

# novobanco

POLÍTICA DE PLANEAMENTO DE SUCESSÃO PARA O NOVO  
BANCO

## Índice

<b>1</b>	<b>Enquadramento Legal e Regulamentar .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Definição e Finalidade .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Princípios Fundamentais .....</b>	<b>4</b>
3.1	Meritocracia .....	4
3.2	Eficiência .....	4
3.3	Evolução Disruptiva .....	5
3.4	Diversidade.....	5
3.5	Reconhecimento Reputacional .....	5
<b>4</b>	<b>Responsabilidade pela condução do Processo de Planeamento Estratégico de Sucessão.....</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Processo de Implementação do Planeamento Estratégico de Sucessão.....</b>	<b>5</b>
5.1	Requisitos Esperados da Função.....	5
5.2	Reuniões de Revisão dos Recursos Humanos .....	6
5.3	Procedimento do Comité de Nomeações .....	6
5.4	Avaliação de Candidatos Internos.....	7
5.5	Avaliação de Candidatos Externos.....	8
5.6	Preparação e Desenvolvimento de Sucessores .....	8
5.7	Plano Estratégico de Sucessão	8
5.8	Lista de Candidatos .....	9
<b>6</b>	<b>Nomeação e Integração.....</b>	<b>9</b>
<b>7</b>	<b>Requisitos de Proteção de Dados.....</b>	<b>9</b>
<b>8</b>	<b>Aprovação, entrada em vigor e alterações.....</b>	<b>10</b>
<b>9</b>	<b>Publicação.....</b>	<b>10</b>

## **1 Enquadramento Legal e Regulamentar**

A Política de Planeamento de Sucessão (“Política”) do Novo Banco, S.A. (“Banco” ou “novobanco”) foi elaborada tendo em consideração o enquadramento legal e regulamentar aplicável, designadamente os seguintes:

- Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedade Financeiras (“RGICSF”);
- EBA/GL/2021/05 – Orientações da EBA sobre governo interno;
- EBA/GL/2021/06 – Orientações conjuntas da ESMA e da EBA sobre a avaliação da adequação dos membros dos órgãos de administração e dos titulares de funções essenciais;
- BCE – Declaração de Supervisão do Mecanismo Único de Supervisão (SSM) sobre Governança e Apetite ao Risco;
- O Aviso n.º 3/2020 do Banco de Portugal.

O novobanco tomará as medidas tidas como necessárias para que as suas subsidiárias financeiras adotem as orientações e princípios de planeamento da sucessão estabelecidos na presente Política, com a aprovação dos respetivos órgãos sociais competentes, conforme aplicável, e observados os requisitos legais aplicáveis a cada uma dessas entidades.

Para os efeitos da presente Política, as subsidiárias financeiras do novobanco são as seguintes: BEST – Banco Electrónico de Serviço Total, S.A., Novo Banco dos Açores, S.A., GNB-Gestão de Ativos, Sociedade Gestora de Organismos de Investimento Coletivo, S.A. e a GNB – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A..

A presente Política tem igualmente em consideração a "Política de Seleção e Avaliação dos Órgãos de Administração e Fiscalização do Novo Banco e Titulares de Funções Essenciais", da qual é parte integrante.

## **2 Definição e Finalidade**

A Política de Planeamento de Sucessão define o processo segundo o qual o novobanco assegura a transição adequada e a continuidade da atividade dos seus Órgãos de Administração e Fiscalização e dos Titulares de Funções Essenciais, conforme definido na "Política de Seleção e Avaliação dos Órgãos de Administração e Fiscalização e Titulares de Funções Essenciais do Novo Banco" (doravante designados por "Cargos").

Para tal, os Órgãos de Administração e Fiscalização são responsáveis por identificar e assegurar as necessidades do novobanco relativamente à sua organização.

