

Os programas de desenvolvimento dirigidos especificamente a Colaboradores de elevado potencial permitem:

- aos Colaboradores recém-admitidos, uma visão transversal do negócio e das melhores práticas da Organização
- aos Colaboradores com experiência, a capacidade de assumirem funções de maior responsabilidade e complexidade.

Paralelamente à formação *on the job* e em sala desenvolveram-se actividades específicas, no âmbito destes programas, das quais se destacam:

- **Fórum *Grow Together***: cerca de 60 participantes dos programas *Grow Fast*, *People Grow* e *Leadership in Retail*, organizados em 6 equipas, apresentaram propostas para melhoria de processos e de ofertas de produtos distintos aos seus Mentores e aos Membros do CAE. Realizaram-se também actividades de convívio e de *team building* que reforçam o espírito de partilha que se pretende estimular;
- **Fórum *Young Specialist***: oportunidade de interacção e desenvolvimento de competências fora do contexto organizacional, teve este ano como tema os valores e as boas práticas do Banco;
- ***Executive Coaching***: integrada no programa *Leadership in Retail*, realizou-se, em 2010, uma acção piloto no Banco que consistiu na participação dos Colaboradores em sessões de desenvolvimento de competências de liderança e desenvolvimento de pessoas.



PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

Programas em 2010	Acções desenvolvidas	N.º de participantes	Pais
COLABORADORES RECÉM-ADMITIDOS	<i>People Grow</i>	14	Portugal
		18	Polónia
	<i>Young Specialist</i>	74	Portugal
COLABORADORES COM EXPERIÊNCIA	<i>Grow Fast</i>	32	Portugal
		8	Polónia
	<i>Grow Plus</i>	5	Polónia
COLABORADORES DO RETALHO	<i>Grow in Retail</i>	47	Portugal
	<i>Master in Retail</i>	32	Portugal
	<i>Leadership in Retail</i>	15	Portugal

VALORIZAR E POTENCIAR CAPACIDADES INDIVIDUAIS

O programa interno de geração de ideias – **Mil Ideias** – foi distinguido, em 2010, pelo Corporate Executive Board, através da sua prática de gestão de recursos humanos e liderança (CLC *Human Resources*), como “*Best Demonstrated Practice*” no envolvimento do capital humano na Organização.

Este programa, que se baseia no reconhecimento dos Colaboradores enquanto força criativa originadora de ideias de valor, através da participação directa por apresentação de uma nova ideia e indirecta através de comentários ou votos, permite melhorar processos internos e aumentar o valor da oferta de produtos e serviços a Clientes.

PROGRAMAS DE INCENTIVO À GERAÇÃO DE IDEIAS (1)

	'10	'09	'08
Colaboradores que apresentaram ideias	886	921	1.274
Ideias apresentadas	1.437	1.472	2.142
Ideias aprovadas	32	59	34

(1) Inclui programa “Mil Ideias” em Portugal, “Call 2 Action” na Polónia, “Mega Ideas” na Grécia e “MilleIdeas” na Roménia (lançado em 2010).

Das ideias implementadas em 2010 destacam-se:

- Em Portugal – i) a redução do preço para Clientes que concentrem a sua carteira de seguros na Ocidental; ii) a possibilidade de carregar em sistema informático mais do que dois avalistas nas operações de *leasing* e iii) o acesso às Pages Jaunes/Blanches francesas ^(*), permitindo actualizar no sistema os dados de Clientes emigrantes neste país;
- Na Grécia – o desenvolvimento de uma ferramenta de simulação de juros a receber e a respectiva penalização, quando há levantamentos antes do vencimento dos depósitos a prazo;
- Na Roménia – a implementação de uma base de dados integrada, disponível em todas as sucursais, para consultar dados de Clientes, monitorizar a actividade comercial e realizar simulações.

Qualificar os Colaboradores a fim de melhorar o seu desempenho e garantir um maior alinhamento com os objectivos estratégicos do Banco constituiu, uma vez mais, a linha orientadora no desenvolvimento do **plano de formação no ano de 2010**.

FORMAÇÃO ⁽¹⁾

	'10	'09	'08	VAR. % '10/'09
PRESENCIAL				
N.º de participantes ⁽²⁾	28.569	22.079	30.569	29,4%
N.º de horas ⁽³⁾	376.517	281.162	613.690	33,9%
E-LEARNING				
N.º de participantes ⁽²⁾	61.006	77.445	78.453	-21,2%
N.º de horas ⁽³⁾	168.380	165.143	150.463	-2,0%
À DISTÂNCIA				
N.º de participantes ⁽²⁾	42.799	42.344	21.180	1,1%
N.º de horas ⁽³⁾	118.599	119.624	156.980	-0,9%
N.º DE HORAS DE FORMAÇÃO POR COLABORADOR	32	27	29	16,6%

(1) Exclui Angola e Suíça em 2008 e 2009.

