

Política de Gestão Integrada de Recursos Humanos do Grupo Crédito Agrícola



FICHA DE CONTROLO

Política de Gestão Integrada de Recursos Humanos do Grupo Crédito Agrícola		Refª PGRH	
Classificação Temática	Recursos Humanos	Nível Hierárquico	1
Destinatários	Grupo Crédito Agrícola		
Aprovado por	Conselho de Administração Executivo	Em	07/09/2023
Divulgação	Publicada em CAIS Publicada no Site Institucional do Crédito Agrícola	Em	14/09/2023
Versão	01/2023	Em vigor desde	22/09/2023
Revogação	N/A	Em vigor desde	N/A
Responsável	Direcção Central de Recursos Humanos		
Histórico de versões	Ver última página		

NORMATIVO ASSOCIADO

Estatutos da Caixa Central
Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo
Código de Ética e de Conduta do Grupo Crédito Agrícola
Normativo Vinculativo de Admissão e Mobilidade Interna do Grupo Crédito Agrícola
Norma de Estágios do SICAM
Norma de Formação do Grupo Crédito Agrícola
Estatuto Remuneratório do SICAM
Política de Remuneração de Colaboradores
Avaliação de desempenho para funções comerciais do SICAM
Normativo de Crédito Individual a Colaboradores no SICAM
Política de Boa Conduta para Prevenção e Combate de Situações de Assédio no Trabalho

[CCCAM EST](#)
[RJCAM](#)
[NV_CEC](#)
[NV_AMIGCA](#)
[ESTG Norma](#)
[NV_FORM](#)
[NV_ER](#)
[PRC Norma](#)
[NV_AVCOM](#)
[NV_CREDIN](#)
[Politica Boa Conduta](#)

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. OBJECTIVO	4
4. PRINCÍPIOS	5
5. ÁREAS DE ACTIVIDADE	7
5.1. IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	8
5.2. RECRUTAMENTO, SELECÇÃO, CONTRATAÇÃO E MOBILIDADE	9
5.3. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	10
5.3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	11
5.4. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	13
5.5. COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS.....	13
5.6. GESTÃO DO TALENTO E DO CONHECIMENTO E CARREIRAS PROFISSIONAIS	15
5.7. RELAÇÕES DE TRABALHO	15
5.8. EQUILÍBRIO E BEM-ESTAR	16
5.9. SUSTENTABILIDADE	17
5.10. REFORMA E FUNDO DE PENSÕES	17
5.11. GESTÃO ADMINISTRATIVA DE PESSOAL	18
6. LEGISLAÇÃO E DOCUMENTOS NORMATIVOS ESPECÍFICOS	19
7. GOVERNAÇÃO DA POLÍTICA	20
7.1. REVISÃO DA POLÍTICA	20
7.2. DIVULGAÇÃO, PUBLICAÇÃO E ENTRADA EM VIGOR DA POLÍTICA.....	20
7.3. FISCALIZAÇÃO E SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	20
8. CONTROLO DE VERSÕES	21

1. INTRODUÇÃO

1. O Crédito Agrícola é um Grupo Financeiro com base cooperativa enraizado nas comunidades locais, que promove e reforça as especiais relações de confiança e de proximidade com os seus Associados, clientes e comunidades, caracterizando-se pela prática de banca de proximidade e de apoio ao desenvolvimento económico, social e cultural das regiões onde as suas Instituições se encontram fortemente implantadas, contribuindo, entre outros aspectos, para a empregabilidade local.
2. Neste contexto, a presente Política de Gestão Integrada de Recursos Humanos assume um papel fundamental na gestão do Capital Humano, reconhecendo a importância, a valorização e o desenvolvimento profissional das Pessoas que trabalham no Crédito Agrícola como chave para o sucesso de cada uma das suas Instituições locais, a par da adopção de comportamentos alinhados com os princípios e valores éticos que regulam o exercício da sua actividade e que constituem características intrínsecas ao Grupo Crédito Agrícola.
3. As matérias previstas nesta Política têm como propósito promover e alcançar um forte compromisso com o desenvolvimento das competências e dos conhecimentos das Pessoas que trabalham no Crédito Agrícola, com a promoção do seu potencial, com a eficiente adequação das suas qualificações às exigências concretas das funções que desempenham, e implementar as condições de trabalho e as políticas adequadas de compensações e benefícios em linha com as práticas de mercado.
4. Como ferramenta corporativa, a presente Política enquadra as matérias especificamente relacionadas com os Recursos Humanos do Grupo e com a sua gestão actual e futura, sendo dotada da flexibilidade necessária para se adaptar aos ambientes de cada uma das Instituições, das suas diversas estruturas ou áreas funcionais e das Pessoas que nelas trabalham ou prestam serviços sendo desenvolvida e complementada por outros normativos que se apliquem às várias dimensões da gestão do capital humano.
5. A experiência, as potencialidades e as competências das Pessoas que trabalham no Crédito Agrícola determinam o sucesso das Instituições no mercado. Deste modo, por se reconhecer que as Pessoas que trabalham numa Organização são um activo estratégico fundamental, elabora-se a presente Política com o propósito de enquadrar os temas mais importantes associados à Gestão de Recursos

Humanos, nomeadamente quanto à atracção, motivação e retenção de Pessoas, ao acompanhamento do seu percurso profissional, à potencialização do seu desenvolvimento e à prossecução de um forte alinhamento entre os seus valores e a cultura do Crédito Agrícola, com vista à criação de valor sustentável.

