida do Cliente. Foram também desenvolvidas iniciativas de automação e simplificação de processos, destacando-se:

- **A automatização das cartas de boas-vindas e de auditoria;**
- **A simplificação dos processos** para Clientes com bolsas de estudo;
- **A implementação de um *dashboard*** para acompanhar as manutenções e posições dos ATMs, permitindo antecipar carregamentos e manutenções e, assim, melhorar o rácio de operacionalidade;
- **A realização de um *Deep Dive* para identificação de melhorias** no processo de recepção de pedidos de Clientes, licenciamento e diligência reforçada.

Paralelamente, os trabalhos de análise e integração de sistemas foram aprofundados, permitindo identificar novas oportunidades de melhoria e consolidar uma abordagem estruturada de excelência operacional.

Estas acções reforçam o papel da área de Excelência Operacional como motor da transformação contínua, preparando o Banco para operar de forma cada vez mais moderna, eficiente e orientada para o Cliente.



5 Áreas Principais

A Direcção de Operações mantém o compromisso de garantir processos ágeis, seguros e eficientes, apoiados por práticas robustas e soluções tecnológicas inovadoras. Ao longo de 2025, foram implementadas melhorias que simplificaram actividades críticas, reduziram retrabalhos e aumentaram a integração entre sistemas, assegurando maior qualidade e consistência na execução das operações.

Estas iniciativas reforçam a capacidade do Banco para oferecer uma experiência fluida e confiável aos Clientes, sustentando a evolução contínua e preparando a organização para responder com eficácia às exigências do mercado.

Operações Internacionais

Responsável pela execução eficiente e atempada de operações relacionadas com **Trade Finance e Investimentos, Suporte à Sala de Mercados, Suporte ao Cliente e Pagamentos Internacionais**, assegurando que estas sejam realizadas dentro dos prazos e padrões de qualidade estabelecidos.

Operações Nacionais

Dedicada à execução de operações *core* do Banco, como **Abertura e Manutenção de Clientes e Contas, Reconciliações, Pagamentos Nacionais, Tesouraria Central e Cartões**, garantindo que os processos estejam em conformidade com as regras de mercado e regulamentos aplicáveis. Esta área foca-se na eficiência e no cumprimento rigoroso dos prazos operacionais.

Qualidade de Serviço

Responsável pelo **acompanhamento e suporte** na resolução proactiva dos principais motivos de insatisfação dos Clientes, procurando continuamente melhorar a experiência do Cliente através de processos ágeis e eficazes.

Controlo Operacional

Responsável por garantir a existência e eficácia dos **controles internos necessários** para assegurar a conformidade das operações com as políticas de gestão de risco e exigências regulatórias. Esta área também acompanha falhas identificadas, actuando para mitigar impactos e assegurar o cumprimento dos padrões de integridade.

Excelência Operacional

Focada na **automação de processos** e no acompanhamento da eficiência operacional, esta área utiliza ferramentas de automação, como *workflows*, *dashboards* e outras soluções tecnológicas para otimizar processos, monitorizar resultados e promover a melhoria contínua.

O organograma da Direcção de Operações ilustra a estrutura actual e a distribuição das responsabilidades entre as cinco áreas de expertise.

A estrutura foi concebida para apoiar uma execução eficiente das operações, garantir a consistência nos processos e permitir uma gestão integrada de risco, excelência operacional e desenvolvimento das Pessoas.

O organograma reflecte também o compromisso da Direcção de Operações em manter uma organização ágil, preparada para responder às necessidades do Banco e dos Clientes de forma rápida, segura e estruturada.



Perspectiva para 2026

Em 2026, a Direcção de Operações continuará a aprofundar o compromisso com a excelência operacional, mantendo o foco na eficiência, modernização e simplificação de processos críticos. O objectivo permanece o de construir operações cada vez mais integradas, fiáveis e orientadas para o Cliente, assegurando a consistência e a qualidade em todas as actividades.

A prioridade para este ano será consolidar as iniciativas já implementadas em 2025, reforçando a automatização, a análise e a integração de processos, bem como a utilização de *dashboards* e ferramentas de monitorização para apoiar decisões operacionais mais ágeis e informadas. Espera-se, assim, aumentar ainda mais o rácio de operacionalidade, reduzir riscos e melhorar a experiência do Cliente em todos os pontos de contacto.

Paralelamente, a Direcção continuará a identificar oportunidades de melhoria contínua através de análises detalhadas de processos, revisões de práticas e *Deep Dives* estratégicos, garantindo que os procedimentos existentes evoluem de forma estruturada e sustentável. Estas acções reafirmam o papel da área de Excelência Operacional como motor da transformação do Banco, preparando-o para enfrentar novos desafios, com eficiência, segurança e inovação.



11.2

Tecnologia

Visão Geral

Ao longo de 2025, a Direcção de Sistemas de Informação do Standard Bank de Angola reforçou, de forma consistente, o seu papel como eixo estratégico da transformação digital do Banco, assegurando elevados níveis de **estabilidade operacional, modernização contínua das infraestruturas tecnológicas e desenvolvimento de competências técnicas e funcionais dos colaboradores.**

Este relatório sistematiza os principais marcos alcançados durante o exercício de 2025, detalhando a estrutura organizacional da Direcção de Sistemas de Informação.

Estrutura da Direcção de Sistemas de Informação

A Direcção de Sistemas de Informação está estruturada segundo um modelo de governança tecnológica que assegura o alinhamento estratégico com o negócio, a eficiência operacional e o controlo do risco tecnológico.

As áreas incluem:

Garantia de Produção

Foco na gestão de serviços, confiabilidade do sistema e suporte às operações bancárias críticas.

Entrega de Soluções Tecnológicas

Lidera a entrega de soluções inovadoras e o desenvolvimento de novas funcionalidades tecnológicas.

Estratégia Tecnológica e Gabinete de Gestão de Projectos (PMO)

Coordena iniciativas estratégicas, promove a adopção de metodologias ágeis e garante a execução eficiente de projectos críticos.

Serviços de Produção

Assegura a estabilidade e resiliência da infraestrutura tecnológica em ambiente produtivo e a gestão eficiente das operações.

Governança, Risco e Controlo Financeiro

Implementa modelos de governança, supervisiona o alinhamento com padrões regulatórios, gestão de risco tecnológico e optimização dos investimentos em TI.

Adopção de Computação em Nuvem

Estruturação da estratégia de adopção de nuvem, modernização de infraestruturas e escalabilidade segura dos serviços digitais.

Principais Responsabilidades

A Direcção de Sistemas de Informação tem como missão integrar soluções tecnológicas com operações bancárias, garantindo eficiência, segurança e inovação.

Missão

As principais responsabilidades incluem:

01

Integração e alinhamento das operações bancárias com soluções tecnológicas, assegurando continuidade e eficiência dos serviços.

02

Definição e manutenção de padrões tecnológicos que suportem uma infraestrutura robusta, estável e segura.