A fim de prosseguir o seu Planeamento Estratégico de Sucessão, o Banco estabelecerá uma metodologia para:

- a) Identificar, periodicamente, todos os titulares de funções essenciais, que desempenham tarefas com influência significativa na gestão do Banco;
- b) Identificar candidatos internos e externos credíveis e fiáveis para preencher os Cargos acima mencionados, no caso de uma possível sucessão a curto ou médio prazo, a fim de responder aos desafios do Banco e assegurar a continuidade do negócio;
- c) Reduzir o risco de ser prejudicado por uma vaga não planeada na liderança de topo;
- d) Endereçar quaisquer pedidos suscitados pelas partes interessadas (“*stakeholders*”) relativamente a uma sólida e planeada abordagem para um processo de Planeamento de Sucessão que assegure a continuidade do negócio (tal como também solicitado pelo BCE);
- e) Maximizar a probabilidade de sucesso de um candidato recém-nomeado através de um processo estruturado de integração;
- f) Realizar uma análise anual de talento para identificar talentos-chave, eventuais necessidades de desenvolvimento e potenciais lacunas ao nível do talento disponível;
- g) Cumprir os requisitos regulamentares das autoridades.

Sem prejuízo de quaisquer requisitos adicionais estabelecidos ao abrigo da presente Política, o procedimento de seleção e avaliação dos candidatos deverá respeitar os princípios estabelecidos pela "Política de Seleção e Avaliação dos Órgãos de Administração e Fiscalização do Novo Banco e Titulares de Funções Essenciais".

### **3 Princípios Fundamentais**

A abordagem do novobanco ao Planeamento de Sucessão baseia-se em cinco Princípios Fundamentais:

#### **3.1 Meritocracia**

A sucessão deve ser sempre vista como um processo claro e baseado no mérito, quer pelas capacidades demonstradas do candidato, quer pela aquisição das competências adequadas para o Cargo em questão. Em alguns casos, as provas de mérito demonstrado e os antecedentes são suficientes para a sucessão; em outros casos, poderão ser requeridas informações adicionais para reforçar a decisão.

#### **3.2 Eficiência**

A sucessão tem de assegurar uma transição harmoniosa, sustentada em políticas e procedimentos integrados, a fim de garantir a continuidade e a sustentabilidade do negócio do

Banco.

### **3.3 Evolução Disruptiva**

A sucessão deve assegurar a capacidade para responder às mudanças e inovações do mercado, permitindo mudanças estratégicas relevantes sem comprometer a orientação global do negócio.

### **3.4 Diversidade**

A sucessão deve promover a diversidade – seja diversidade de género, idade, diversidade social, formação profissional ou académica, proveniência geográfica, ou outra qualquer dimensão. Em alguns casos, este princípio pode implicar novas contratações para o Banco, conforme estabelecido no âmbito da Política de Diversidade do novobanco, e também para efeitos de prossecução dos objetivos estabelecidos na Política de Seleção e Avaliação dos Órgãos de Administração e Fiscalização do novobanco e Titulares de Funções Essenciais.

### **3.5 Reconhecimento Reputacional**

A sucessão deve assegurar a valorização do Banco e contribuir para o seu reconhecimento externo no contexto do sistema bancário. Isto pode implicar, em alguns casos, a seleção de candidatos externos no mercado com um determinado conhecimento e experiência que permitam aumentar a reputação global do Banco.

## **4 Responsabilidade pela condução do Processo de Planeamento Estratégico de Sucessão**

O Comité de Nomeações do Conselho Geral e de Supervisão, devidamente apoiado pelo Departamento de Capital Humano, é responsável pela condução do processo de Planeamento Estratégico de Sucessão do Banco.

## **5 Processo de Implementação do Planeamento Estratégico de Sucessão**

Na implementação do Plano Estratégico de Sucessão, são seguidas as seguintes atividades:

### **5.1 Requisitos Esperados da Função**

- a. Definição pelo Comité de Nomeações do Perfil de Função necessário para garantir o êxito de cada Cargo, nomeadamente a sua missão e principais responsabilidades.
- b. Para cada perfil de função, serão consideradas quatro características:
  - *Papel organizativo do Cargo, responsabilidades da função e âmbito do negócio;*
  - *Habilitações académicas e especialização;*
  - *Experiência necessária: conjunto de experiências necessárias ou desejadas para desempenhar adequadamente a função;*

- *Competências administrativas e técnicas: competências necessárias para desempenhar a função.*

c. As características de aptidão para cada membro são estabelecidas no Parágrafo V "Requisitos de adequação dos membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização e dos Titulares de Funções Essenciais" da Política de Seleção e Avaliação dos Órgãos de Administração e Fiscalização do Novo Banco e Titulares de Funções Essenciais. Para este efeito, os candidatos devem cumprir os seguintes requisitos de Perfil de Função:

- Experiência;
- Reputação;
- Conflitos de interesses e independência;
- Disponibilidade;
- Adequação coletiva.