6. O contexto e as particularidades do grupo financeiro Crédito Agrícola, sobretudo a matriz cooperativa das suas Instituições de Crédito, constituem, um desafio muito relevante e gratificante para a Direcção Central dos Recursos Humanos da Caixa Central que, actuando ao abrigo do previsto nos seus Estatutos em matéria de admissão, remuneração, formação e qualificação de pessoal e na qualidade de organismo central do Grupo emite directrizes e implementa práticas conformes com a estratégia do Grupo, designadamente de práticas sustentáveis e inclusivas alinhadas com os objectivos internos de ESG (*Environmental, Social e Governance*), que se adequem de forma transversal à realidade das Caixas Agrícolas associadas e das Empresas participadas, tendo por finalidade promover o desenvolvimento socioprofissional das Pessoas que trabalham no Crédito Agrícola e o bem-estar colectivo em harmonia com a individualidade de cada Pessoa.

2. OBJECTIVO

7. A Política de Gestão Integrada de Recursos Humanos é a principal linha orientadora do conjunto de práticas, procedimentos, processos e normativos que norteiam a acção e o investimento no capital humano das Instituições do Grupo, de forma a sustentar as suas estratégias de forma dinâmica e duradoura e assegurar a disponibilidade de Pessoas qualificadas e motivadas que agreguem conhecimento e envolvimento para o crescimento contínuo do Crédito Agrícola.
8. Neste sentido, a presente Política tem como objectivo dar a conhecer as directrizes da Gestão de Recursos Humanos que estão envolvidas nas suas várias vertentes, nomeadamente no que diz respeito aos processos de recrutamento e selecção e na melhoria das competências técnicas e comportamentais das Pessoas do Crédito Agrícola, em especial a atitude ética, o compromisso organizacional, a participação e a orientação para a/o cliente e para os resultados, através da formação contínua, da gestão e avaliação de desempenho e da gestão de carreiras, contribuindo para a sua estabilidade, satisfação profissional e pessoal, para a retenção dos melhores profissionais.

3. ABRANGÊNCIA

9. A presente Política, que abrange todas as Instituições que integram o Grupo Crédito Agrícola e as respectivas Pessoas Colaboradoras, ao versar sobre matérias transversais ao Grupo, tanto numa perspectiva actual como quanto às estratégias que devem ser adoptadas, reconhecendo, no entanto, a existência de particularidades na gestão dos processos e práticas de Recursos Humanos, decorrentes quer da autonomia de cada uma das Instituições, quer do contexto local em que se inserem, que devem ser preservadas, no pressuposto de que se conformam com os princípios orientadores aqui estabelecidos e com os normativos vigentes.

4. PRINCÍPIOS

10. As linhas de actuação que orientam a Gestão de Recursos Humanos respeitam os princípios fundamentais a seguir enunciados, garantindo e promovendo em relação a cada um deles:

- **Igualdade de oportunidades e equidade no tratamento**

A inclusão e a diversidade como parte integrante da matriz de valores do Crédito Agrícola, através da implementação de condições que garantam a igualdade de oportunidades, assegurando simultaneamente a equidade no tratamento, quer no âmbito do recrutamento e selecção, quer ao longo de todo o ciclo de vida das suas Pessoas colaboradoras, independentemente, entre outros, da sua função, do seu sexo biológico, identidade de género, etnia, idade, religião, orientação sexual, origem geográfica e condição socioeconómica do agregado familiar.

- **Recrutamento, Selecção e *Employer Branding***

O desenvolvimento de políticas, práticas e processos com foco na atracção, selecção e contratação de talentos alinhados com os objectivos e valores do Crédito Agrícola e a implementação de iniciativas que promovam a marca Crédito Agrícola no mercado de trabalho.

- **Compensação e benefícios**

O reconhecimento de que a compensação financeira e os benefícios são importantes para atrair, reter e motivar o melhor Talento, procurando-se em cada momento que o Crédito Agrícola disponha de políticas remuneratórias e de benefícios competitivos, tendo em consideração as tendências do mercado e dos sectores em que se insere.