03

Promoção da agilidade e transformação digital, facilitando a integração de novos sistemas e preparando a infraestrutura para o futuro.

04

Entrega de serviços de alta qualidade, melhorando continuamente a experiência do Cliente e garantindo operações perfeitas.

05

Promoção da inovação tecnológica para desenvolver produtos e serviços financeiros diferenciados.

06

Optimização dos custos de TI, utilizando tecnologias escaláveis e sustentáveis, enquanto é avaliado constantemente o retorno dos investimentos.

07

Garantia de uma experiência do Cliente contínua e segura, com sistemas sempre disponíveis (*always on*) e cibersegurança de ponta (*always secure*).



Direcção de Sistemas de Informação

Direcção de Sistemas de Informação	
Garantia de Produção	Entrega de Soluções Tecnológicas
Estratégia Tecnológica e Gabinete de Gestão de Projectos (PMO)	Serviços de Produção
Governança, Risco e Controlo Financeiro	Adopção de Computação em Nuvem



Garantia de Produção

A Equipa de Garantia de Produção assegura a **estabilidade, eficiência e disponibilidade dos serviços e infraestruturas do Banco**, focando-se na gestão de incidentes, implementações e suporte contínuo.

Gestão de Serviço (*Service Desk*)

Gerencia **solicitações de serviços técnicos** e resolve **incidentes** que afectam os serviços bancários. **Planeia e coordena a implementação** de novas versões de sistemas, garantindo que as operações não sejam impactadas. Foca-se na estabilidade, escalabilidade e fiabilidade das plataformas bancárias.

Centro de Comando (*Command Center*)

Monitoriza em tempo real a infraestrutura de TI, detectando e respondendo a anomalias e incidentes críticos. **Coordena a gestão de crises e os processos de recuperação de desastres**, garantindo a alta disponibilidade dos serviços bancários essenciais.

Centro de Mobilidade (*Mobility Center*)

Gere dispositivos móveis e outros equipamentos utilizados pelos Colaboradores, garantindo que estejam sempre operacionais. Implementa **políticas de utilização segura de dispositivos corporativos e pessoais** (BYOD), protegendo as informações sensíveis e assegurando conformidade com as normas de segurança.

Entrega de Soluções Tecnológicas

A Equipa de Entrega de Soluções Tecnológicas está comprometida em **criar soluções avançadas** que garantam fiabilidade, eficiência e segurança em todos os seus sistemas e plataformas digitais.

Desenvolvimento do *Core Banking* e Soluções Independentes

Desenvolve e mantém os **sistemas centrais (*Core Banking*)** para garantir fiabilidade e conformidade. Cria também **soluções independentes** para necessidades específicas e **integra sistemas com tecnologias modernas**, garantindo escalabilidade.

Qualidade e Testes

Garantir a **qualidade das soluções tecnológicas** entregues, assegurando que estas estejam alinhadas com os requisitos funcionais, técnicos e de negócio. Actua de forma transversal em todo o ciclo de vida do desenvolvimento de software, promovendo a prevenção de defeitos, a padronização dos testes e a melhoria contínua dos processos.

Arquitectura Empresarial

Define a arquitectura empresarial alinhada aos objectivos estratégicos do Banco, planeando **sistemas escaláveis** e recomendando **novas tecnologias e plataformas**. Garante, também, a **padronização tecnológica** em toda a Organização.

Integração

Desenvolve e gere **APIs para integrar sistemas internos e externos**, conectando o Banco a parceiros e reguladores de forma segura. As normas de integração asseguram a interoperabilidade e a eficiência no tráfego de dados.

Desenho de Aplicações Móveis

Desenvolve **aplicações móveis com uma experiência de utilizador intuitiva**, garantindo segurança e funcionalidades, como transferências e pagamentos. O feedback contínuo dos utilizadores orienta as melhorias.

Estratégia Tecnológica e Gabinete de Gestão de Projectos

O **Gabinete de Gestão de Projectos e Estratégia Tecnológica** foca-se na **gestão eficaz de projectos**, na adopção de metodologias ágeis e no **planeamento estratégico tecnológico** para garantir a evolução e inovação contínua do Banco.

PMO (*Project Management Office*)

Planeia, coordena e monitoriza projectos tecnológicos, assegurando conformidade com metodologias de gestão. Gerencia o **portefólio de projectos**, priorizando e alocando recursos, e monitoriza **KPIs** para garantir o progresso. Apoia na mitigação de riscos e resolução de problemas.

Agile Adoption

Promove a **cultura ágil** (Scrum, Kanban, etc.), formando equipas e liderando a adopção de metodologias ágeis. Facilita cerimónias ágeis e garante processos de desenvolvimento rápidos e adaptáveis. Monitoriza a maturidade ágil, identificando melhorias contínuas.

Gestão da Mudança

Gerencia **mudanças organizacionais e tecnológicas**, desenvolvendo **estratégias para reduzir a resistência e comunicar mudanças** de forma eficaz. Fornece formação e apoio aos Colaboradores e avalia o impacto das mudanças.

Análise de Negócio

Traduz as **necessidades de negócio** em **requisitos técnicos**, colaborando com os *stakeholders* para identificar **oportunidades de melhoria**. Realiza análises de viabilidade e valida soluções tecnológicas, garantindo alinhamento com os objectivos de negócio.

Estratégia Tecnológica

Define e revisa a **estratégia tecnológica** alinhada aos objectivos do Banco. Analisa tendências de mercado para identificar inovações relevantes e planeia investimentos estratégicos em tecnologia, criando valor para o negócio.

Serviços de Produção

A **Equipa de Serviços de Produção de TI** assegura a estabilidade, eficiência e continuidade dos serviços do Banco, gerindo a **infraestrutura tecnológica, as aplicações críticas e as bases de dados**, além de coordenar o suporte operacional em todos os níveis.

Infraestruturas Tecnológicas e Recuperação

Gere e mantém a **infraestrutura tecnológica do Banco**, incluindo redes, centros de dados e soluções em *cloud*. Monitoriza e otimiza **redes internas e externas**, garantindo a operação eficiente e redundante do **Data Center**. Implementa planos de recuperação de desastres, assegurando continuidade dos serviços em caso de falhas.

Suporte a Aplicações

Garante a operação contínua das aplicações críticas, como **Core Banking e canais digitais**. Monitoriza e resolve incidentes, gere actualizações e *releases* das aplicações, assegurando a integração sem impactar os serviços.

Administração de Bases de Dados e Engenharia de Dados

A equipa gere e mantém as **bases de dados**, garantindo a sua disponibilidade, segurança e *performance*. Desenvolve *pipelines* de dados, soluções de *data warehousing* assegura a protecção de dados sensíveis.

Processamentos em Lote

Gere e monitoriza os **processos em lote**, como o fecho de dia e relatórios financeiros. Automatiza a execução dos processos e resolve falhas de forma eficaz, melhorando constantemente os tempos de processamento.