## **5.2 Reuniões de Revisão dos Recursos Humanos ("RH")**

O novobanco organiza anualmente reuniões de Revisão de Recursos Humanos com membros do Conselho Geral e de Supervisão ("CGS"), o CEO, os membros do Conselho de Administração Executivo ("CAE") e o Responsável de Recursos Humanos, em que os candidatos de cada Departamento são analisados com o objetivo, entre outros, de identificar a reserva interna de talento. Estas reuniões ocorrem preferencialmente no primeiro trimestre de cada ano e concentram-se principalmente nos seguintes aspetos:

- a) Adequação da estrutura organizacional do Departamento;
- b) Perfis dos Responsáveis de Departamento;
- c) Matriz de Talento (9box);
- d) Talento-chave e Sucessão;
- e) Alterações de recursos humanos identificadas e lacunas de talento.

Todos os anos, em cada Reunião de Revisão de RH, são revistas as principais conclusões das reuniões anteriores, são reconhecidos os desenvolvimentos e debatidos potenciais candidatos internos.

## **5.3 Procedimento do Comité de Nomeações**

O Comité de Nomeações desenvolve anualmente uma avaliação da organização atual e dos seus possíveis desenvolvimentos, com base no progresso do plano estratégico e nas variações do mercado e condições do negócio, tendo em conta a organização pretendida, a estratégia do negócio e as conclusões das revisões de RH.

O Comité de Nomeações deverá realizar, anualmente, uma Reunião de Planeamento de Sucessão após o exercício anual de avaliação de desempenho, com a finalidade de:

- a. Apresentar e debater a *Matriz de Risco do Planeamento de Sucessão*, que deve

identificar o CGS, o CAE, os Titulares de Funções Essenciais e os candidatos para o planeamento de sucessão. Este processo deve incluir uma análise das reformas planeadas, da potencial rotatividade, entre outros;

- b. Apresentar e debater a *Matriz de Gestão de Talento* que identificará os colaboradores que demonstram maior potencial de progressão dentro da instituição;
- c. Aprovar os candidatos visados à sucessão.

#### **5.4 Avaliação dos Candidatos Internos**

Será realizado periodicamente pelo novobanco um exercício independente de avaliação para os candidatos internos ao CAE e Titulares de Funções Essenciais.

Este processo deverá avaliar cada potencial candidato em termos de histórico a longo prazo (incluindo experiência essencial), competências de liderança, indicadores de potencial e análise comparativa de mercado.

O modelo de Potencial utilizado no novobanco inclui quatro elementos:

- **Curiosidade** - Os indivíduos que demonstram curiosidade procuram proactivamente novas experiências, ideias e conhecimentos. Também solicitam *feedback* e estão abertos à aprendizagem e à mudança. São motivados pela renovação e modernização a nível intelectual, experiencial e pessoal. A extensão da curiosidade de um indivíduo também será um bom indicador da forma como pode progredir nas outras três dimensões abaixo.
- **Perceção** - Demonstrar esta característica implica recolher e interpretar uma vasta gama de informações. Em cargos superiores, estes indivíduos podem alternar sem esforço entre o nível executivo, o panorama geral, o nível conceptual e a análise inteligente de dados granulares. Tiram partido desta capacidade para descobrir novas perspetivas que, quando aplicadas, transformam opiniões antigas ou definem novos rumos a seguir.
- **Envolvimento** - Os indivíduos com elevado nível de envolvimento saberão como interagir a um nível emocional e lógico com os outros, e não apenas numa base de *one-to-one*. Serão capazes de comunicar uma visão persuasiva e ajudar os outros a sentirem-se mais ligados à sua organização e ao seu líder. Procuram o autoconhecimento, demonstram empatia e são capazes de inspirar elevados níveis de compromisso.

- **Determinação** - Elevados níveis de determinação descrevem uma combinação de características: a coragem e a vontade de assumir riscos inteligentes, e de persistir face às dificuldades, e a capacidade de recuperar após contratempos ou adversidades impactantes. Estes indivíduos também continuarão a questionar os pressupostos e estão dispostos a mudar de direção quando necessário.

