

NORMA DE APLICAÇÃO PERMANENTE

POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

NAP – DCH/01/2020

Publicado em:

02-10-2020

NORMA DE APLICAÇÃO PERMANENTE – POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

1. DISPOSIÇÕES GERAIS.....	1
1.1. Histórico de Actualizações e Revogação de Normativos.....	2
1.1.1. Histórico de Actualizações.....	2
1.1.2. Revogação de Normativos.....	2
1.2. Enquadramento Legal e Normativos Internos	2
1.3. Objectivo e Âmbito	2
1.4. Conceitos, Abreviaturas e Nomenclaturas.....	3
1.5. Órgãos de Estrutura Responsáveis.....	3
1.6. Conteúdos Regulamentados.....	3
2. POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	4
2.1. Enquadramento da Política.....	5
2.1.1. Objectivos Estratégicos	5
2.1.2. Princípios Orientadores.....	5
2.1.3. Impactos.....	5
2.2. Formação e Desenvolvimento.....	6
2.2.1. Fontes de Informação	6
2.2.2. Oferta Formativa	6
2.2.2.1. Oferta Formativa –Tipologia de Formação.....	7
2.2.2.2. Oferta Formativa –Programas Internos.....	7
2.2.3. Percursos Formativos.....	9
2.2.4. Avaliação da Formação.....	9
2.3. Processo Formativo.....	9
2.3.1. Fases do Processo Formativo.....	9
2.3.2. Periodicidade, Responsáveis e Intervenientes.....	10
3. OUTORGAMENTO	11



1. DISPOSIÇÕES GERAIS

No presente capítulo apresentam-se disposições gerais referentes à Norma de Aplicação Permanente da Política de Formação e Desenvolvimento:

- Histórico de Actualizações e Revogação de Normativos;
- Enquadramento Legal e Normativos Internos;
- Objectivo e Âmbito;
- Conceitos, Abreviaturas e Nomenclaturas;
- Órgãos de Estrutura Responsáveis;
- Conteúdos Regulamentados.



BANCO SOL
O banco de todos nós

1.1. Histórico de Actualizações e Revogação de Normativos

1.1.1. Histórico de Actualizações

VERSÃO	DATA DE PUBLICAÇÃO	AUTOR	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES
1	02/10/2020	Direcção de Organização e Qualidade	Primeira publicação da Política de Formação e Desenvolvimento

1.1.2. Revogação de Normativos

A presente Norma de Aplicação Permanente vem regulamentar pela primeira vez a Política de Formação e Desenvolvimento, revogando, por conseguinte, o Normativo interno em vigor:

- Política de Formação.

1.2. Enquadramento Legal e Normativos Internos

Consideram-se relevantes para a presente Norma de Aplicação Permanente os seguintes diplomas externos:

- **Lei Geral do trabalho, artigo 43** – Deveres do Empregador;
- **Lei Geral de trabalho, artigo 44** – Formação e Aperfeiçoamento Profissional.

1.3. Objectivo e Âmbito

A presente de Norma de Aplicação Permanente vem regular a Política de Formação e Desenvolvimento que procura definir os contornos que devem estar associados à capacitação dos Colaboradores do Banco Sol.

A Formação e Desenvolvimento procura a qualificação dos Colaboradores, a uniformização de comportamentos e a aquisição de conhecimentos críticos/chave ao desempenho das funções.

Esta norma pretende sistematizar e uniformizar os procedimentos que orientam o processo de Formação e Desenvolvimento dos Colaboradores, encontrando se estruturado da seguinte forma:

- Enquadramento da Política em termos dos seus **objectivos estratégicos, princípios orientadores e impactos ao nível dos Colaboradores;**
- Sistematização das fontes de levantamento das necessidades de formação e apresentação da **oferta formativa, dos percursos de capacitação** e dos **instrumentos/ferramentas** que podem ser considerados ao nível da **avaliação da formação;**
- Apresentação das **etapas associadas ao ciclo da Formação e Desenvolvimento** e **principais intervenientes.**

1.4. Conceitos, Abreviaturas e Nomenclaturas

Apresenta-se de seguida a lista de conceitos detalhados ao longo da presente Norma de Aplicação Permanente:

- *Gaps* de Formação – É a diferença entre as competências de formação desejadas e as competências que o colaborador realmente tem.
- *E-learning* – É o processo pelo qual o colaborador aprende através de conteúdos colocados no computador e/ ou na Internet e em que o formador, está à distância, utilizando a Internet como meio de comunicação, podendo existir sessões presenciais.
- *On-the-job* - É um tipo de treinamento que acontece no próprio ambiente de trabalho. O objetivo de realizar esse tipo de acção é o de observar como os colaboradores se comportam diante dos desafios cotidianos da empresa, bem como alinhá-los com o método de trabalho da organização.