Governança, Risco e Controlo Financeiro

A Equipa de Governança, Risco e Controlo Financeiro (GRC) é responsável por **definir e implementar o quadro de políticas, normas e procedimentos** que sustentam a governança de tecnologias de informação. Promove a conformidade com as exigências regulatórias e com os referenciais internacionais aplicáveis, assegurando mecanismos de controlo interno e gestão eficaz dos riscos.

Governança de TI

Garante que todos processos e recursos tecnológicos estejam alinhados à estratégia do Banco, mediante a definição de **políticas, normas, procedimentos e modelos de decisão**. A área supervisiona a conformidade dos processos tecnológicos com as directrizes regulatórias, aos referenciais internacionais e aos princípios de boa governança. Este quadro assegura transparência, eficiência e responsabilização na administração de activos de TI.

Controlo Financeiro

A **gestão orçamental** assegura o cumprimento das metas financeiras, enquanto a **monitorização rigorosa de custos** promove eficiência e redução de desperdícios. **Relatórios financeiros detalhados** asseguram transparência da execução financeira. Estas práticas fortalecem a resiliência financeira do Banco e suportam decisões estratégicas alinhadas aos mais elevados padrões do sector.

Gestão de Fornecedores e Contratos

O Banco mantém **parcerias seguras e estratégicas**, realizando processos de *due diligence* de fornecedores e parceiros estratégicos, assegurando conformidade, qualidade e robustez operacional. O desempenho contratual é monitorizado de forma contínua, mitigando riscos financeiros, tecnológicos e de continuidade de negócio.

Gestão de Riscos

São realizadas **avaliações e classificações regulares de riscos tecnológicos e operacionais**, suportadas pela definição e execução de **planos de mitigação**, foram conduzidos exercícios de avaliação de risco (*Risk Assessment*), actualizações do RCSA e monitorização da execução das acções acordadas.

Auditoria, Avaliação e Melhoria Contínua

A área participa activamente nos processos de **auditoria interna e externa**, garantindo a disponibilização de evidências, o acompanhamento e encerramento de *findings*. São realizadas verificações periódicas para avaliar a eficiência dos controlos implementados. Os resultados são reportados às instâncias competentes e utilizados para identificar oportunidades de melhoria contínua, assegurando transparência, responsabilização e evolução da maturidade operacional.

Conformidade e Regulamentações

Garante o **cumprimento das exigências do regulador (BNA), normas de auditoria e padrões internacionais**. A área efectuou análises de impacto regulatório, verificou a implementação de controlos e colaborou com *stakeholders* internos na preparação de evidências para auditorias e inspecções.



Adopção de Computação em Nuvem

A Equipa da Adopção de Computação em Nuvem é responsável por **planear, implementar, gerir e otimizar a infraestrutura tecnológica baseada em cloud**, com foco principal na Amazon como pilar estratégico para suportar a transformação digital do Banco, garantindo com foco agilidade, escalabilidade, segurança, eficiência operacional e conformidade.

Esta Equipa assegura não só a operacionalidade contínua dos serviços em *cloud*, como também promove a inovação, a modernização de aplicações e a adopção de boas práticas de governança, trabalhando de forma transversal com todas as unidades de TI e de negócio.

Gestão e Operação da Infraestrutura Cloud

O Banco assegura a **administração integral dos ambientes AWS**, incluindo produção, testes, desenvolvimento e contingência. São realizadas monitorizações contínuas de *performance*, disponibilidade, capacidade e resiliência dos serviços, enquanto processos de manutenção preventiva e correctiva são implementados para maximizar o tempo de actividade.

Segurança e Conformidade

São aplicadas **políticas de segurança, controlo de acesso e segregação de funções** em conformidade com padrões internacionais, como ISO 27001, NIST e CIS. O Banco garante também a conformidade com a regulamentação do sector bancário e com normas internas de segurança da informação.

Governança e Optimização de Custos

São definidas e implementadas **políticas de gestão cloud**, incluindo gestão de contas, etiquetagem de recursos e normalização de *deployments*. O consumo é monitorizado e os custos optimizados com ferramentas como *AWS Cost Explorer* e *Trusted Advisor*. Métricas e KPIs permitem controlar a eficiência e o retorno do investimento em *cloud*.

Suporte à Inovação e Modernização

O Banco **planeia e executa migrações de workloads e aplicações legadas para AWS**, avaliando e adoptando serviços avançados, como *Machine Learning*, *Big Data*, *Serverless* e *Containers*. É prestado apoio técnico e estratégico na concepção de soluções *cloud-native*, garantindo inovação e modernização contínuas.

Colaboração Interdepartamental

O **trabalho conjunto** com desenvolvimento, segurança, infraestrutura, PMO e áreas de negócio garante uma adopção eficiente e segura da *cloud*. A participação em projectos críticos assegura alinhamento com a estratégia tecnológica, enquanto as equipas internas recebem formação e capacitação no uso e gestão de serviços *cloud*.



Principais Realizações de 2025

O ano de 2025 consolidou avanços estruturantes na jornada de transformação tecnológica do Banco, traduzindo-se em maior estabilidade operacional, modernização contínua de sistemas críticos e robustecimento do quadro de conformidade regulatória.

Plataformas e Soluções Críticas

O período foi marcado pela entrega de projectos estratégicos que reforçam a digitalização, automação e integração das operações do Banco:

→ **Streamline AML Platform:**

Implementação de uma plataforma integrada de monitorização de alertas de *Compliance*, otimizando a detecção de transacções suspeitas e reduzindo o tempo de resposta das equipas de *Compliance*.

→ **SB24 Upgrade:** Evolução da plataforma de internet e *mobile banking*, com migração de uma arquitectura baseada em *widgets* para *journeys*, garantindo uma experiência mais fluida e personalizada. O *go-live* completo em Outubro de 2025 incluiu pagamentos internacionais para o segmento empresarial (BCB).

→ **Swordfish:** Sistema de gestão do ciclo de vida de recuperação e reabilitação de crédito, integrado ao reservatório de dados, permitindo decisões mais rápidas e precisas.

→ **AOM (Account Opening & Maintenance):**

Automação dos processos de abertura e manutenção de contas da área PPB, através da plataforma IBM CP4A, lançada em Setembro de 2025, com ganhos expressivos em eficiência e controlo.

→ **Kwik (Regulatório):**

Operacionalização da solução de transferências instantâneas (*incoming payments*), permitindo aos Clientes receber fundos em segundos, via canais digitais.

→ **ISO 20022:** Conclusão da Fase 2 do projecto de conformidade com os novos padrões globais de mensagens *Swift*, fortalecendo a interoperabilidade e a transparência das transacções internacionais.

→ **Suptech (Regulatório):** Integração com a nova plataforma do Banco Central para envio automatizado de relatórios regulatórios, reduzindo esforço manual e risco operacional.

