

**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 de 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 182. 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.

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:

**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.