1.5. Órgãos de Estrutura Responsáveis

A Direcção de Capital Humano é responsável pela permanente actualização da presente Norma de Aplicação Permanente.

1.6. Conteúdos Regulamentados

Na presente Norma de Aplicação Permanente encontram-se estabelecidas as regras e princípios orientadores, no que se refere a:

CAPÍTULO	NOME DO CAPÍTULO
2	Política de Formação e Desenvolvimento



2. POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

No presente capítulo apresentam-se regulamentados os seguintes temas:

- Enquadramento da Política;
- Formação e Desenvolvimento;
- Processo Formativo.

2.1. Enquadramento da Política

2.1.1. Objectivos Estratégicos

O Banco Sol pretende, com a sua Política de Formação e Desenvolvimento, tornar-se uma referência nesta área, incrementando a sua capacidade de atracção e retenção de talento e optimizando o investimento em capacitação:



2.1.2. Princípios Orientadores

Por forma a assegurar o cumprimento da Visão e da Missão da Instituição, foram estipulados um conjunto de **princípios orientadores que servem de base à operacionalização da Política de Formação do Banco Sol:**



2.1.3. Impactos

O desenvolvimento da Política de Formação permite pensar de forma mais **estratégica os processos de desenvolvimento dos Colaboradores dentro da Organização. Desta forma, esta Política apresenta os seguintes impactos:**

 <p>GESTÃO DE CARREIRA</p> <p>Desenvolvimento de programas de formação orientados ao desenvolvimento de competências críticas para o Negócio, permitindo acelerar a aquisição de conhecimentos e progressão dos Colaboradores dentro da Instituição.</p>	 <p>RETENÇÃO E CAPTAÇÃO DE TALENTO</p> <p>Retenção de Colaboradores através de uma Política de Formação e Desenvolvimento que valoriza e investe nos mesmos, aumentando o seu compromisso para com o Banco. Com a adopção desta perspectiva, a Instituição será percebida externamente como uma referência, captando novos talentos.</p>	 <p>OFERTA CUSTOMIZADA</p> <p>Formação adaptada à realidade e necessidades de formação identificadas no Banco Sol, permitindo a diminuição de eventuais discrepâncias entre o nível desejado e o nível actual de competências.</p>	 <p>REDUÇÃO DOS CUSTOS</p> <p>Maximização do retorno no investimento em formação, através da adequação da capacitação às necessidades dos Colaboradores.</p>
--	--	---	--

2.2. Formação e Desenvolvimento

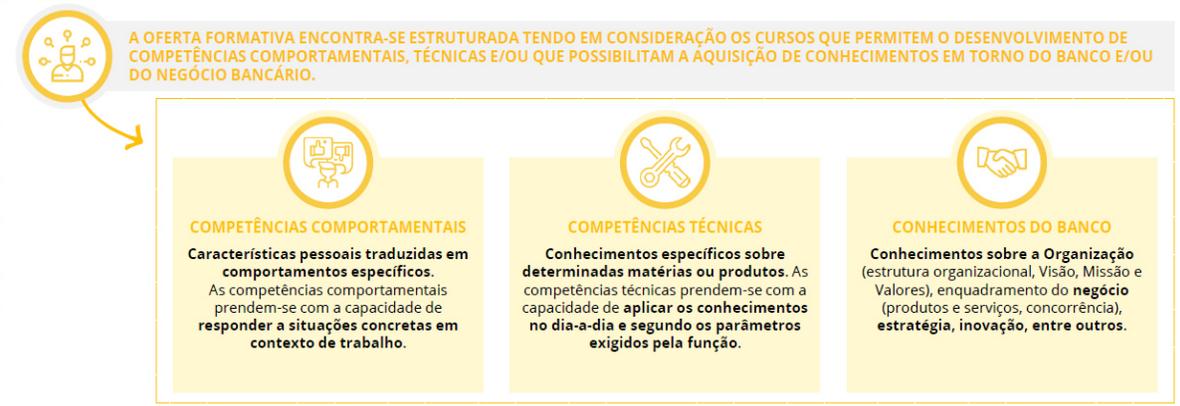
2.2.1. Fontes de Informação

A Política de Formação e Desenvolvimento surge por forma a garantir a aquisição de conhecimentos e competências que permitem colmatar eventuais *gaps* de desenvolvimento existentes na Instituição. **Importa, por esse motivo, clarificar quais são as fontes que possibilitam obter informação acerca das necessidades formativas dos Colaboradores do Banco:**