- **Garantia de condições de trabalho**

O desenvolvimento de medidas que promovam a qualidade de vida das Pessoas que trabalham no Crédito Agrícola com o objectivo de fomentar a sua segurança, saúde e bem-estar e, quando aplicável, em matéria de políticas de flexibilidade laboral, de forma a possibilitar a adopção de estilos de vida saudáveis e equilibrados entre a vida pessoal e profissional.

- **Comunicação e compromisso**

O desenvolvimento e comunicação de políticas, práticas, processos e iniciativas que garantam a motivação, o elevado compromisso das Pessoas no desempenho das suas responsabilidades profissionais e o alinhamento com os princípios e valores preconizados pelo Crédito Agrícola.

- **Gestão do talento, do desenvolvimento e do desempenho**

O desenvolvimento e manutenção de práticas de gestão que possibilitem o acompanhamento dos resultados no decorrer do ano e o desenvolvimento de planos de acção que permitam estimular o desempenho das Pessoas, apostando no crescimento individual e no desenvolvimento permanente das suas competências.

- **Plano de carreira e sucessão**

O desenvolvimento e consolidação de iniciativas para aquisição e reforço das competências pretendidas e dos conhecimentos das Pessoas nas suas áreas de actuação, de forma alinhada com as estratégias e objectivos do Crédito Agrícola, incluindo o apoio e a capacitação de líderes para a gestão das suas equipas de trabalho, por forma a garantir uma liderança que estimule o trabalho

de equipa, a partilha e a aprendizagem colectiva e a proporcionar, por esta via, o desenvolvimento das carreiras e os processos de sucessão.

- **Sustentabilidade, diversidade e responsabilidade social**

A emissão de directrizes e a implementação de planos de acção que fomentem uma cultura aberta, diversa, inclusiva e ambientalmente e socialmente responsável, em conciliação com as questões de governo e de ética, e que desta forma alavanquem a motivação das Pessoas, a produtividade e os processos de inovação, enquanto participam na solidificação de uma economia e uma sociedade assente em negócios mais sustentáveis e inclusivos, assegurando assim o sucesso do negócio a longo prazo e, em consequência, a promoção da estabilidade profissional das Pessoas que trabalham na Organização.

5. ÁREAS DE ACTIVIDADE

11. Como organismo central do Crédito Agrícola, cabe à Caixa Central emitir orientações em matéria de admissão, remuneração, formação e qualificação de pessoal.

12. A Caixa Central deve assim:

- a) Definir os critérios gerais a observar relativamente ao quadro de pessoal;
- b) Definir os processos e critérios gerais que devem ser observados na admissão e remuneração de pessoal;
- c) Definir programas, processos e agentes de formação, sistemática e não sistemática, destinada ao quadro de pessoal;
- d) Definir os critérios e condições gerais de qualificação do pessoal, da sua inserção nas carreiras e da sua promoção.

13. A estrutura da Caixa Central competente para a implementação destas orientações é a Direcção Central de Recursos Humanos, cuja missão é *“Assegurar a Gestão dos Recursos Humanos do Grupo CA, ao nível do desenvolvimento da estratégia, políticas e linhas de orientação aplicáveis bem como*

da execução das actividades inerentes a esta função, abrangendo a gestão de competências e desenvolvimento profissional, a formação, a selecção e recrutamento externo ou em contexto de mobilidade intergrupar, assessoria jurídico-laboral e os processos de gestão administrativa dos Colaboradores do Grupo.”

14. Neste sentido, a Direcção Central de Recursos Humanos:

- a) Desenvolve políticas adequadas, ferramentas e sistemas eficazes, que assegurem uma boa gestão do Capital Humano de cada Instituição;
- b) Dispõe das ferramentas necessárias para seleccionar, manter e desenvolver o Capital Humano;
- c) Incentiva, apoia e acompanha cada Pessoa nos processos de mobilidade interna;
- d) Desenvolve indicadores de Recursos Humanos, que reflectam o desempenho do Capital Humano;
- e) Identifica, promove e implementa as melhores práticas em matéria de Recursos Humanos;
- f) Assegura, através dos canais próprios, a comunicação efectiva com todos os Recursos Humanos.

15. Cabe, em síntese, à Direcção Central de Recursos Humanos implementar, assegurar e dinamizar, numa perspectiva estratégica, a política de Gestão de Recursos Humanos que a cada momento for definida, garantindo o cumprimento dos normativos legais, regulamentares e procedimentais aplicáveis, promover e dinamizar as acções de formação necessárias, nomeadamente as acções que sejam adequadas à integração, desenvolvimento e reforço de competências do Capital Humano, e aplicar as medidas de gestão das carreiras e de valorização dos mesmos.