→ **Middleware Unification:**

Modernização da camada de integração entre sistemas internos e externos, estabelecendo uma base tecnológica mais escalável e segura. O módulo *API Framework*, previsto para o 1.º trimestre de 2026, ampliará a capacidade de integração com o *Core Banking T24* e demais plataformas.

→ **Credit Decision Engine (CDE):**

Lançamento da primeira fase do motor de decisão de crédito, com automação de avaliações em tempo real e desenvolvimento de uma interface intuitiva para análise de crédito, promovendo maior rapidez e consistência nas decisões.

Desenvolvimentos Complementares

- **Pagamentos por Sector (EMIS):** Permitiu a classificação automática de pagamentos por segmentos de negócio, aprimorando a gestão de fluxos financeiros.
- **Reimplementação do Reporting FGD:** Modernização da solução de reporte ao Fundo de Garantia de Depósitos, garantindo conformidade e redução de riscos operacionais.
- **Extractos Swift MT942 em Tempo Real:** Disponibilização de mensagens Swift em tempo real para Clientes corporativos, melhorando a visibilidade sobre saldos e movimentações.
- **Automated Pricing Management:** Implementação de mecanismo automático de actualização do preço do Banco, assegurando consistência e redução de intervenção manual.

Infraestrutura, Cloud e Resiliência

- A Direcção de Tecnologia deu um passo significativo na adopção de *Cloud Computing*, com a migração de dois sistemas com sucesso, e alojando igualmente a solução de *Account Maintenance* em *cloud* (AOM, Jenkins, ActiveMQ, Bloomberg FX Booking).
- Estas iniciativas resultaram em:
- Maior eficiência operacional através da automação de processos críticos;
 - Redução de custos com otimização de recursos;
 - Melhor capacidade de resposta às dinâmicas do mercado e às necessidades do negócio.

Adicionalmente, a modernização da infraestrutura incluiu substituição de equipamentos obsoletos e a execução de um *Performance Health Check* ao Core Bancário, garantindo segurança, escalabilidade e conformidade com as melhores práticas do fornecedor.

Gestão de Incidentes e Governança

- O ano de 2025 registou uma redução de 54% nos incidentes operacionais em relação a 2024 (612 vs. 1.345), reflectindo o impacto positivo da automação e da melhoria nos processos de monitorização.
- A recém-formalizada equipa de Governança, Risco e Controlo Financeiro (GRC) consolidou-se como elemento central na maturidade tecnológica, tendo desenvolvido mais de 24 artefactos de controlo e conformidade e estruturado um roteiro de visibilidade sobre activos críticos.

Modernização do Core Bancário

No âmbito da estratégia *Back to Core*, têm sido conduzidas iniciativas de desacoplamento de funcionalidades não essenciais, sendo uma das principais a reimplementação do sistema de facturação genérica (Primavera), agora alimentado pelo reservatório de dados. Esta mudança reduz tempos de processamento e aumenta a confiabilidade das informações.

suata

Visão Estratégica para 2026

A Direcção de Tecnologia mantém o foco na execução do plano estratégico definido, composto por acções específicas destinadas a assegurar a continuidade da transformação digital e a alinhar as operações tecnológicas aos objectivos estratégicos do Banco.

Estas iniciativas reforçam a capacidade do Banco responder de forma ágil às necessidades dos Clientes, sustentando a sua competitividade e garantindo uma infraestrutura robusta, flexível e preparada para os desafios e oportunidades da era digital.

Entre os principais avanços registados, destacam-se:

01

Modernização contínua do *core* bancário

Desacoplar funcionalidades não essenciais do *Core* Bancário visando aumentar a flexibilidade e a eficiência operacional.

02

Resiliência infraestrutural

Reforçar a resiliência, segurança e escalabilidade da infraestrutura tecnológica através da adopção criteriosa de soluções em *cloud*, sempre justificada por uma análise de *business case*. Esta deverá avaliar benefícios, custos e riscos, comparando expansão ou renovação *on-premise* com migração para a *cloud*, garantindo maior disponibilidade de serviços, optimização de custos, respostas ágeis ao mercado e investimentos tecnologicamente fundamentados e alinhados com a estratégia do Banco.

03

Consolidar a estratégia de diversidade e inclusão

Dar continuidade às iniciativas para reduzir a lacuna de género e reforçar a representatividade.

04

Evoluir os programas de formação para uma academia tecnológica

Estruturar planos de formação por áreas de competência (*Cloud*, Infraestrutura, *Core* Bancário, arquitectura de soluções), integrando certificações reconhecidas e mentorias.

05

Aprofundar os planos de carreira e sucessão

Implementar mecanismos de avaliação de desempenho mais granulares e planos de progressão claros por função, alinhados com necessidades de médio e longo prazo do Banco. Garantir planos de sucessão para funções críticas, assegurando continuidade operacional e estratégica.

06

Reforçar a cultura de bem-estar e flexibilidade

Expandir programas de trabalho híbrido/flexível, reforçar iniciativas de bem-estar físico e mental e criar métricas para monitorizar a satisfação e motivação das equipas.



11.3

Segurança da Informação

Em 2025, a Direcção de Segurança da Informação consolidou a sua posição estratégica no Banco, reforçando governança, maturidade operacional e conformidade regulatória. As iniciativas seguiram normas internacionais, directrizes do Grupo SBG e requisitos do BNA, fortalecendo a resiliência e a confiança institucional.

A implementação de controlos baseados nos princípios de confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade e não-repúdio, aliada a programas de sensibilização e capacitação, elevou a postura de segurança do ecossistema tecnológico.

O relatório descreve as principais actividades, estrutura organizacional e contributo para os objectivos estratégicos do Banco.

Direcção de Segurança da Informação

A Direcção de Segurança da Informação é responsável por definir, implementar e supervisionar a estratégia de segurança da informação e cibersegurança do Banco, garantindo o alinhamento com os objectivos de negócio, a regulamentação local, do grupo e as melhores práticas internacionais. Tem como principais responsabilidades:

01

Definir e executar a estratégia de segurança da informação, e promover a protecção dos activos críticos e a resiliência operacional.

02

Implementar e gerir os planos de resiliência cibernética, recuperação de desastres e resposta a incidentes.

03

Assegurar a governança, o risco e a conformidade (GRC) em matéria de segurança da informação e protecção de dados.

04

Avaliar e supervisionar a segurança de parceiros e fornecedores externos, e garantir o cumprimento dos padrões adequados de controlo.

05

Promover programas contínuos de formação e sensibilização, e reforçar a cultura de segurança entre Colaboradores e todas as partes interessadas.

06

Monitorizar e adaptar a estratégia de segurança da informação, em conformidade com as ameaças emergentes e requisitos legais.

07

Coordenar os esforços de resposta a incidentes e gestão de crises, e assegurar a comunicação eficaz com a gestão de topo.

08

Garantir o desenvolvimento de competências e a execução de iniciativas estratégicas, por parte da equipa técnica de segurança da informação.