### **5.5 Avaliação de Candidatos Externos**

Se as soluções internas não forem adequadas ou forem insuficientes num determinado momento, serão considerados candidatos externos através:

- Da realização de um mapeamento do mercado, incluindo a seleção de candidatos externos de forma coerente em relação aos perfis de funções esperados;
- Da avaliação dos candidatos externos de forma homogénea e coerente;
- Do apoio aos candidatos externos com um processo de referência rigoroso, destacando-se também possíveis áreas de atenção para cada candidato;
- Se surgir a necessidade de recorrer um candidato externo para preencher uma vaga, os candidatos externos identificados na fase de mapeamento do mercado serão preferencialmente contactados, entrevistados e apresentados por uma empresa de recrutamento e seleção de executivos.

### **5.6 Preparação e Desenvolvimento de Sucessores**

A preparação de candidatos internos para um Cargo específico na administração requer uma ação de desenvolvimento orientada, composta por:

- Avaliação dos candidatos internos face ao perfil de funções esperado para o Cargo específico a ser preenchido;
- Identificação das principais áreas de enfoque – análise de lacunas;
- Plano de desenvolvimento individual centrado na função específica;
- Acompanhamento regular do desenvolvimento dos candidatos internos e atualização anual da análise comparativa e de lacunas.

### **5.7 Plano Estratégico de Sucessão**

O Plano Estratégico de Sucessão identificará os candidatos internos e externos para cada Cargo, incluindo observações adicionais acerca de:

- Experiência anterior relevante;
- Pontos fortes e competências de liderança;
- Comentários e sugestões de desenvolvimento;
- Prazos (solução a curto ou médio prazo):

Ao estabelecer o Plano Estratégico de Sucessão, o novobanco deve assegurar:



- a. A continuidade dos processos de tomada de decisão; e
- b. Evitar, se possível, a substituição de um grande número de membros em simultâneo.

### **5.8 Lista de Candidatos**

Após a conclusão do Plano Estratégico de Sucessão, será elaborada uma lista com a identificação dos potenciais candidatos, que incluirá colaboradores do novobanco com elevado potencial para desempenharem as funções do Cargo identificado, bem como potenciais candidatos externos pré-selecionados.

Esta lista destina-se a assegurar e salvaguardar a sucessão dos Órgãos de Administração e Fiscalização e outros Titulares de Funções Essenciais, e deverá ser submetida à Assembleia Geral ou ao Conselho Geral e de Supervisão ou ao Conselho de Administração Executivo, conforme aplicável, sempre que for considerado necessário.

## **6 Nomeação e Integração**

O processo de Planeamento Estratégico de Sucessão não fica concluído com a nomeação e aprovação do novo executivo ou novo líder, uma vez que terá de ser seguido por um processo de integração sólido e rápido:

- Após a nomeação ser tornada pública e aprovada pelo Banco Central Europeu ou pelo Banco de Portugal, quando aplicável, o novobanco poderá trabalhar num processo acelerado de integração, para agilizar a entrada em funções do executivo ou do novo líder;
- Os programas de integração são concebidos para executivos ou líderes externos, a fim de acelerar a integração cultural e desenvolver o trabalho em equipa no Banco;
- Uma extensa formação de integração é preparada para o novo executivo ou novo líder durante os primeiros 120 a 180 dias, tanto através de formação presencial como através de metodologias online.

## **7 Requisitos de Proteção de Dados**

O novobanco apenas recolherá e manterá os dados pessoais dos candidatos que sejam estritamente necessários para efeitos da presente Política, nomeadamente, o nome, os contactos, as habilitações académicas e o percurso profissional. A presente Política observará o enquadramento legal e regulamentar vigente assim como as normas internas do novobanco em matéria de proteção de dados pessoais.

## **8 Aprovação, entrada em vigor e alterações**

A presente Política foi aprovada pela Assembleia Geral de Acionistas de 22 de março de 2024, por proposta do Comité de Nomeações do Conselho Geral e de Supervisão, tendo sido previamente aprovada pelo Conselho Geral e de Supervisão e pelo Conselho de Administração Executivo, e entrará em vigor nessa data.

## **9 Publicação**

A presente Política será publicada no site institucional do novobanco ([www.novobanco.pt](http://www.novobanco.pt)).