16. Para dar cumprimento às suas atribuições, a Direcção Central de Recursos Humanos focaliza, essencialmente, a sua actividade em torno das seguintes grandes áreas:

5.1. Identificação, análise e descrição de funções

17. As funções desempenhadas pelas Pessoas diferenciam-se entre si, nomeadamente pelo seu conteúdo funcional, complexidade, conhecimentos e responsabilidades exigidos. Neste domínio, uma importante dimensão associada à Gestão de Recursos Humanos dirige-se à realização de actividades relacionadas com a identificação, análise e descrição de funções, centrada nas habilidades, nas responsabilidades e nas qualificações necessárias para o desempenho das mesmas.

18. Este processo permite também identificar as competências funcionais e comportamentais consideradas necessárias e adequadas à boa prossecução da estratégia definida pelas Instituições.
19. Dada a relevância e os reflexos que esta actividade tem noutras vertentes, constitui preocupação da Gestão de Recursos Humanos promover a identificação de funções e a actualização contínua das respectivas descrições e competências associadas, com vista ao ajustamento dos procedimentos aplicáveis e respectivos fluxos de trabalho.

5.2. Recrutamento, selecção, contratação e mobilidade

20. No cumprimento do Código de Ética e de Conduta do Grupo Crédito Agrícola e dos valores que o norteiam o Crédito Agrícola assume, nos seus processos de recrutamento, selecção, contratação e mobilidade de Pessoas, os seguintes princípios de compromisso:
- Divulgação das necessidades de contratação de forma adequada a garantir a sua disseminação alargada e o conhecimento dos processos de recrutamento por parte de potenciais candidaturas que se enquadrem no perfil pretendido;
 - Promoção da igualdade de oportunidades e de equidade no tratamento, com vista a garantir que as condições de acesso a emprego no Grupo sejam iguais e justas para todas as candidaturas, tendo em conta o perfil pretendido;
 - Proibição de práticas discriminatórias, assentando o processo de selecção dos candidatos em critérios técnicos e comportamentais previamente definidos e no tratamento não discriminatório;
 - Aplicação de processos e procedimentos de selecção rigorosos, perfeitamente delineados, com mecanismos para mitigação de enviesamentos e com base em protocolos de avaliação das candidaturas devidamente documentados e adequados aos perfis funcionais identificados e pretendidos;
 - Promoção de condições para a divulgação de oportunidades e de implementação de mobilidade interna (intra-instituição e inter-instituições do Grupo), sempre que considerado adequado, garantindo-se os princípios de igualdade de oportunidades, de equidade de tratamento e de não discriminação, conforme indicado nos pontos anteriores;
 - Contratação das Pessoas seleccionadas de acordo com as disposições legais e regulamentares e com os normativos internos aplicáveis;

g) Confidencialidade no tratamento dos dados das candidaturas e Pessoas contratadas de acordo com os normativos aplicáveis.

21. As regras internas sobre recrutamento, selecção e mobilidade interna encontram-se vertidas na Norma de Admissões e Mobilidade Interna do Grupo Crédito Agrícola, cabendo à Caixa Central, o importante papel de implementar esta Norma e conduzir processos de selecção que garantam a escolha das(os) melhores profissionais para cada posto de trabalho, bem como, sempre que enquadrável, promovam a sua mobilidade interna, diversificando e facilitando as suas oportunidades de crescimento profissional e a partilha de experiências e de conhecimentos entre as várias Instituições, com conseqüente reflexo nos níveis de satisfação e de desempenho.

22. Como principal aposta na política de recrutamento e selecção de Pessoas no Crédito Agrícola, a Direcção Central de Recursos Humanos privilegia, entre outros factores, a formação superior, em particular, das Pessoas afectas às áreas comerciais, consolidando a estratégia orientada para a evolução sustentada dos negócios, através do reforço da capacidade operacional e da melhor preparação do quadro de pessoal das agências.

23. Atendendo aos princípios preconizados no que respeita ao contributo para o desenvolvimento das comunidades e da empregabilidade local, o Crédito Agrícola implementa, sempre que considerado adequado, programas de estágios em áreas definidas, proporcionando a Pessoas jovens com formação superior as primeiras experiências de trabalho e promovendo o rejuvenescimento do quadro de pessoal.

5.3. Acolhimento e integração

24. Os programas de acolhimento e integração têm como objectivo dinamizar e uniformizar as práticas de acolhimento e de integração de novas Pessoas nas Instituições, promovendo não só o conhecimento e a apreensão do sistema de valores e princípios do Crédito Agrícola, da sua missão, cultura e

objectivos, mas também das responsabilidades da função a desempenhar, das normas aplicáveis e dos padrões de ética e comportamentais esperados.