Estrutura da Direcção de Segurança da Informação

A Direcção de Segurança da Informação dispõe de uma estrutura organizacional alinhada com as melhores práticas internacionais de segurança da informação, com as directrizes do Grupo e com a estratégia global do Banco, o que assegura uma actuação eficaz, coerente e orientada para a gestão de riscos e para a resiliência operacional.

As áreas incluem:

- **Segurança Cibernética:** Assegura a protecção dos activos críticos do Banco e a resiliência operacional no âmbito da Segurança da Informação.
- **Governança, Risco e Confiridade em Segurança da Informação:** Assegura a governança, a gestão de riscos e a conformidade em Segurança da Informação, em alinhamento com o BNA, o Grupo SBG e as melhores práticas internacionais.
- **Operações de Segurança da Informação:** Garante a implementação, a operação e a manutenção contínua dos controlos tecnológicos que sustentam a resiliência cibernética do Banco.

Direcção de Segurança da Informação

Segurança
Cibernética

Governança,
Risco em
Segurança da
Informação

Operações de
Segurança da
Informação

Segurança Cibernética

No âmbito da Direcção de Segurança da Informação, a Equipa de Segurança Cibernética desempenha um papel central na protecção dos activos críticos do Banco e na garantia da resiliência operacional. As principais responsabilidades incluem:

01

Define e mantém protocolos de resposta a incidentes e gestão de vulnerabilidades, alinhados a normas internas, normas do BNA e as melhores práticas internacionais.

02

Monitoriza eventos de segurança, investiga incidentes e coordena a resposta, assegurando mitigação e reporte oportuno.

03

Realiza *post-mortem* para identificar causas, lições aprendidas e oportunidades de melhoria na postura de segurança.

04

Desenha e implementa arquitecturas de segurança robustas com controlos preventivos, detectivos e correctivos.

05

Avalia e testa regularmente defesas tecnológicas, garantindo protecção adequada e conformidade.

06

Mantém sistemas e controlos de segurança atualizados para mitigar riscos emergentes e fortalecer a resiliência.

07

Garante a integração de requisitos de segurança e conformidade ao longo de todo o ciclo de vida de sistemas e aquisições.

08

Acompanha permanentemente a inteligência de ameaças para antecipar riscos e reforçar a resposta preventiva e adaptativa.

Governança, Risco e Conformidade em Segurança da Informação

A Equipa de GRC assegura a estrutura de governança, conformidade e gestão de riscos em Segurança da Informação, e garante alinhamento com o BNA, o Grupo SBG e as melhores práticas internacionais. As suas principais responsabilidades são:

07

Gere o ciclo de vida de políticas e normas, garantindo actualizações periódicas e alinhamento institucional e regulatório.

01

Gere continuamente riscos e conformidade em segurança da informação, assegurando actualização de políticas, normas e procedimentos.

02

Acompanha a maturidade dos controlos e programas, reportando KPIs, KRIs e indicadores críticos para suporte à decisão.

03

Conduz avaliações e auditorias internas/externas para garantir adesão a normas como ISO 27001, NIST e CIS.

04

Apoia equipas internas em governança e conformidade, promovendo formação e esclarecimento sobre requisitos regulatórios.

05

Realiza avaliações de risco de fornecedores para gerir riscos tecnológicos e operacionais na cadeia de abastecimento.

06

Revê contratos e recomenda cláusulas de segurança para mitigar riscos de privacidade e protecção de dados.

08

Analisa incidentes de segurança e coordena acções de remediação, incluindo recolha de evidências e suporte a investigações.

09

Documenta e gere excepções de segurança, assegurando análise de riscos, aprovação e revisão periódica.

Operações de Segurança da Informação

A Equipa de Operações de Segurança assegura a implementação, operação e manutenção contínua dos controlos tecnológicos que suportam a resiliência cibernética do Banco. As principais responsabilidades incluem:



01

Configura, opera e actualiza infraestruturas de segurança essenciais, incluindo *firewalls*, *VPNs* e *proxies*.

02

Garante manutenção e suporte de soluções de segurança como IDS/IPS, gestão de acessos, análise de vulnerabilidades e filtros de conteúdo.

03

Supervisiona permanentemente sistemas e dispositivos de segurança, assegurando integridade, disponibilidade e eficácia tecnológica.

04

Diagnostica e resolve incidentes de segurança, mitigando vulnerabilidades e ameaças complexas de forma rápida e precisa.

05

Mantém procedimentos operacionais, directrizes e normas técnicas, assegurando consistência e conformidade.

06

Acompanha tendências e inteligência de ameaças, antecipando novos vetores de ataque e reforçando a capacidade de resposta.

07

Avalia, recomenda e implementa soluções de segurança, incluindo a preparação de *business cases* para investimentos estratégicos.

08

Apoia auditorias técnicas e avaliações de conformidade, garantindo alinhamento com políticas internas, regulamentos e normas do sector.

Principais Realizações em 2025

Em 2025, a função CISO e a Direcção de Segurança da Informação foram consolidadas de forma estruturada e sustentável no Banco, assegurando a sua aplicação transversal, o alinhamento com a estratégia corporativa, as orientações do Standard Bank Group e os requisitos regulatórios do Banco Nacional de Angola.

Este processo permitiu elevar o nível de maturidade da governança, do controlo e da resiliência cibernética da Instituição.

Domínio Organizacional

Ao nível organizacional, foi realizada a adequação da estrutura da Direcção de Segurança da Informação, com reforço das equipas de Segurança Cibernética e de Operações de Segurança da Informação, garantindo maior capacidade técnica, operacional e de resposta a riscos emergentes.

A função do CISO passou a estar integrada de forma consistente nos principais fóruns de decisão e resposta, incluindo os mecanismos de actuação rápida associados à prevenção e resposta a incidentes de segurança e a fraudes.

Domínio de Governança e Conformidade

Em matéria de governança e conformidade, foram desenvolvidas, revistas, aprovadas e publicadas políticas estruturantes de Segurança da Informação, com destaque para a Política de Resiliência Cibernética e para o reforço do modelo de Gestão de Acessos, incluindo acessos lógicos. Estes avanços contribuíram para o fortalecimento do ambiente de controlo interno e para o cumprimento consistente dos requisitos regulatórios e das melhores práticas internacionais.

Domínio do Risco

Foi desenvolvido, aprovado e implementado o modelo *Security RVF (Risk Visibility & Feasibility)*, uma ferramenta executiva de avaliação de risco cibernético que suporta a Administração na tomada de decisões informadas, na priorização de investimentos e na aprovação de planos de ação. Este modelo introduziu uma abordagem prática e orientada ao negócio, ao conjugar a visibilidade real do risco com a viabilidade efectiva das medidas de mitigação.

