

## APOIO AO DESENVOLVIMENTO E À INOVAÇÃO

### Avaliação e reconhecimento

Os sistemas de avaliação dos Colaboradores em todas as operações do Millennium bcp permitem identificar as principais necessidades de formação, desenvolvimento e mobilidade dos Colaboradores, baseada na análise do seu potencial ou lacunas. Através do modelo de avaliação de desempenho é possível identificar quais os Colaboradores com perfil ou com capacidade para desenvolver competências para virem a desempenhar funções nas posições críticas, dentro da Organização.

Na maioria dos países foram avaliados todos os Colaboradores elegíveis para o processo de avaliação, sendo que relativamente ao número total de Colaboradores, em Portugal foram avaliados 97% e nos restantes países a média foi de 78%. Em Portugal registaram-se 1% de discordâncias, o que traduz um elevado grau de partilha da visão sobre o desempenho entre avaliadores e avaliados.

#### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

	2011	2010	2009
<b>COLABORADORES AVALIADOS</b>			
Atividade em Portugal	9.708	10.218	10.265
Atividade Internacional <sup>(1)</sup>	8.929	10.542	9.740
<b>TOTAL</b>	<b>18.637</b>	<b>20.760</b>	<b>20.005</b>

<sup>(1)</sup> Informação não disponível para a Suíça e Angola em 2009.

Em Portugal, foi realizado um inquérito após a conclusão das avaliações, tendo sido consultados avaliadores e avaliados, quanto à qualidade e eficiência que reconhecem no sistema de avaliação individual de desempenho, sendo que revelaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos 88,4% dos avaliadores e 81,1% dos avaliados.

Na Polónia, em 2011, na sequência de sugestões recebidas dos Colaboradores, foram realizadas reuniões nas diferentes unidades orgânicas, no final de cada fase do ciclo de avaliação, para discussão e análise do nível de cumprimento dos objetivos da equipa como um todo, em complemento à avaliação individual.



O Millennium bcp mantém, a par com uma atitude de constante incentivo à valorização dos Colaboradores e à adoção de práticas de excelência, uma política de reconhecimento face ao mérito e empenho revelado por cada Colaborador. Em 2011, no âmbito do processo complementar aos sistemas formais de avaliação individual de desempenho foram identificados em Portugal 64 Colaboradores, na Grécia 50 Colaboradores e em Angola 25 Colaboradores como excelentes na sua função. Em Portugal e em Angola,

esta distinção foi traduzida num “Prémio de Excelência” entregue nas repetidas reuniões de objetivos e na Grécia serviu como ferramenta para identificar os 11 Colaboradores que vão integrar o programa específico de desenvolvimento “High Flyers”.

### Formação e desenvolvimento

A formação tem desde sempre sido assumida como uma prioridade para o desenvolvimento das competências profissionais e pessoais dos Colaboradores e como veículo de alinhamento com a estratégia do Banco.

Em termos globais, foram dadas cerca de 991 mil horas distribuídas por mais de 3.000 ações de formação, com uma média de 46 horas de formação por Colaborador. Este número de horas de formação corresponde a um crescimento de 52% face a 2010.

**FORMAÇÃO <sup>(1)</sup>**

	2011	2010	2009	Var. 11/10
<b>NÚMERO DE AÇÕES <sup>(2)</sup></b>				
Presencial	2.266	1.719	756	24,1%
E-learning	642	444	68	30,8%
À distância	155	222	22	-43,2%
<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES <sup>(3)</sup></b>				
Presencial	25.299	27.814	22.079	-9,9%
E-learning	118.428	61.005	77.445	48,5%
À distância	25.906	42.799	42.344	-65,2%
<b>NÚMERO DE HORAS</b>				
Presencial	660.312	376.921	281.162	42,9%
E-learning	145.445	157.202	165.144	-8,1%
À distância	185.905	118.748	119.624	36,1%

<sup>(1)</sup> Informação não disponível para a Suíça e Angola em 2009.