25. Dada a natureza cooperativa e as particularidades das Instituições do Crédito Agrícola, a interligação e interdependência existente entre as diversas entidades, bem como o forte enraizamento local, o seu contributo para o desenvolvimento da economia e a proximidade à base de clientes e à comunidade, a fase de acolhimento e integração inicial é fundamental para a transmissão de conhecimentos, quer sobre a realidade e contexto de cada Instituição em concreto, quer sobre o Grupo numa perspectiva geral.
26. Preconiza-se assim que cada Instituição, sem prejuízo de ser desenvolvido um programa transversal ao Grupo, desenvolva localmente as medidas que contribuam para um adequado acolhimento e integração de novas Pessoas de forma a atingir os objectivos anteriormente enunciados.

5.3. Formação e desenvolvimento

27. Cabe ao Centro de Formação do Crédito Agrícola, como área integrante da Direcção Central de Recursos Humanos, dar sequência às diversas actividades relacionadas com a formação profissional destinada às Pessoas que trabalham no Grupo, em conformidade com o previsto na Norma de Formação do Grupo Crédito Agrícola.
28. O Centro de Formação tem, assim, as seguintes atribuições principais:
- Operacionalizar e acompanhar o Plano de Formação do Grupo Crédito Agrícola;
 - Gerir e construir conteúdos e-learning;
 - Elaborar e organizar as acções de suporte à Formação para o Grupo Crédito Agrícola:
 - Candidaturas e apoios financeiros, colaboração com IFB e outras Instituições de ensino e formação;
 - Organização de cadastros;
 - Organização de cadastros e processos de avaliação e impactos de acções de formação;
 - Representação da CCCAM no exterior relativamente a assuntos de formação;
 - Garantir a Certificação da Caixa Central enquanto entidade responsável pela Formação do Grupo Crédito Agrícola;

- Gerir a Academia de Formação do Grupo Crédito Agrícola desenvolvendo ou promovendo o desenvolvimento e a implementação das acções de formação consideradas adequadas;
 - Elaborar e gerir o plano de formação do Grupo Crédito Agrícola, promovendo ainda outras iniciativas formativas transversais.
29. O Centro de Formação gere também o Fundo de Formação do Crédito Agrícola o qual tem em vista *mobilizar e facilitar a participação dos colaboradores das Instituições na formação profissional, minimizando os respectivos encargos financeiros, (...) constituído por verbas provenientes das Instituições*, nos termos definidos na Norma de Formação do Grupo Crédito Agrícola.
30. A formação e o desenvolvimento permanente das Pessoas que trabalham no Grupo é uma das missões mais importantes da Gestão de Recursos Humanos, assumindo nos dias de hoje, e perante um mundo em constante mudança, um papel fundamental no seio das Instituições, constituindo um factor crítico de sucesso, respondendo às necessidades transversais e específicas das funções e das áreas, em alinhamento com os valores e estratégia de cada Instituição e do Grupo.
31. Num sector caracterizado pela significativa regulamentação da actividade, a aquisição e o desenvolvimento de competências e de conhecimentos técnicos é fundamental e muito valorizado para cumprimento dos requisitos exigidos para o exercício das funções. Nesta senda, são promovidas anualmente diversas acções de formação profissional como suporte para o desempenho das funções e que garantem o desenvolvimento das competências pretendidas. A partilha de conhecimentos é também essencial e está subjacente em todas as formações ministradas.
32. Dada a importância da formação para a prossecução da actividade e para o crescimento profissional das Pessoas que trabalham no Grupo, é ainda promovida a frequência de formação superior de reconhecido interesse, com a possibilidade de, sempre que possível, se concretizar a comparticipação financeira dos custos associados.
33. A aposta na formação e no desenvolvimento profissional das Pessoas que trabalham no Grupo Crédito Agrícola é, deste modo, um dos pilares da estratégia de curto e longo prazo, que se deve manter como prioritário na gestão de Recursos Humanos.

5.4. Gestão e avaliação do desempenho

34. A avaliação de desempenho é um processo integrado e transversal ao Grupo, aplicado a todas as Pessoas que trabalham no Crédito Agrícola e que propicia o seu desenvolvimento, com o intuito de promover a excelência e a qualidade de serviço e fomentar a sua motivação através do reconhecimento diferenciado pelo mérito.
35. Em linha com a modernização e digitalização dos processos de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho no Crédito Agrícola é um processo anual e normalizado, que decorre, sempre que aplicável, com base em aplicações específicas que permitem facilitar e agilizar esta actividade, com foco no cumprimento de objectivos específicos e na avaliação de competências.
36. Os resultados da avaliação de desempenho podem consubstanciar-se no desenvolvimento profissional, através de medidas de carreira ou de formação profissional ou em outras medidas que contribuam para a valorização das Pessoas avaliadas e retenção dos Colaboradores e na eventual atribuição de remuneração variável que compense e potencie os melhores desempenhos.
37. Atendendo aos objectivos pretendidos e aos resultados alcançados com uma correcta aplicação de modelos de gestão e avaliação do desempenho, estes continuarão a suportar a Gestão de Recursos Humanos no âmbito do Grupo Crédito Agrícola.