FONTES DE INFORMAÇÃO <small>NECESSIDADES DE FORMAÇÃO</small>	<p>PERCURSOS DE CARREIRA</p>  <p>Os Percurso de Carreira, definidos tendo em consideração as Famílias e as Bandas Funcionais existentes no Banco, identificam as formações de ordem obrigatória nas quais os Colaboradores devem participar. Por outras palavras, um determinado Colaborador, mediante a sua função, deverá ser sujeito aos cursos formativos previstos para o seu nível.</p>	<p>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</p>  <p>A Avaliação de Desempenho assume-se como uma das principais fontes de informação no que diz respeito às necessidades formativas dos Colaboradores uma vez que, através desta, é possível identificar quais são as áreas que carecem de melhoria. Adicionalmente, os Líderes, aquando da avaliação das suas Equipas, podem identificar/propor acções de formação de ordem técnica e/ou comportamental que possam impulsionar a performance dos Colaboradores.</p>	<p>COLABORADOR</p>  <p>O Colaborador pode, igualmente, ser considerado uma fonte de informação no que respeita às necessidades formativas na medida em que este pode informar a sua Chefia e a Direcção de Pessoal acerca das formações que considera que podem otimizar/facilitar o desempenho das suas actividades diárias.</p> <p><small>NOTA Caso um Colaborador, por iniciativa própria, decida frequentar uma determinada capacitação externa, o Banco poderá avaliar a possibilidade de subsidiar a mesma. Nestas situações, será analisada a pertinência da formação, bem como o valor acrescentado da mesma para a Instituição. A deliberação de suportar os custos da formação é realizada pela Comissão Executiva do Banco Sol.</small></p>
--	--	---	---

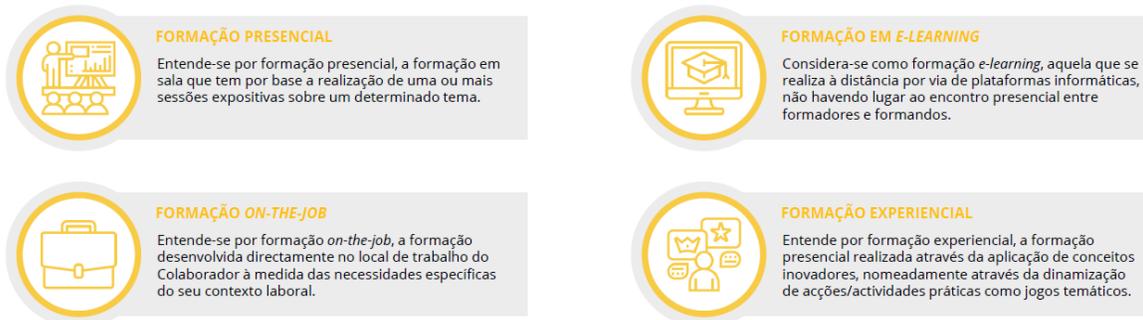
2.2.2. Oferta Formativa

A Oferta Formativa identifica os cursos que promovem a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho dos Colaboradores da Instituição:

OFERTA FORMATIVA DO BANCO SOL


2.2.2.1. Oferta Formativa –Tipologia de Formação

A formação pode ser desenvolvida em **quatro tipologias de acordo com a oferta de mercado: formação presencial, e-learning, on-the-job e experiencial.** Tendo em conta a dimensão actual do Banco, **deverá ser dada prioridade à formação on-the-job que permite, em situação real, a partilha de experiências e a aprendizagem em contexto de trabalho.** Adicionalmente, a formação poderá ser interna e/ou externa, sendo a interna desenvolvida e entregue exclusivamente pelo Banco Sol e a externa, concebida e/ou entregue por um parceiro externo à Instituição.



SEMPRE QUE SE JUSTIFIQUE, AS DIFERENTES TIPOLOGIAS DE FORMAÇÃO PODERÃO SER UTILIZADAS NUMA MODALIDADE MISTA, ADAPTANDO A CADA ACÇÃO DE FORMAÇÃO O CONJUNTO DE FORMATOS MAIS ADEQUADOS PARA O CUMPRIMENTO DOS SEUS OBJECTIVOS.