<sup>(2)</sup> Informação não disponível para Portugal em 2009.

<sup>(3)</sup> Corresponde ao total de participantes das formações realizadas. O mesmo Colaborador pode ter frequentado diversas formações.

Globalmente foram os Colaboradores das áreas comerciais, que receberam um maior número horas de formação. Em todos os países são anualmente dinamizadas inúmeras ações junto dos Colaboradores das áreas comerciais que têm como objetivos: i) aprofundar o conhecimento dos produtos; e ii) aumentar a qualidade do serviço prestado aos Clientes.

Em Portugal foi ainda dinamizada formação nas seguintes dimensões:

- Dois programas estratégicos: “Cultura de Rigor” e “ADN Millennium”. O programa “Cultura de Rigor” que envolveu todos os Colaboradores do Banco está detalhado no capítulo com o mesmo nome neste relatório na página 178. O programa comportamental “ADN Millennium” destinado a todos os Colaboradores da Rede de Retalho teve como principal objetivo, reforçar competências na relação e negociação com os Clientes. Foi também dada continuidade ao Programa de “Gestão das Pessoas” na Rede de Retalho tendo sido realizada formação a todos os Coordenadores Comerciais que iniciaram funções no último ano;
- Foram desenvolvidos programas integrados nos quais foram envolvidas todas as chefias da Direção Comercial de Empresas Sul; Direção de Recuperação Especializada; Direção Internacional; Direção de Crédito e Direção de IT. Foi, igualmente, dada continuidade ao Programa de “Liderança” ministrado pela Academia Militar e que envolveu mais de 50 diretores do segundo nível da estrutura do Banco;
- No âmbito dos processos de certificação finalizou-se o programa dos 78 Gestores da Direção de Crédito Especializado e mantiveram-se os cursos para Assistentes Comerciais e Gestores da rede de Private Banking.

Na Polónia, manteve-se o programa de integração de novos Colaboradores “Uma só Voz” e foi lançado em 2011 um programa de liderança e gestão de pessoas, com o objetivo de melhorar as capacidades de comunicação interna e motivação das equipas, por parte das hierarquias.

As significativas alterações do mercado laboral e a maior longevidade da vida ativa colocam novos desafios e incentivam novas abordagens ao nível da gestão de carreira dos Colaboradores. O programa “Valorizamos a Experiência” lançado, em 2009 em Portugal, com o propósito de promover uma melhor gestão do talento e do conhecimento dos Colaboradores mais experientes, pretende dar resposta a este enquadramento. Em 2011, participaram 534 Colaboradores neste programa, no âmbito do qual se realizaram 14 módulos de formação decorrentes das necessidades identificadas no plano de ação personalizado.

**FORMAÇÃO POR CATEGORIA PROFISSIONAL POR GÉNERO <sup>(1)</sup>**

Média de Horas por Colaborador / Total de Horas por Categoria

	Homens	Mulheres
Conselho de Administração	20 / 576	6 / 19
Alta Direção	26 / 4.028	49 / 1.610
Direção	37 / 44.844	40 / 30.480
Comerciais	51 / 268.235	47 / 308.330
Técnicos	27 / 60.261	19 / 36.781
Outros	96 / 107.301	54 / 71.387

<sup>(1)</sup> Informação não disponível para Angola.

A partilha de experiências entre áreas distintas é um veículo de sedimentação do espírito de equipa e de consciencialização de que todos trabalham para um serviço de excelência aos Clientes, mas também de aquisição de novos conhecimentos. Assim em Portugal:

- Deu-se continuidade à iniciativa “Um dia com o Cliente”, através da qual se promoveu a deslocação por um dia, a uma sucursal da Rede de Retalho, de mais de 1.900 Colaboradores dos serviços centrais. O projeto, que procurou potenciar respostas mais ajustadas na interação entre os serviços centrais e o retalho, terminou em 2011 com 92,3% dos participantes a afirmarem terem ficado satisfeitos ou muito satisfeitos com a experiência;
- Iniciou-se o programa “Um dia na DRE” no âmbito do qual cerca de 60 coordenadores comerciais de sucursais de gestão personalizada (Prestige e Negócios) das zonas da grande Lisboa e grande Porto passaram um dia na Direção de Recuperação Especializada para aprofundarem os conhecimentos sobre a componente processual e a sua articulação nas diferentes fases de análise. O programa terá continuidade em 2012.