5.5. Compensação e benefícios

38. As políticas retributivas das Instituições do Grupo Crédito Agrícola, quer em termos de remuneração fixa, quer de remuneração variável, resultam da articulação entre o previsto na legislação laboral, na regulamentação colectiva, quando aplicável, no previsto nos normativos internos, designadamente no Estatuto Remuneratório do SICAM e nas Políticas de Remuneração dos Colaboradores, elaborados de harmonia com as directivas e regulamentos da União Europeia, a legislação interna e as orientações do Banco de Portugal, e nas práticas de mercado dos sectores em causa.
39. As políticas retributivas adoptam, entre outros, os seguintes princípios-chave:
- Atrair e reter Pessoas com elevado potencial de desempenho;

Política de Gestão Integrada de Recursos Humanos do Grupo Crédito Agrícola



- Acautelar a equidade interna e a adopção de um quadro remuneratório, incluindo quanto à remuneração variável, alinhado com os normativos internos aplicáveis e com as práticas e referências do mercado;
 - Promover o bom desempenho individual e colectivo, bem como a competitividade e os resultados de negócio;
 - Proporcionar às Pessoas perspectivas de crescimento e de desenvolvimento profissional;
 - Garantir o cumprimento das normas legais e regulamentares, nacionais e internacionais, aplicáveis;
 - Ser coerente com os objectivos da estratégia de negócio e de risco, incluindo oportunidades e riscos ambientais, sociais e de governação;
 - Ajustar em matéria de riscos, e antes da respectiva atribuição, que a remuneração variável seja baseada em indicadores de risco e assegurar o seu alinhamento total com os riscos assumidos;
 - Promover a simplicidade, a transparência, a harmonização e uniformização de práticas remuneratórias;
 - Ser compatível com a estratégia do Grupo Crédito Agrícola, os seus objectivos e valores.
40. O Crédito Agrícola reconhece e recompensa a boa performance individual e colectiva das Pessoas que contribuem para implementar a estratégia definida pela Instituição e para potenciar a criação de valor, assegurando a equidade interna e a competitividade externa.
41. Adicionalmente, o Crédito Agrícola aposta na elaboração de pacotes de benefícios, de modo a torná-los atractivos para a contratação, retenção e motivação dos melhores profissionais, tendo em consideração as tendências do mercado.
42. Reforça-se que apesar do Grupo ser composto por várias Instituições, com dimensões e realidades diversas, é fundamental garantir, em matéria de compensação e benefícios, a compatibilidade e o alinhamento das mesmas com a estratégia do Grupo e com as melhores práticas de Recursos Humanos.

5.6. Gestão do talento e do conhecimento e carreiras profissionais

43. A gestão do talento das Pessoas que trabalham no Crédito Agrícola é essencial para a sustentabilidade e o crescimento do negócio. O Crédito Agrícola aposta, assim, na diversidade e no desenvolvimento de competências e de perfis, através da contratação de talento jovem, mas também de profissionais mais seniores e qualificados que detenham as competências pretendidas, para dar resposta às exigências e desafios dos seus negócios.
44. Em paralelo, a permanente identificação e acompanhamento de Pessoas com reconhecido talento ao longo do respectivo ciclo de vida profissional é um dever não só das estruturas de recursos humanos das entidades do Grupo, mas também de todas as Pessoas com responsabilidade de gestão de equipas.
45. Nesta senda, e perante os desafios de atracção, desenvolvimento e retenção de talento de elevado potencial e de competências críticas, o Crédito Agrícola aposta na implementação de programas orientados para a captação de talento jovem, designadamente através da promoção de estágios profissionais, na criação de oportunidades de desenvolvimento profissional enquadradas em planos de carreira, na revisão das condições de remuneração e de benefícios atribuídos e na gestão e na melhoria do desempenho e do potencial de cada pessoa.
46. Refira-se a este propósito que embora os planos de carreira sejam, por defeito, enquadrados nos termos das respectivas regulamentações colectivas de trabalho aplicáveis, devem também ser ajustados à realidade das várias Instituições baseando-se, entre outras variáveis, em critérios de desempenho, em formação, em especialização e na demonstração de competências de liderança.

5.7. Relações de Trabalho

47. No quadro legislativo e regulamentar e perante a diversidade de Instituições, assumem especial relevância as relações colectivas de trabalho.
48. É, assim, necessário garantir e assegurar uma aplicação uniforme dos direitos e dos deveres inerentes a qualquer relação laboral, através da subscrição, sempre que aplicável, de instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho, como é o caso do Acordo Colectivo de Trabalho das Instituições de Crédito Agrícola Mútuo, aplicável à grande maioria das Instituições do Grupo.

