

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 <sup>(1)</sup>	11%	26%	19%
<b>TOTAL</b>	<b>15%</b>	<b>23%</b>	<b>21%</b>

(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%
<b>TOTAL EM PORTUGAL</b>	<b>10.146</b>	<b>10.298</b>	<b>10.583</b>	<b>-1,5%</b>
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%
<b>TOTAL INTERNACIONAL</b>	<b>11.224</b>	<b>11.498</b>	<b>12.006</b>	<b>-2,4%</b>
<b>TOTAL DE COLABORADORES</b>	<b>21.370</b>	<b>21.796</b>	<b>22.589</b>	<b>-2,0%</b>

(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*.

Em Portugal, o quadro de Colaboradores continuou a reduzir-se, registando uma diminuição de 1,5%, o que evidencia o esforço de racionalização e de melhoria de eficiência, tendo presente uma ligeira redução da rede de sucursais. O número de Colaboradores em Portugal situou-se em 10.146 em 2010 (-152 Colaboradores face a 2009), representando 47,5% do total do Grupo. A redução foi mais acentuada na área de Private Banking & Asset Management (-8,9%) e na Banca de Investimento (-3,6%). Contrariamente ao verificado no ano anterior, em 2010, as áreas de Empresas & Crédito Especializado e de Corporate viram o seu número de Colaboradores aumentar, em 7,4% e 2,8%, respectivamente. As Áreas Corporativas registaram também um aumento do número de Colaboradores em 1,3%.

Nos negócios no exterior, as maiores variações registaram-se na Turquia e nos EUA, na sequência da descontinuação destas operações. Estas foram responsáveis pela redução de 511 Colaboradores.

Na Polónia e na Grécia, o quadro de Colaboradores diminuiu 1,8% e 3,7%, para 6.135 e 1.470 Colaboradores, respectivamente, por via do desenvolvimento de programas com o objectivo de obter níveis de eficiência superiores através da monitorização rigorosa dos custos e da melhoria dos processos.

Na Roménia, registou-se um aumento do quadro de pessoal (31 Colaboradores), tendo-se alcançado um total de 731 Colaboradores, enquanto na Suíça aumentou 9,2% para 71 Colaboradores.

A operação em Moçambique continuou o seu plano de expansão da rede de sucursais, sendo a segunda maior do Grupo em termos de quadro de Colaboradores, com 2.088 Colaboradores, reflectindo um crescimento de 7,9% em 2010. Angola registou um aumento de 43,1% do seu quadro de Colaboradores, que corresponde também ao maior aumento em termos absolutos (+215 Colaboradores face a 2009), tendo atingido um total de 714 Colaboradores. Estas duas operações foram as únicas em que o Banco efectuou um esforço de recrutamento externo significativo, com vista ao preenchimento das necessidades de Colaboradores decorrentes dos planos de expansão.

#### SÍNTESE DE INDICADORES <sup>(1)</sup>

	'10	'09	'08	VAR. % '10/'09
Idade média (anos)	38,2	37,2	36,7	2,8%
Colaboradores por categoria contratual				
Alta Direcção e Direcção	11%	10%	10%	
Restantes categorias	89%	90%	90%	
Rácio homem/mulher				
Alta Direcção e Direcção	1,8	1,8	1,8	0,9%
Restantes categorias	0,9	0,9	0,9	-1,0%
Colaboradores por vínculo contratual				
com contrato permanente	92%	93%	89%	
com contrato a termo	8%	7%	11%	
em regime de estágio	0%	0%	0%	
Colaboradores abrangidos por Acordo Colectivo de Trabalho <sup>(2)</sup>	14.245	13.584	12.193	4,9%
Colaboradores sindicalizados <sup>(3)</sup>	10.158	10.096	9.482	0,6%
Colaboradores em regime de trabalho a tempo parcial	166	194	123	-14,4%
Colaboradores portadores de deficiência	118	119	107	-0,8%
Colaboradores formalmente avaliados	20.860	20.059	n.d.	4,0%
Criação líquida de emprego <sup>(4)</sup>	107	-889	1.244	
Taxa anual de absentismo	5%	5%	4%	
Proporção de membros da Alta Direcção contratada localmente <sup>(5)</sup>	92%	93%	90%	
Remunerações fixas e variáveis e benefícios (milhões de euros)	891	865	915	3,0%
Rácio entre o salário mais baixo e o salário mínimo local <sup>(6)</sup>	1,4	1,2	n.d.	17,5%
Higiene e segurança no trabalho (HST)				
visitas de HST <sup>(7)</sup>	673	695	242	-3,2%
acidentes de trabalho	89	88	116	1,1%
vítimas mortais	2	0	1	

(1) Exclui actividade seguradora. Os valores de 2008 e 2009 reportam apenas Portugal, Polónia, Grécia, Roménia e Moçambique e em 2010 o reporte exclui apenas Ilhas Caimão.

(2) Inclui Portugal e Moçambique em 2008, Portugal, Moçambique e Grécia em 2009 e Portugal, Moçambique, Grécia e Angola em 2010.

(3) Inclui Portugal e Moçambique em 2008 e 2009 e Portugal, Moçambique e Angola em 2010.

(4) Inclui apenas Portugal, Polónia, Grécia, Roménia e Moçambique em 2008 e 2009 e Portugal, Polónia, Grécia, Roménia, Moçambique, Angola e Suíça em 2010.

(5) Exclui Moçambique em 2010.

(6) Exclui Moçambique em 2009 e Suíça em 2010.

(7) Inclui Portugal e Polónia em 2008 e Portugal, Polónia, Grécia e Roménia em 2009 e 2010.