A Direção de Contencioso do Millennium bcp, em Portugal, promoveu ao longo de 2011 um ciclo de quatro conferências sobre Direito Bancário, para as quais foram convidados Colaboradores e Advogados que colaboram regularmente com o Banco. O Ciclo iniciou-se com o Sr. Prof. Menezes Cordeiro (“A Efetivação do Direito Bancário - Vetores Atuais”), seguindo-se o Sr. Prof. Marques da Silva (“Segredo Bancário”), depois, o Sr. Cons<sup>o</sup> Dr. Abrantes Geraldês e o Sr. Dr. Júlio Castro Caldas (“O Direito Bancário na Jurisprudência Portuguesa - Vetores Relevantes”) e concluindo-se com o Sr. Prof. Calvão da Silva (“A Crise Financeira e [a Ausência de] o Direito”). Face ao êxito das conferências, que contou sempre com uma participação superior a 200 Colaboradores, foi decidido promover a sua continuidade durante o ano de 2012.

## Inovação

A capacidade de envolver os Colaboradores na procura constante da melhoria de eficiência tem permitido encontrar soluções, no âmbito dos processos internos e de serviço ao Cliente, com impacto direto na qualidade dos produtos e serviços e nos custos operativos, do Banco.

Em Portugal, na Polónia e na Grécia os programas de ideias incentivam, de forma estruturada, os Colaboradores a apresentarem ideias diretamente ou integradas em desafios temáticos ou por área.

### PROGRAMAS DE INCENTIVO À GERAÇÃO DE IDEIAS <sup>(1)</sup>

	2011	2010	2009	Var. 11/10
Colaboradores que apresentaram ideias	799	855	908	-7%
Ideias apresentadas	1.107	1.374	1.460	-24%
Ideias aprovadas	68	29	58	57%

<sup>(1)</sup> Inclui programa "Mil Ideias" em Portugal, "Call 2 Action" na Polónia e "Mega Ideias" na Grécia

Em 2011, das ideias implementadas em Portugal, destacam-se:

- Disponibilização do *download* em formato de arquivo (PDF) de comprovativos de transações efetuadas nos canais automáticos;
- Disponibilização de um maior número de transações no *site* do Banco na versão em inglês, para facilitar a interação dos Clientes que não estão familiarizados com a língua portuguesa;

À semelhança dos anos anteriores foi organizado o *Workshop* “Mil Ideias” com o objetivo de reconhecer as melhores participações, em Portugal, subordinado ao tema “*Making Change Happen*”. Estiveram presentes cerca de 50 Colaboradores que através de várias experiências formativas e de momentos disruptivos tomaram contato com ferramentas que incentivam à partilha do espírito de inovação com os seus pares.

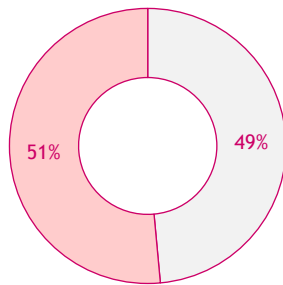
Realizou-se em Portugal a 2<sup>a</sup> edição do *Workshop* “Porta Aberta” destinado à partilha de experiências e melhores práticas no âmbito da inovação, no qual participaram 47 representantes de 19 empresas e instituições de referência.