49. Este Acordo encontra-se especificamente adaptado às particularidades e dimensão das nossas Instituições, prevendo direitos, deveres, condições de trabalho e benefícios sociais de matriz semelhante aos que são conferidos aos demais profissionais da banca, garantindo-se, também por esta via, um tratamento em conformidade com as melhores práticas do sector, estabelecendo-se acordos sustentáveis para a melhoria contínua das condições de trabalho.

5.8. Equilíbrio e bem-estar

50. Os bons resultados são obtidos por Pessoas motivadas e com qualidade de vida nos planos pessoal e profissional.

51. Neste sentido, o bem-estar, a saúde e a segurança, o equilíbrio entre a vida profissional e privada, as relações sociais e o sentimento de pertença à Instituição são alguns dos factores que, entre outros, se identificam como sendo prioritários na definição da Política de Recursos Humanos, através da promoção de iniciativas que os ajudem cada pessoa a desenvolver as suas capacidades e competências e que contribuam para o seu bem-estar.

52. As medidas já implementadas traduzem-se na possibilidade de prática de horários de trabalho flexíveis, de trabalho a tempo parcial, tendo sido disponibilizada uma Política de Flexibilidade que privilegia o modelo híbrido entre regimes presencial e de teletrabalho, sempre que as funções o permitam, como opção para melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional das Pessoas que trabalham no Grupo.

53. Em paralelo, o Crédito Agrícola, através do seu Centro de Cultura e Desporto, patrocina actividades culturais e artísticas, práticas desportivas, práticas de sensibilização ambiental, acções de voluntariado pontuais e outras actividades que proporcionam bem-estar, promovem o sentimento de pertença, o espírito de equipa e a valorização pessoal.

54. Reforça-se também que as Instituições do Grupo pautam a sua conduta e são incentivadas a proporcionar boas condições de trabalho do ponto de vista psicológico e material e a cumprir de forma rigorosa todas as normas aplicáveis em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho.

5.9. Sustentabilidade

55. Sustentabilidade é um desígnio e um imperativo da estratégia do Grupo, que deve ser enraizada nas suas múltiplas frentes de actuação, desde o desenvolvimento de uma oferta robusta de soluções financeiras que permitam responder aos desafios sociais e ambientais (financiamento sustentável) das comunidades, à aposta na diversidade, equidade e inclusão da cultura interna como fomento da justa meritocracia e qualidade da tomada de decisão, à gestão sustentável dos recursos internos e da cadeia de fornecedores e ao apoio a iniciativas de impacto da sociedade civil, em linha com o objectivo de participar activamente na transição para uma economia mais inclusiva e ambientalmente sustentável.
56. O Crédito Agrícola tem investido no fortalecimento da Estratégia e em Iniciativas que permitam ao Grupo tornar-se um modelo de referência em Sustentabilidade. Para tal, é fundamental o envolvimento de todas as Pessoas com ou sem funções de liderança, bem como outros *stakeholders* relevantes, na implementação da política e da Estratégia de sustentabilidade, tornando-as embaixadoras no campo de actuação de cada Instituição e/ou Estrutura e/ou Comunidade, com o propósito de disseminar a cultura de sustentabilidade do e no Grupo.
57. Neste sentido, a Direcção Central de Recursos Humanos, em estreita colaboração com o Gabinete de Sustentabilidade da Caixa Central, trabalha para sensibilizar e reforçar junto das Pessoas do Grupo a importância de uma cultura aberta, inclusiva e ambientalmente sustentável e aumentar o seu compromisso com os objectivos estratégicos de sustentabilidade de acordo com as prioridades definidas.

5.10. Reforma e Fundo de Pensões

58. As Pessoas que trabalham nas Instituições do Grupo subscritoras do Acordo Colectivo de Trabalho das Instituições de Crédito Agrícola Mútuo têm o direito ao recebimento de pensões de reforma calculadas nos termos do previsto no Acordo, que se pode traduzir no pagamento de complementos de pensão de reforma por velhice ou invalidez e de pensões de viuvez e orfandade em complementaridade às pensões pagas pelo sistema previdencial da Segurança Social.
59. Para prossecução deste direito, foi constituído em 1990 o Fundo de Pensões do Crédito Agrícola, que se caracteriza por ser um Fundo fechado, de benefício definido, que tem como Associadas todas as

Instituições pertencentes ao SICAM (entre outras entidades subscritoras do Acordo Colectivo aplicável), cabendo à Caixa Central, como organismo central do sistema, a sua representação junto do Fundo e o acompanhamento de todas as actividades a ela relacionadas, através da articulação com a respectiva Entidade Gestora - Crédito Agrícola Vida, Companhia de Seguros, S.A..