(2) Corresponde ao total de participantes das formações realizadas. O mesmo Colaborador pode ter frequentado diversas formações.

(3) Exclui Moçambique em 2008.

Em Portugal, o plano de formação envolveu a totalidade dos Colaboradores, tendo sido ministrado um conjunto de 357.367 horas de formação.

Continuou-se a privilegiar a elaboração de planos integrados de formação por áreas de negócio, orientados para as competências gerais e específicas dos Colaboradores. Após o Retailo, Direcção de Operações e Direcção de Informática e Tecnologia (IT), foram desenvolvidos e implementados, em 2010, programas para a Direcção de Crédito Especializado, Direcção de Recuperação Especializada, Direcção de Crédito e Marketing de Empresas, programas estes que envolveram todos os Colaboradores de cada uma das direcções.

O plano de formação da Direcção de IT promoveu o envolvimento directo de todos os Colaboradores destas áreas e das suas hierarquias em torno de um conjunto de acções que resultaram numa mudança cultural, comportamental e de práticas de gestão, tendo sido premiado pela Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) na categoria "Acção de Formação".

Em Portugal, investiu-se também em formação nas áreas: i) comportamental – liderança, comunicação, gestão da mudança, trabalho em equipa e organização do trabalho e ii) no reforço de competências de venda e negociação. Nestas duas grandes vertentes formativas foram ministradas cerca de 45 mil horas de formação presencial, tendo envolvido 6.444 participantes.

Foi também realizada formação na área financeira – Contabilidade de Empresa e Bancária, Sistema de Normalização Contabilística e Análise Económico-Financeira – com um total de 55.185 horas e 4.406 participantes.

^(*) Directório telefónico.

No âmbito dos programas de continuidade, mantiveram-se: i) os programas estratégicos de certificação dos gestores das redes comerciais, com uma participação de 13 Assistentes Comerciais e 9 *Private Bankers* em 2010, e ii) os cursos de inglês, com 501 Colaboradores distribuídos por 60 turmas.

A **mobilidade** constitui uma oportunidade de desenvolvimento profissional dos Colaboradores e de valorização das suas competências, cujas vantagens são reconhecidas. Os processos de mobilidade resultam na sua maioria de rotações interunidades, previamente acordadas entre os responsáveis e os Colaboradores. Desde 2007, está também implementado o processo de autocandidatura a anúncios internos, que registou, um acréscimo de 74% de rotações concretizadas, em 2010, comparativamente ao ano anterior.

TAXA DE MOBILIDADE INTERNA

Rotações em percentagem

	'10	'09	'08
Actividade em Portugal	19%	19%	23%
Actividade Internacional ⁽¹⁾	11%	26%	19%
TOTAL	15%	23%	21%

(1) Exclui Angola e Suíça em 2008 e 2009 e Roménia em 2008.

Os programas de atracção e retenção de talento têm também uma forte componente de mobilidade, com o objectivo de proporcionar aos novos Colaboradores um conhecimento transversal da realidade do Banco, uma boa rede de contactos, bem como a exposição a diferentes desafios.

A par destes processos de mobilidade e num contexto de contenção rigorosa do quadro de Colaboradores, continuam a apresentar grande relevância, em Portugal, os seguintes programas: Programa de Desenvolvimento de Competências Comerciais (PDCC), Novos Rumos e Programa de Quadros Directivos (PQD), que promovem o aproveitamento do talento interno alinhado com os objectivos estratégicos do Banco de reforço no serviço aos Clientes.

Por forma a minimizar os impactos que a mobilidade representa na alteração da vida quotidiana dos Colaboradores, é garantida uma atempada comunicação das alterações de função, assegurando o integral cumprimento da legislação em vigor. Esta regra aplica-se também a eventuais alterações operacionais na Organização.

OUVIR E ACONSELHAR

As hierarquias são as principais responsáveis pela gestão dos Colaboradores – gestão da satisfação, motivação, carreira e desenvolvimento profissional – das equipas que lideram, sendo que o *feedback* contínuo determina a capacidade das hierarquias contribuírem para o desenvolvimento dos Colaboradores, ajudando-os a procurar permanentemente, melhores níveis de desempenho e de valorização profissional.

Os modelos de avaliação individual de desempenho reforçam este processo de diálogo contínuo, sendo que o momento de realização da avaliação constitui um espaço formal de debate sobre o desempenho dos Colaboradores.

Em Portugal, foram avaliados 99,2% dos Colaboradores, tendo-se registado cerca de 1% de discordâncias. Simultaneamente com o fecho das avaliações, foi realizado um inquérito aos Avaliadores e aos Avaliados, para recolha da apreciação de aspectos específicos do sistema de avaliação e de sugestões de melhoria, tendo-se verificado grande convergência na resposta aos questionários. Foram recolhidas 1.549 respostas de Avaliadores e 8.154 respostas de Avaliados.