## DIVERSIDADE E VALORES SOCIAIS

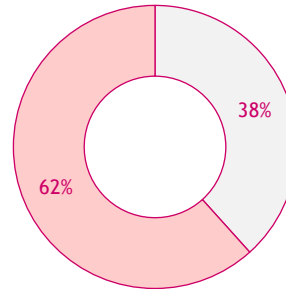
O Grupo BCP proporciona a todos os Colaboradores um tratamento justo e com igualdade de oportunidades, promovendo a meritocracia em todas as fases dos percursos profissionais e definindo a remuneração dos Colaboradores de acordo com a sua categoria, percurso profissional e grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos, respeitando-se o rácio salarial de 1:1 entre homens e mulheres com funções e nível de responsabilidade equiparáveis.

Nos princípios de atuação do Grupo BCP foi instituído um conjunto de valores e referenciais de atuação, aplicáveis a todos os Colaboradores, de todas as operações, nos quais se inclui uma inequívoca orientação para: i) independentemente do respetivo nível hierárquico ou de responsabilidade, todos os Colaboradores atuem de forma justa, recusando qualquer situação de discriminação; e ii) se reafirma a adesão aos dez Princípios do *Global Compact*, no âmbito dos quais o Grupo reconhece e apoia a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva de acordos de trabalho e rejeita a existência de qualquer forma de trabalho forçado e compulsório, bem como de trabalho infantil.

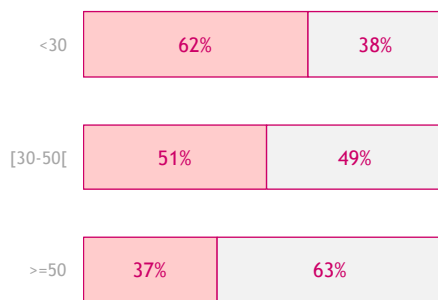
**DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO**  
Porcentagem



**PROMOÇÕES POR GÉNERO**  
Porcentagem

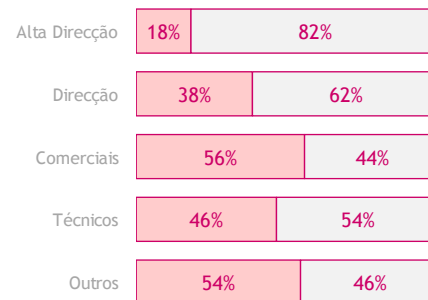


**FAIXA ETÁRIA POR GÉNERO**  
Porcentagem



Homens  
Mulheres

**CATEGORIA PROFISSIONAL POR GÉNERO**  
Porcentagem



O Millennium bcp mantém disponibilidade para o diálogo com as Entidades representantes dos Colaboradores materializada, em Portugal, nas reuniões mensais entre a Comissão de Trabalhadores e o Conselho de Administração Executivo e na participação na Comissão de *Stakeholders* de um representante da Comissão de Trabalhadores. O Banco é também subscritor dos Acordos Coletivos de trabalho celebrados com os Sindicatos representativos do Setor Bancário, disponibilizando meios e instalações para o funcionamento de secções sindicais de empresa.

## PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA AOS COLABORADORES

O Grupo BCP disponibiliza um conjunto de benefícios sociais, para além do que se encontra estabelecido na legislação, que contribui para manter um adequado nível de bem-estar dos Colaboradores.

No âmbito do incentivo à qualificação académica e desenvolvimento pessoal dos Colaboradores:

- O Banco apoiou, em 2011, nos diversos países, um total de 2.636 Colaboradores, sendo que a comparticipação média sobre o valor total do custo de formação, em Portugal foi de 52% e nas operações internacionais mais de 90%. Este programa destina-se a Colaboradores com mérito e potencial evidenciados, para obtenção de licenciaturas, pós-graduações e mestrados, com interesse para as suas carreiras e para a atividade do Grupo;
- Mantiveram-se os cursos para aprendizagem de línguas estrangeiras, sendo que em Portugal 468 Colaboradores frequentaram aulas de inglês e 9 frequentaram aulas de espanhol, num total de 30 mil horas de formação, na Polónia 9 Colaboradores não nacionais frequentaram aulas de polaco e em Angola 33 Colaboradores frequentaram aulas de inglês;
- Em Portugal, foram apoiados 204 Colaboradores com estatuto de trabalhador estudante, através da atribuição mensal de um subsídio, cujo valor global foi de 34.693 euros.