60. Constitui objecto do Fundo, além dos complementos nos termos indicados, o pagamento dos encargos com cuidados médicos (SAMS) para colaboradores(as) em regime de pré-reforma e reformados(as).
61. Deste modo, diversamente dos Fundos de Pensões da generalidade das Instituições do Sector, o Fundo de Pensões do Crédito Agrícola tem natureza complementar, assumindo, apenas, as responsabilidades com o pagamento de complementos às pensões pagas pela Segurança Social.
62. O Crédito Agrícola, em linha com a prática do sector e as alterações legislativas em matéria de reformas, promoverá as alterações que verifique serem adequadas no contexto do referido Fundo de Pensões.

5.11. Gestão administrativa de pessoal

63. A gestão administrativa de pessoal inclui todos os processos administrativos inerentes à área dos Recursos Humanos, nomeadamente o processamento salarial, a gestão de presenças e ausências, a elaboração de mapas de férias, horários de trabalho, outras formalidades relativas ao contrato de trabalho durante o percurso profissional da Pessoa na Instituição e também a interligação com as diversas autoridades competentes, em conformidade com os ditames da legislação laboral e da regulamentação colectiva em vigor, bem como com os normativos internos em matéria de recursos humanos.
64. Nesta vertente, o Grupo Crédito Agrícola utiliza e vai continuar a utilizar uma aplicação informática que é comum às várias entidades através da qual, entre outros domínios, se garante o processamento salarial e a gestão de cadastro de Pessoas (colaboradores e órgãos sociais), e cuja gestão se encontra centralizada na Direcção Central de Recursos Humanos da Caixa Central.

65. Apesar das particularidades de cada entidade, a referida aplicação revela-se fundamental para assegurar a uniformização dos procedimentos essenciais relacionados com a gestão administrativa de pessoal de forma transversal a todo o Grupo.

6. LEGISLAÇÃO E DOCUMENTOS NORMATIVOS ESPECÍFICOS

66. O desenvolvimento das actividades previstas na presente Política, bem como daquelas que com elas se relacionem, assenta no rigoroso cumprimento da legislação e de todos os normativos específicos aplicáveis, dos quais merecem aqui especial destaque, pela sua relevância e transversalidade, os seguintes:

- Estatutos da Caixa Central;
- Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo;
- Código do Trabalho e legislação laboral conexas;
- Acordo Colectivo de Trabalho das Instituições de Crédito Agrícola Mútuo;
- Código de Conduta Ética e de Conduta do Grupo Crédito Agrícola;
- Política de Prevenção, Comunicação e Sanação de Conflitos de Interesses e de Transacções com Partes Relacionadas do Grupo Crédito Agrícola;
- Normativo Vinculativo de Admissões e Mobilidade Interna no Grupo Crédito Agrícola;
- Norma de Estágios;
- Estatuto Remuneratório do SICAM;
- Política de Remuneração de Colaboradores;
- Norma Vinculativa de Formação;
- Normativo Vinculativo de Avaliação de Desempenho de Funções Comerciais;
- Política de Boa Conduta para Prevenção e Combate de Situações de Assédio no Trabalho.

7. GOVERNAÇÃO DA POLÍTICA

7.1. Revisão da Política

67. Compete à DCRH efectuar a revisão pelo menos bienal desta Política, submetendo ao CAE as propostas de alterações necessárias, nos termos do normativo interno de Gestão do Quadro Normativo, competindo ao CAE assegurar que tal revisão é efectuada com a referida periodicidade, ou sempre que ocorram alterações legislativas ou regulamentares que o justifiquem ou que a necessidade de revisão seja assinalada por qualquer interveniente no processo nos termos estabelecidos infra.
68. É da exclusiva competência do CAE a definição, aprovação, alteração e revogação da presente Política, apreciando, designadamente as propostas visando a sua alteração que lhe sejam apresentadas nos termos do número anterior.
69. Sem prejuízo da responsabilidade da DRCH em matéria de revisão transversal da presente Política, todos os intervenientes no processo, e em particular as funções de controlo e supervisão da Caixa Central, deverão informar a DCRH sempre que detectem, nas suas áreas específicas de competências, revisões necessárias.

7.2. Divulgação, Publicação e Entrada em Vigor da Política

70. A divulgação desta Política é efectuada nos termos definidos na Norma de Gestão do Quadro Normativo.
71. A presente Política entra em vigor oito dias após a sua publicação no CAIS, mantendo-se em vigor até ser substituída, total ou parcialmente, por outra.

7.3. Fiscalização e Sistema de Controlo Interno

72. Os princípios, orientações e mecanismos de governação do sistema de controlo interno do SICAM encontram-se descritos e regulamentados na norma SCI - Sistema de Controlo Interno.

8. CONTROLO DE VERSÕES

Versão	Autor	Alterações
01/2023	Direcção Central de Recursos Humanos	Versão inicial