2.2.2.2. Oferta Formativa –Programas Internos

Encontram-se previstos programas formativos internos, direccionados a determinados Colaboradores do Banco, que têm em conta diferentes momentos de carreira. Estes **programas têm o intuito de responder a necessidades muito específicas, potenciando o desenvolvimento e crescimento dos Colaboradores na Organização:**



PROGRAMA "SER BANCO SOL"

Programa desenhado para possibilitar a apropriação da cultura do Banco Sol. Destina-se, fundamentalmente, a Colaboradores que integram os Serviços Centrais.



PROGRAMA "BALÇÃO ESCOLA"

Programa desenhado para responder aos desafios comerciais da Instituição, nomeadamente a nível técnico. É destinado apenas às funções da Rede Comercial do Banco.



PROGRAMA "ESCOLA DE GERENTES"

Programa desenhado para responder aos desafios comerciais dos Gerentes da Instituição, isto é, tendo em consideração a dinâmica existente nos Balções/Agências no que diz respeito à gestão da Equipa e à gestão do Cliente final.



PROGRAMA "ESCOLA DE LÍDERES"

Programa desenhado para apoiar os líderes ou futuros líderes na transição para uma posição de gestão, fomentando uma adaptação comportamental. Este programa destina-se à aos Directores de 1ª linha do Banco.

NOTA | OS QUATRO PROGRAMAS FORMATIVOS APRESENTADOS ASSUMEM-SE COMO PROPOSTAS QUE PODERÃO SER DESENVOLVIDAS NO FUTURO PELA DPE, NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES DO BANCO.

PROGRAMA "SER BANCO SOL"

O programa "Ser Banco Sol" destina-se a Colaboradores que integram funções nos Serviços Centrais. Trata-se de um programa de acolhimento através do qual novos Colaboradores têm oportunidade de apropriar a cultura, conhecer o negócio, a Visão, Missão e Valores do Banco, bem como conhecer os desafios da sua função e desenvolver o conhecimento necessário à realização das tarefas diárias.

CONHECER O NEGÓCIO	CONHECER OS PROCEDIMENTOS	CONHECER A FUNÇÃO
OBJECTIVO Apresentar a realidade do negócio, bem como os produtos e serviços do Banco.	OBJECTIVO Enquadrar o novo Colaborador na Organização.	OBJECTIVO Dar a conhecer ao novo Colaborador a realidade específica da sua função.
PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Estrutura organizacional do Banco; 2. Missão, Visão e Valores do Banco Sol; 3. Cultura corporativa; 4. Responsabilidade social do Banco; 5. Objectivos estratégicos de actuação no mercado; 6. Apresentação dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco; 7. Factores diferenciadores no mercado.	PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Obrigações e direitos do Colaborador; 2. Regras de conduta; 3. Políticas de RH; 4. Procedimentos administrativos (ex.: marcação de férias, submissão de despesas, entre outros); 5. Contactos e serviços de interesse para o Colaborador; 6. Existência de instalações, espaços de trabalho, etc.	PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Tarefas e responsabilidades; 2. Ferramentas de trabalho; 3. Processos das actividades desenvolvidas pela Direcção/Gabinete de destino; 4. Exercícios de aplicação.
CASO SEJA PERTINENTE, ESTE MÓDULO PODERÁ SER CONDUZIDO ON-THE-JOB.		

PROGRAMA "BALÇÃO ESCOLA"

O "Balção Escola" assume-se como um programa de acolhimento destinado aos Colaboradores recém-admitidos na Organização, que integram as Equipas de trabalho da rede comercial. À semelhança do programa "Ser Banco Sol", também o "Balção Escola" procura apropriar a cultura, bem como dar a conhecer as peças estratégicas da Instituição. O módulo "Conhecer a Função" direcciona-se aos desafios comerciais dos Balções do Banco, bem como à aquisição de conhecimento técnico.