Domínio Tecnológico

No domínio tecnológico, foi significativamente reforçada a postura de segurança do Banco, com o acompanhamento da evolução da jornada digital e a crescente adopção de ambientes *cloud*. Foram implementados e aprimorados controlos de segurança orientados a arquitecturas modernas, bem como realizados testes de intrusão às plataformas críticas e transaccionais, o que permitiu identificar e mitigar vulnerabilidades relevantes de forma preventiva.

Domínio da Cultura e Sensibilização

No eixo cultural, foram intensificadas as iniciativas de sensibilização e formação em Segurança da Informação e Cibersegurança, abrangendo Colaboradores e áreas críticas do Banco. Destaca-se o reforço das campanhas direccionadas de *phishing*, com impacto directo no aumento da capacidade de identificação, prevenção e reporte deste tipo de ameaças, bem como a institucionalização do *Cyber Security Talks* como evento anual de referência no âmbito do Mês da Consciencialização sobre a Cibersegurança.

Monitorização e Detecção

A capacidade de monitorização e detecção do ecossistema tecnológico foi igualmente reforçada, através da evolução das plataformas de segurança e da incorporação de mecanismos avançados de correlação e análise baseados em inteligência artificial, permitindo uma resposta mais célere e eficaz a eventos e possíveis incidentes de segurança.

Estratégia de Segurança da Informação e Cibersegurança para 2026

Principais Iniciativas

Em 2026, a Direcção de Segurança da Informação do Standard Bank de Angola dará continuidade à consolidação da função CISO, com foco no reforço da resiliência cibernética, na maturidade dos processos de governança e no alinhamento sustentável entre pessoas, processos e tecnologia.

A estratégia para o exercício assenta numa abordagem baseada em risco, proporcional à dimensão e perfil sistémico do Banco, às melhores práticas internacionais e à regulamentação aplicável do Banco Nacional de Angola (BNA).

Processos e Governação

- Reforçar e amadurecer o modelo de governança de Segurança da Informação, assegurando total alinhamento com a estratégia de negócio do Banco, as normas do Grupo SBG e os Avisos e Directivas do BNA em matéria de segurança cibernética e resiliência operacional.
- Evoluir o modelo de gestão de risco cibernético para uma abordagem integrada e contínua, suportada por métricas executivas, indicadores de maturidade e mecanismos de reporte regulares ao Conselho de Administração e Comités.
- Consolidar o programa de políticas, normas e procedimentos de Segurança da Informação, garantindo a sua efectiva aplicação transversal, gestão de excepções baseada em risco e evidências auditáveis.
- Reforçar os processos de gestão de incidentes cibernéticos e continuidade de negócio, assegurando integração efectiva com BCP, Gestão de Crises, Fraude e Comunicação Institucional.

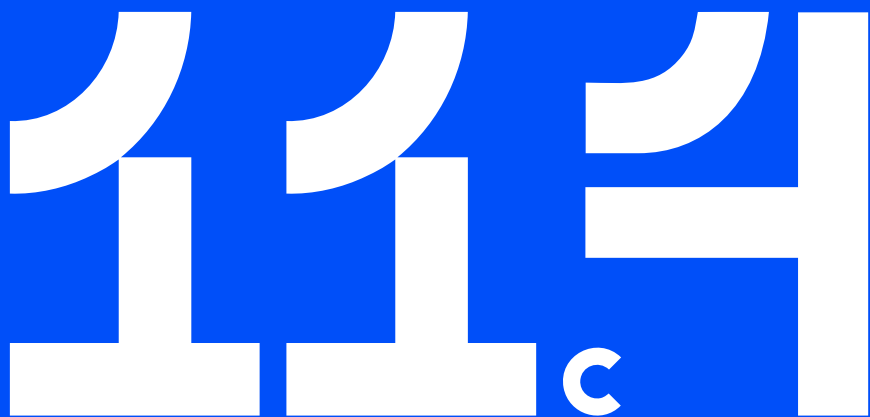
Tecnologia e Arquitectura de Segurança

- Reforçar a segurança do ecossistema tecnológico do Banco através da modernização e expansão das soluções de:
 - Gestão de Identidades e Acessos (IAM), incluindo controlo de acessos privilegiados e autenticação forte;
 - Monitorização, correlação e gestão de eventos de segurança (SIEM/SOC), com integração de múltiplas fontes internas e externas;
 - *Threat Intelligence* e capacidades de detecção avançada, incluindo utilização progressiva de mecanismos baseados em inteligência artificial;
 - Segurança de ambientes híbridos e *cloud*, com o objectivo de assegurar a conformidade com os padrões do Grupo e regulamentação local.
- Garantir níveis de maturidade e desempenho (*security score*) iguais ou superiores aos *benchmarks* definidos pelo Grupo SBG, e manter o alinhamento com as exigências prudenciais e regulatórias locais.
- Reforçar o princípio de *security by design* e *security by default* em novos projectos, de aquisições tecnológicas e iniciativas de transformação digital.

Pessoas, Cultura e Capacitação

- Intensificar as campanhas de simulação de *phishing* e engenharia social, com maior segmentação por perfis de risco e reporte executivo dos resultados.
- Expandir o programa de formação e sensibilização em Segurança da Informação e Cibersegurança, utilizando múltiplos canais internos (formação presencial, *e-learning*, comunicações internas e eventos institucionais).
- Realizar exercícios de resposta a incidentes cibernéticos (*tabletop exercises*) direccionados à Administração, *Board* e Executivos Sêniores, com foco em tomada de decisão, gestão de crise e comunicação.
- Continuar a promover uma cultura organizacional de segurança, reforçando o papel dos Colaboradores como primeira linha de defesa e elemento-chave da resiliência operacional do Banco.





Automação e Melhoria de Processos

Visão Estratégica

A criação da Direcção de Automação e Melhoria de Processos representa um passo decisivo para a transformação operacional do Banco, juntando 3 equipas com experiência na identificação de falhas nos nossos processos e na optimização dos mesmos, recorrendo à automatização.

Esta Direcção contribui directamente para a redução de custos operacionais e para o fortalecimento do ambiente de controlo interno, garantindo maior eficiência e mitigação de riscos críticos e foi criada com o objectivo de fortalecer um dos pilares estratégicos do Banco:

a construção de um ambiente de controlo interno robusto.

Esta Direcção é composta por 3 áreas

Controlo Interno

Apoia as áreas de negócio e suporte na identificação, análise e mitigação de riscos, assegurando a implementação de controlos robustos.

Business Process Improvement (BPI):

Auxilia as áreas de negócio a manterem os seus documentos actualizados e acessíveis e implementa mecanismos que simplificam esse processo.

Automação de processos

Apoia as áreas de negócio na identificação de processos manuais e ineficientes, promovendo a sua automatização através de ferramentas especializadas.