Em Portugal, os Colaboradores e respetivo agregado familiar:

- Têm acesso a um subsídio mensal de apoio escolar, atribuído a descendentes de Colaboradores falecidos. Em 2011 foram apoiados 162 jovens num valor global de 342 mil euros;
- Têm acesso a um plano de seguros, com cerca de 20 produtos distintos, em condições diferenciadas que engloba seguros de âmbito familiar, patrimonial, poupança e reforma;
- Dispõem de uma sucursal exclusivamente dedicada a Colaboradores, segmentado nas unidades de negócio de gestão personalizada, mass market e seguros. O acesso a esta sucursal, que tem um horário de atendimento alargado, é preferencialmente realizado através de telefone *e-mail*, dispondo no entanto de espaço para atendimento personalizado;
- Podem ser sócios do Clube Millennium bcp, que organiza um conjunto de eventos na área do desporto, cultura, solidariedade e lazer e que fomentam a iniciativa pessoal e a participação na vida comunitária. Atualmente, o Clube tem 38.558 Associados (Colaboradores no ativo, reformados e familiares);
- Beneficiam de descontos em vestuário, comunicações móveis, transportes, viagens, eletrodomésticos, decorrentes de condições negociadas pelo Millennium bcp com algumas empresas.

Destacam-se ainda os seguintes benefícios, proporcionados aos Colaboradores da Grécia:

- Aos Colaboradores com filhos com necessidades especiais são permitidos 5 dias adicionais de férias;
- É atribuído um subsídio anual aos Colaboradores com mais de 3 filhos;
- Aos Colaboradores ou filhos de Colaboradores que se classifiquem nos 10 primeiros lugares no processo de admissão ao ensino superior ou que sejam distinguidos pela sua performance na universidade é atribuído um prémio de 2.000 euros.

Os benefícios sociais, de cada país, aplicam-se na sua generalidade a todos os Colaboradores dos respetivos países, sendo que em Portugal, os Colaboradores com contracto a termo não têm acesso às condições específicas das linhas de crédito para compra de habitação própria ou crédito para fins sociais. Os Colaboradores em regime de *part-time* têm acesso aos benefícios transversais, no entanto, sempre que esses benefícios estejam relacionados com a antiguidade, o valor do mesmo é calculado proporcionalmente ao tempo de trabalho efetivo. Este princípio de proporcionalidade, para os Colaboradores em regime de *part-time* aplica-se também na Roménia e Suíça.

#### CRÉDITO A COLABORADORES <sup>(1)</sup>

Milhões de euros

	2011		2010		2009	
	MONTANTE	COLABORADORES	MONTANTE	COLABORADORES	MONTANTE	COLABORADORES
<b>HABITAÇÃO</b>						
Em carteira (acumulado)						
Atividade em Portugal	1.003	11.460	1.036	11.735	1.063	11.973
Atividade Internacional	64	1.324	61	1.339	54	1.402
Concedido no ano de reporte						
Atividade em Portugal	49	493	53	541	89	844
Atividade Internacional	8	220	18	295	20	339
<b>FINS SOCIAIS</b>						
Em carteira (acumulado)						
Atividade em Portugal	17	2.562	20	3.101	23	3.746
Atividade Internacional	12	2.349	9	2.004	4	1.240
Concedido no ano de reporte						
Atividade em Portugal	5	431	7	623	8	739
Atividade Internacional	4	897	5	944	3	873

<sup>(1)</sup> Inclui Colaboradores no ativo e Colaboradores reformados. Informação não disponível para Angola em 2009. Benefício não aplicável na Suíça.