CONHECER O NEGÓCIO	CONHECER OS PROCEDIMENTOS	CONHECER A FUNÇÃO
OBJECTIVO Apresentar a realidade do negócio, bem como os produtos e serviços do Banco.	OBJECTIVO Enquadrar o novo Colaborador na Organização.	OBJECTIVO Dar a conhecer ao novo Colaborador a realidade específica da sua função.
PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Estrutura organizacional do Banco; 2. Missão, Visão e Valores do Banco Sol; 3. Cultura corporativa; 4. Responsabilidade social do Banco; 5. Objectivos estratégicos de actuação no mercado; 6. Apresentação dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco; 7. Factores diferenciadores no mercado.	PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Obrigações e direitos do Colaborador; 2. Regras de conduta; 3. Políticas de RH; 4. Procedimentos administrativos (ex.: marcação de férias, submissão de despesas, entre outros); 5. Contactos e serviços de interesse para o Colaborador; 6. Existência de instalações, espaços de trabalho, etc.	PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Tarefas e responsabilidades; 2. Ferramentas de trabalho; 3. Processos associados às operações/ actividades desenvolvidas nos Balções (Ex.: abertura de conta, registo de clientes, concessão de crédito, etc.); 4. Exercícios de aplicação.
CASO SEJA PERTINENTE, ESTE MÓDULO PODERÁ SER CONDUZIDO ON-THE-JOB.		

O "Ser Banco Sol" e o "Balção Escola" são programas de acolhimento que se destinam a diferentes segmentos-alvo: o primeiro encontra-se direccionado aos Colaboradores que integrarão funções nos Serviços Centrais e o segundo direcciona-se a Colaboradores que irão desenvolver a sua actividade nos Balções da Instituição. O módulo "Conhecer a Função" é, por isso, diferente de programa para programa. Idealmente, este módulo deverá ser ministrado por um Colaborador da Direcção/Gabinete ou do Balção que irá acolher o recém-admitido.

Apesar de se tratarem de programas formativos de acolhimento, sempre que se mostrar relevante, outros Colaboradores poderão participar nas acções de formação apresentadas.

PROGRAMA "ESCOLA DE GERENTES"

O programa "Escola de Gerentes" destina-se aos Gerentes da Instituição e tem como principal objectivo o desenvolvimento das competências que procuram garantir a gestão eficaz das Equipas comerciais e promover a satisfação e fidelização dos Clientes do Banco.

CONHECER O CLIENTE	GESTÃO DE EQUIPAS COMERCIAIS	ESTRATÉGIA COMERCIAL
OBJECTIVO Promover o conhecimento em torno da diversidade de Clientes existente, bem como as estratégias de angariação de negócio.	OBJECTIVO Dar a conhecer as técnicas eficazes na gestão de Equipas comerciais de alto desempenho.	OBJECTIVO Enquadrar a vertente comercial na persecução da estratégia do Banco.
PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Cliente: explorar a diversidade e as motivações individuais; 2. Prospeção e estratégia de captação de negócio; 3. Gestão de Clientes; 4. Comunicação e influência avançada; 5. Venda consultiva; 6. Estratégias de fidelização; 7. Técnicas de negociação eficaz (vertente Cliente); 8. Linguagem corporal; 9. Excelência no serviço ao Cliente.	PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Liderança de Equipas comerciais; 2. Coaching comercial; 3. Feedback como ferramenta de motivação; 4. Gestão das dinâmicas nas Agências/Balções: diversidade funcional e de talento; 5. Gestão de conflitos, comunicação e negociação.	PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Estratégia em contextos competitivos; 2. Gestão da mudança e inovação; 3. Planeamento comercial aliado à estratégia do Banco; 4. Métodos de implementação e controlo da estratégia comercial definida; 5. Comportamento organizacional direccionado à vertente comercial; 6. Negociação empresarial e desenvolvimento de negócio.

PROGRAMA "ESCOLA DE LÍDERES"

O programa "Escola de Líderes" procura desenvolver competências essenciais à formação e aperfeiçoamento dos Líderes do Banco Sol, nomeadamente, ao promover o seu autoconhecimento e desenvolvimento de capacidades necessárias para fazer face aos desafios da Organização.