Identificar e Analisar



Controlo Interno

Expertise em Controlo Interno
Compreender os Nossos Problemas
Identificar as Raízes das Causas
Preparar um Plano de ação



BPI

Compreender os Nossos Processos
Re-engenharia de Processos

Automação



Automação

Expertise em Tecnologia
Cultura Ágil

Como ilustrado na imagem acima, temos **2 áreas responsáveis por Identificar e analisar as falhas nos controlos das áreas (Controlo Interno e BPI)**, sendo que a área de Controlo Interno, com as monitorizações que realiza, identifica junto das áreas, as falhas e riscos e ajuda as áreas a traçarem os planos de acção para mitigação dos riscos. A área de BPI é responsável por auxiliar as áreas a mapearem os seus processos, identificando pontos de melhoria nos mesmos.

A área de Automação é responsável por automatizar e otimizar os processos identificados pelas 2 áreas anteriores, bem como os processos priorizados pelas várias áreas do Banco.

Comités e fóruns

A Direcção de Automação e Melhoria de Processos participa dos seguintes comités:

RMC (*Risk Management Committee*)

Comité mensal onde são discutidos os principais temas de risco do banco.

Project Committee

Comité mensal onde é partilhado o estado dos vários projectos do Banco, bem como os desenvolvimentos feitos pelas equipas da BI.

IFC (*Internal Financial Committee*)

Comité onde são abordados os temas de risco com impacto financeiro.

Combine Assurance

Fórum mensal onde são partilhados os principais temas de risco, *Compliance* e auditoria.

Principais Documentos da área

Os principais documentos que a Direcção tem e que regem as suas actividades diárias são:

Procedimento para Solicitação de Automação de Processos

Documento da área de Automação de Processos, com o Procedimento que explica como é que as áreas devem fazer a solicitação de pedidos de automação e os passos para que os mesmos sejam priorizados, desenvolvidos, testados e colocados em produção.

Política de Documentação de Processos

Documento da área de BPI, que explica qual a área responsável pela actualização dos documentos do Banco, o tempo de validade dos documentos e o repositório dos mesmos.

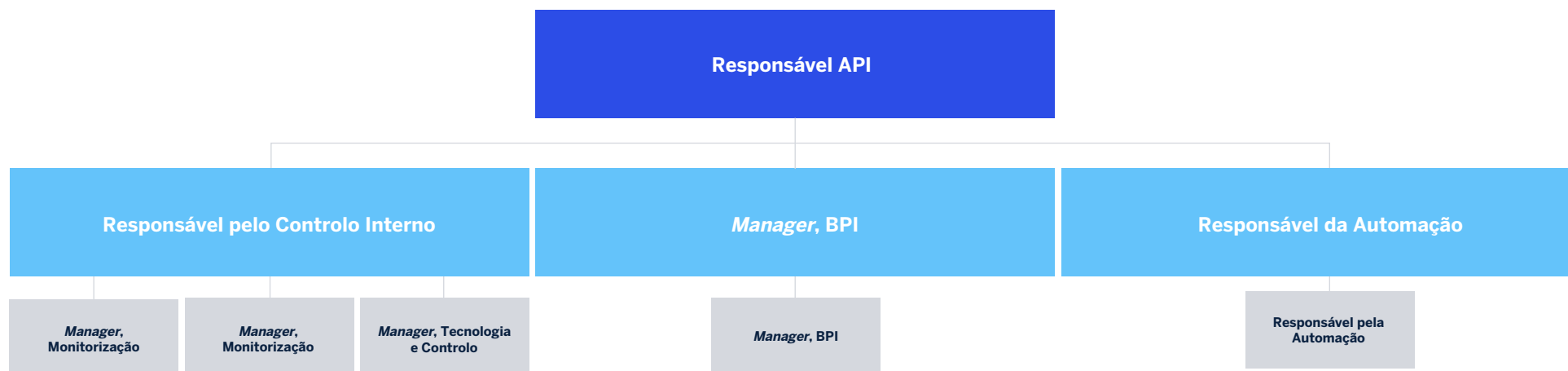
Procedimento para Planeamento de Monitorizações

Documento da área de Controlo Interno, que explica como é feito o Planeamento de Monitorizações para um determinado ano.

Procedimento para Execução de Monitorizações

Documento da área de Controlo Interno, que explica como é feita a monitorização com as diferentes áreas do Banco.

Organograma



Principais Iniciativas

Desde a sua criação, a Direcção esteve envolvida em várias iniciativas que visam melhorar o nosso ambiente de controlo interno e optimizar os nossos processos.

Dashboard de documentação de processos

Começando com as iniciativas desenvolvidas pela equipa de BPI, com o propósito de ter uma visão do estado de todos os documentos do Banco, foi desenvolvido um *dashboard* em PowerBI, onde os Responsáveis pelos diferentes documentos do Banco podem facilmente ver o estado dos seus documentos, permitindo saber quais os documentos que estão actualizado, quais os documentos que vencem brevemente e quais os documentos desactualizados.

Alertas para documentos a expirar

Para garantir que as áreas saibam com antecedência quais os documentos que estão prestes a expirar, foram criados os alertas automáticos em que os responsáveis pelos documentos passaram a receber notificação sempre que estivesse a faltar **30 dias, 15 dias, 7 dias, 3 dias e 1 dia para a data de expiração**. E caso não seja tomada nenhuma iniciativa para actualizar o documento, o gestor desses colaboradores recebe também uma notificação.

Campanha para actualização dos documentos do Banco

Com o propósito de sensibilizarmos os nossos colaboradores sobre a importância estratégica de termos os nossos documentos actualizados, para garantir que estamos alinhados com as boas práticas de gestão documental, foi lançada uma campanha a nível da nossa TV Corporativa.

Aplicação de validação dos documentos publicados

Para garantir que seja feita uma validação detalhada dos documentos do Banco antes da sua publicação, todas as semanas, a equipa do BPI faz a validação desses documentos, sendo que a informação dessa validação é colocada numa *PowerApps* para garantir que esse registo esteja disponível.

Monitorizações

A área de controlo interno realiza monitorizações periódicas às várias áreas do Banco, com base no plano anual de monitorizações ou com base em pedidos das áreas. Essas monitorizações servem para identificarmos as principais falhas e riscos nos nossos processos e traçar um plano de acção para corrigirmos essas falhas. Desde que a área foi criada, temos **13 monitorizações** a diversas áreas/ processos realizadas + "em curso", sendo que **2** delas resultaram em **Auditorias Satisfatórias** para esses processos, nomeadamente para as áreas de *Coverage* e BCB.

Dessas monitorizações e testes de efectividade que a equipa realiza, foram identificados **17 "Repeated Findings"**, ou seja, temas que foram identificados pela Auditoria, foram corrigidos pelas áreas e voltaram a surgir. Com essas monitorizações, garantimos que todos os riscos identificados tivessem um plano para mitigação/ encerramento e que é feito o devido acompanhamento, indicando os responsáveis e a datas acordadas para implementação do mesmo, bem como os fóruns onde essas acções são partilhadas e discutidas.