Em 2011, em Portugal, foi criada uma equipa de projeto para trabalhar especificamente o tema de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal com a participação ativa de 1.723 Colaboradores, no diagnóstico interno através do programa Mil ideias, *focus group* e inquéritos diretos. Participaram também 15 primeiros responsáveis de Direções do Banco que integraram o comité de análise e discussão das ideias apresentadas. Não sendo uma preocupação recente do Millennium bcp, as alterações culturais, sociais e económicas que nos últimos tempos têm vindo a modificar o modo de vida das famílias justificam uma nova abordagem a este tema que pela diversidade de áreas que toca e as distintas implicações que gera justifica uma cuidada ponderação para que a resposta da Organização seja a mais adequada possível às reais necessidades dos Colaboradores.

## CONDIÇÕES DE TRABALHO

### Saúde e segurança

O Millennium bcp promove instalações de trabalho que permitem aos Colaboradores desenvolver a sua actividade com o mínimo de riscos e com o máximo de produtividade, dando-se especial atenção às soluções de luz, temperatura, ruído, qualidade do ar, mobiliário e manutenção de instalações. Por forma a assegurar estas condições são realizadas monitorizações periódicas, concretizadas em visita às instalações, com o objectivo de detectar e corrigir disfunções.

O Banco assegura também o acompanhamento e orientação nos cuidados de saúde, apoiando, sem excepção, todas as situações clínicas dos seus Colaboradores

Todos os Colaboradores, no ativo ou em situação de reforma, e respetivos agregados familiares estão abrangidos por planos de saúde que visam complementar os respetivos serviços nacionais de saúde.

Em Portugal as situações de maior gravidade, dos Colaboradores no ativo ou reformados, e o agregado familiar poderão ter acesso a receber cuidados de saúde na Clínica Universitária de Navarra.

### SERVIÇOS DE SAÚDE <sup>(1)</sup>

	2011	2010	2009	Var. 11/10
<b>SERVIÇOS DE MEDICINA</b>				
Consultas efectuadas				
Atividade em Portugal	31.758	34.452	33.063	-8,5%
Atividade Internacional	7.146	7.324	6.930	-2,5%
Chek-up efectuados				
Atividade em Portugal	6.999	7.517	6.257	-7,4%
Atividade Internacional	3.473	3.895	3.095	-12,2%
<b>SEGUROS DE SAÚDE (PESSOAS ABRANGIDAS)</b>				
Atividade em Portugal <sup>(2)</sup>	40.564	41.201	41.699	-1,6%
Atividade Internacional <sup>(3)</sup>	11.877	11.487	10.613	3,3%

<sup>(1)</sup> Inclui Colaboradores no ativo e Colaboradores reformados. Informação não disponível para a Suíça.

<sup>(2)</sup> Clínica Universitária de Navarra, inclui Colaboradores expatriados.

<sup>(3)</sup> Informação não disponível para Angola em 2009.

### Prevenção de doenças graves

O Banco, em Portugal e em Moçambique, dispõe de unidades de medicina localizadas em diversos pontos do país e um quadro de médicos, dedicado em exclusivo aos Colaboradores.

Em Portugal, a Unidade de Continuidade de Negócio integrada no Gabinete de Prevenção e Segurança tem a responsabilidade de acompanhar, definir e divulgar os planos de contingência em articulação com os Serviços de Medicina do Banco e com a autoridade de saúde local, no âmbito da ocorrência de pandemias ou outras situações que possam afetar gravemente e de forma generalizada a saúde dos Colaboradores. Na Grécia, esta responsabilidade está delegada na Direção de Recursos Humanos.

Em Moçambique, existe um programa de sensibilização, formação e monitorização sobre doenças endémicas e sobre HIV / Sida que inclui palestras e formação integrada em programas nacionais de saúde. Com o objetivo de mais facilmente disseminar uma cultura de prevenção e mitigação de doenças graves foi dada formação a um grupo de Colaboradores que são atualmente os dinamizadores destas matérias junto dos seus pares.