LÍDER DO BANCO SOL	LIDERANÇA DE EQUIPAS	VISÃO DE TOPO
OBJECTIVO Identificar as dimensões de liderança críticas para o sucesso de um Líder.	OBJECTIVO Conhecer a dinâmica das Equipas de alto desempenho.	OBJECTIVO Dar a conhecer os métodos e práticas que facilitam a compreensão da envolvente e do contexto interno da Organização.
PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Reconhecer, mapear e relacionar os diversos estilos de influência e poder nas Organizações; 2. Planeamento e organização do Líder como fonte de eficácia; 3. Reconhecer pontos positivos em si próprio e nos outros; 4. A inteligência emocional como um meio para uma comunicação efectiva; 5. Líderar para resultados; 6. Trabalhar por objectivos e gerir o desempenho; 7. Organização pessoal e gestão de tempo.	PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Dualidade gerir liderar: o papel do Líder no alinhamento de Equipas face aos resultados expectáveis; 2. O papel do líder na motivação de equipas; 3. Gestão de conflitos, comunicação e negociação; 4. Desenvolvimento dos Colaboradores: 1. Estilos de comunicação e feedback; 2. Avaliação de competências; 3. Coaching como ferramenta para potenciar a excelência.	PROPOSTA DE CONTEÚDOS 1. Resolver problemas e tomar decisões estratégicas; 2. Pensamento e planeamento estratégico; 3. Métodos de implementação e controlo da estratégia definida; 4. Negociação empresarial e desenvolvimento de negócio; 5. Gestão da mudança e inovação; 6. Estratégia em contextos competitivos.

2.2.3. Percursos Formativos

Os Percursos Formativos assumem-se como a sistematização de todos os **cursos de formação que devem ser realizados pelos Colaboradores tendo em consideração a oferta formativa definida, bem como as Famílias e Bandas Funcionais existentes no Banco.** Tendo sido convencionado uma média de 10 horas de formação por colaborador ano.



2.2.4. Avaliação da Formação

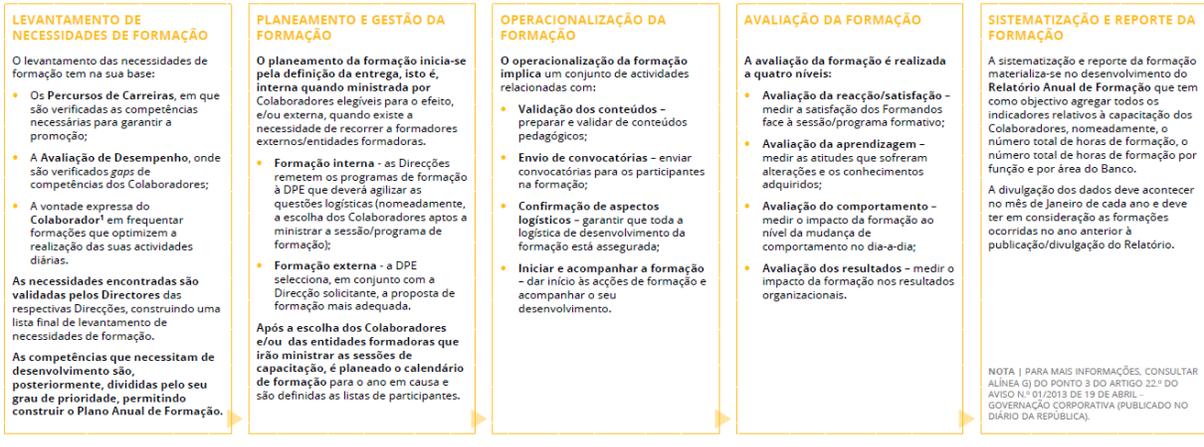
Por forma a garantir a correcta e eficaz operacionalização da Formação e Desenvolvimento no Banco, **importa conhecer a que níveis pode ser realizada a avaliação da formação. A análise que poderá ser produzida a partir de diferentes instrumentos de recolha de informação permitirá assegurar a melhoria contínua do processo formativo:**



2.3. Processo Formativo

2.3.1. Fases do Processo Formativo

O processo formativo do Banco Sol encontra-se dividido em **cinco grandes fases: Levantamento de Necessidades de Formação, Planeamento e Gestão da Formação, Operacionalização da Formação, Avaliação da Formação e Sistematização e Reporte da Formação.**



¹⁰ Colaborador deve informar a sua Chefia e a Direcção de Pessoal acerca de eventuais formações que lhe podem ser úteis enquanto profissional do Banco Sol.

2.3.2. Periodicidade, Responsáveis e Intervenientes

Prevê-se que o processo formativo tenha uma periodicidade anual, tendo início em Outubro, com a fase de levantamento das necessidades de formação decorrente da avaliação de desempenho. Após o planeamento da formação, terá lugar a operacionalização da capacitação e, em simultâneo, a sua avaliação. O processo formativo é da responsabilidade da Direcção de Capital Humano da Instituição.