Implementação do DigiAud

Um dos objectivos da Direcção passa por implementar controlos automáticos para que as áreas possam de forma proactiva identificar as falhas de forma célere e antecipada. Com isso, a equipa interagiu com o GIA (*Group Internal Audit*) para implementar uma ferramenta que permita fazer essa monitorização automática e gerar relatórios que são actualizados periodicamente.

Automação de Processos

A equipa de Automação de Processos começou a sua jornada em 2019, com o principal foco na automatização de processos via RPA.

Actualmente, a equipa já desenvolveu **255 processos**, que correspondem a uma média de poupança de horas mensais em torno de **15400 horas mensais**, o que corresponde a uma média de **87 FTEs**, sendo que o ganho mensal que temos com estas automatizações ronda os **160.000 USD**.

15 400

Horas poupadas
(Mês)

87

FTE

USD 160 000

Custo directos
poupados (Mês)

Partilhamos abaixo, alguns processos que consideramos ter um grande impacto para a qualidade de vida dos nossos colaboradores:

Automação de Reportes Regulatórios ao BNA (Banco Nacional de Angola)

A preparação de reportes regulatórios é um processo altamente crítico no Banco, envolvendo consolidação de dados provenientes de múltiplos sistemas, validação rigorosa e submissão dentro de prazos rígidos definidos pelo regulador. Pequenos erros ou atrasos podem resultar em multas, chamadas de atenção e aumento da supervisão regulatória.

A automação deste processo garante consistência e tempestividade, substituindo tarefas manuais repetitivas por fluxos automatizados que seguem regras estritas.

Automação da Actualização das Taxas de Câmbio no Sistema Core T24

→ As taxas de câmbio impactam muitos produtos e operações bancárias: depósitos, transferências internacionais, cartões etc;

→ A actualização manual das taxas não só consome tempo como também expõe o banco a riscos significativos, principalmente diferenças cambiais indevidas ou processamentos com taxas desactualizadas;

→ A automação garante que o banco opera sempre com dados fiáveis, actualizados e uniformes em toda a instituição.

Automação de Alertas Legislativos para a Equipa de *Compliance*

Num ambiente regulatório cada vez mais dinâmico, acompanhar novas leis, instrutivos, avisos, normas e circulares é um desafio constante.

Perder uma actualização crítica pode levar a:

- Incumprimento de novas regras;
- Penalizações do regulador;
- Vulnerabilidades legais;
- Problemas reputacionais.

A automação funciona como um sistema de “vigilância regulatória”, monitorizando os canais oficiais e distribui informações relevantes em tempo útil.

Próximos Passos

Nestes 2 anos de existência da área, foi possível consolidar alguns conceitos, que nos permitem agora pensar nos próximos passos para a área para que possamos agregar ainda mais valor para a nossa instituição. Cada iniciativa proposta visa aumentar a eficiência operacional e garantir alinhamento com os objectivos estratégicos do Banco.

Implementação de uma governança de automação robusta

Com uma equipa muito reduzida e com um volume de pedidos muito grande, a equipa esteve mais focada em desenvolver e entregar esses pedidos e acabou por não dar a devida importância à Governança da área. Para 2026 um dos principais focos da equipa de automação de processos passa por garantir maior robustez a nível da Governança, garantindo que temos toda a documentação necessária para o funcionamento da área, que sejam seguidas e documentadas as boas práticas e que haja alinhamento com a Governança das outras áreas tecnológicas.

Com esta implementação, estaremos a contribuir para um Controlo Interno mais robusto, uma vez que a Automação tem um peso grande para o Banco, garantindo processos mais eficientes, redução de custos com possíveis multas e conformidade regulatória, sendo imperativo garantirmos a sua correcta Governança.

Consolidação da arquitectura e infraestrutura de automação

Tal como foi mencionado no item anterior, com o volume de pedidos e com uma equipa muito reduzida, não foi possível dar a devida importância à parte de arquitectura de Automação. Com a contratação de um arquitecto, vamos investir tempo para garantir que temos uma arquitectura de automação alinhada com as boas práticas do Grupo. Pretendemos também investir a nível da nossa Infraestrutura e garantir que os nossos ambientes (Produção, DR e Testes) estejam a efectivamente a funcionar, contribuindo para um ambiente de controlo interno mais robusto uma vez que reforçamos a disponibilidade e segurança dos nossos sistemas de automação

Contribuir para a execução da estratégia de Inteligência Artificial

Como o avanço tecnológico a nível da Banca, é imperativo que o Banco invista na sua estratégia de Inteligência Artificial para tornar o mesmo mais competitivo.

Este ano, a equipa de Dados definiu e partilhou a estratégia para a Implementação de IA no Banco, desde ferramentas, capacitação e Governança. A equipa de Automação tem um papel importante para a execução desta estratégia. Para o próximo ano pretendemos capacitar a equipa e participar nas principais iniciativas para garantir maior alinhamento com as restantes equipas técnicas. De realçar que é objectivo do banco investir em Inteligência Artificial para acelerarmos e melhorarmos a experiência dos nosso Clientes, com produtos e serviços mais direccionados às necessidades de cada cliente e também no reforço do Controlo interno, com a implementação de modelos de detecção de fraudes.

Implementação de melhorias no Mapeamento de Processos

Actualmente, a equipa de BPI tem tido o papel de garantir a actualização dos documentos das diferentes áreas do Banco. Este é apenas um dos mandatos da área, é objectivo da equipa implementar a Reengenharia de processos de formas a validar possível melhorias nos nossos processos e sugerir formas de implementar essas melhorias com o objectivo de tornar os processos mais ágeis, melhorando assim a experiência dos Clientes com soluções e processos mais robustos.

Implementação de um *Mindset* mais orientado a Dados nas monitorizações

É objectivo da área de Controlo Interno utilizar a informação disponível nas nossas bases de dados, de formas a termos amostras mais abrangentes e de maior qualidade para que os resultados das monitorizações possam efectivamente representar o que realmente se passa nas áreas, contribuindo para a implementação de um controlo interno mais robusto, ajudando as equipas a serem mais proactivas na identificação de possíveis riscos.

Implementação de Monitorizações contínuas e automáticas

Tal como mencionado anteriormente, é objectivo da área implementar monitorizações automáticas, para garantir que as anomalias sejam detectadas de forma mais célere e que possam ser corrigidas, garantindo assim a melhoria a nível do nosso ambiente de controlo interno.

Melhorar a comunicação do propósito e trabalho feito pela equipa

Sendo uma Direcção nova no Banco, há a necessidade de divulgarmos mais o trabalho feito pela equipa, bem como o propósito da área. Pretendemos aumentar o número de campanhas, fazer mais *workshops*, trabalhar mais com as áreas de formas socializar com as mesmas o trabalho feito pela equipa.

Parceria com outros países a nível do Controlo Interno

Para 2026, a responsável pelo Controlo Interno irá participar de um intercâmbio com o Gana, onde passará 3-6 meses no mesmo país para “beber” da experiência dos nossos colegas e implementar essas melhorias localmente