RECONHECER O MÉRITO

Em 2010, foi aprovado pelo CAE um sistema de incentivos aplicável a todo o Banco, destinado a apurar a repartição individual do montante dos resultados consolidados do Grupo que anualmente venha a ser decidido para distribuição pelos Colaboradores. Este sistema conjuga os resultados do desempenho individual dos Colaboradores com o desempenho das unidades orgânicas em que estão inseridos, distinguindo os melhores desempenhos.

No âmbito do sistema de incentivos das áreas de negócio, em Portugal, foram apurados incentivos trimestrais e/ou anuais nas redes de Retalho, Corporate, Empresas e Private Banking, bem como na Banca de Investimento, na Tesouraria e Mercados e na Direcção Internacional.

Na Reunião Anual de Objectivos em Portugal foram distinguidos com o Prémio de Excelência 46 Colaboradores, que foram considerados os que mais se destacaram pelo seu empenho, dedicação, competência e resultados obtidos.

INCENTIVAR A MOTIVAÇÃO

Os programas "Ser Millennium", "Valorizamos a Experiência" e "Um dia com o Cliente" consubstanciam em si os principais valores do Banco, nomeadamente no domínio do respeito pelas pessoas e instituições, da vocação pela excelência, da confiança e do enfoque no Cliente.

No âmbito do programa específico de motivação "Ser Millennium" foi disponibilizado um site interno para divulgação do programa e das suas acções. Realizou-se também um concurso interno – "Conquista do Pico" que premiou os 10 Colaboradores que escreveram a melhor frase sobre as dez vantagens de ser Colaborador Millennium, cujo prémio consistiu na escalada ao ponto mais alto de Portugal – Ilha do Pico, nos Açores – com o alpinista João Garcia.

A partilha de conhecimentos e o reforço do espírito de equipa contribuem para gerar uma atitude positiva e dinamizar uma cultura de desempenho, tendo o programa "Um dia com o Cliente" promovido uma maior proximidade entre os Serviços Centrais e a Rede Comercial, contribuindo para um trabalho globalmente mais articulado e eficaz. Em 2010, participaram nesta iniciativa 959 Colaboradores.

O programa "Valorizamos a Experiência" enquadra-se na necessidade do Banco e dos Colaboradores repensarem a gestão da carreira num contexto de maior longevidade da vida activa. Os *workshops* realizados, nos quais participaram 449 Colaboradores, permitiram definir planos de acção com várias componentes predominantemente orientadas para potenciar o desenvolvimento individual e a partilha de *know-how* ao nível departamental, interdepartamental e do Banco.

EVOLUÇÃO DO QUADRO DE COLABORADORES

O número de Colaboradores do Grupo BCP registou uma diminuição de 2,0% face ao ano anterior (-426 Colaboradores), situando-se num total de 21.370 pessoas no final de 2010.

A maior descida ocorreu nos Negócios no Exterior, com uma quebra de 2,4% para 11.224 Colaboradores (-274 Colaboradores face a 2009), passando a representar 52,5% do total de Colaboradores do Grupo.

COLABORADORES (FINAL DE ANO)

	'10	'09 (1)	'08 (1)	VAR. % '10/'09
Retalho	6.540	6.666	6.890	-1,9%
Empresas & Crédito Especializado	450	419	463	7,4%
Corporate	146	142	156	2,8%
Banca de Investimento	159	165	192	-3,6%
Private Banking & Asset Management	214	235	244	-8,9%
Serviços Bancários	1.842	1.889	1.876	-2,5%
Áreas Corporativas	645	637	577	1,3%
Associadas e Outros	150	145	185	3,4%
TOTAL EM PORTUGAL	10.146	10.298	10.583	-1,5%
Millennium bank na Polónia (2)	6.135	6.245	7.049	-1,8%
Millennium bank na Grécia	1.470	1.527	1.554	-3,7%
Millennium bank na Turquia	0	303	320	-100,0%
Millennium bank na Roménia	731	700	691	4,4%
Banque Privée BCP na Suíça	71	65	66	9,2%
Millennium bim em Moçambique	2.088	1.936	1.762	7,9%
Millennium Angola	714	499	311	43,1%
Millennium bcpbank nos EUA	0	208	235	-100,0%
Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Caimão	15	15	18	0,0%
TOTAL INTERNACIONAL	11.224	11.498	12.006	-2,4%
TOTAL DE COLABORADORES	21.370	21.796	22.589	-2,0%

(1) A alocação de Colaboradores em 2008 e 2009, em Portugal, foi reformulada de modo a reflectir a reestruturação das áreas de negócio, bem como as alterações ocorridas no quadro da simplificação organizativa, em 2010.

(2) Número de Colaboradores corresponde a *Full Time Equivalent*.