

**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.....	4
3.4	Diversidade .....	4
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 .....	9
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>10</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

Esta Política foi preparada tendo em conta os regulamentos e a legislação aplicável para este efeito, designadamente os seguintes:

- Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedade Financeiras (“RGICSF”);
- EBA/GL/2021/05 – Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU;
- EBA/GL/2021/06 – Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU;
- 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.

A política de planeamento de sucessão também tem em conta a "Política de Seleção e Avaliação dos Órgãos de Administração e Supervisão do Novo Banco e titulares de funções essenciais", da qual é componente integrante.

## 2 Definição e Finalidade

Esta Política de Planeamento de Sucessão define o processo segundo o qual o Novo Banco (ou "o Banco") assegura a transição adequada e a continuidade da atividade dos seus Órgãos de Administração e Supervisão e dos titulares de funções essenciais, conforme definido na "Política de Seleção e Avaliação dos Órgãos de Administração e Supervisão do Novo Banco e titulares de funções essenciais do Novo Banco" (doravante designados por "Cargos").

Para tal, os Órgãos de Administração e Supervisão são responsáveis por identificar e assegurar as necessidades do Novo Banco 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 prejuízos causados por uma vaga não planeada na liderança de topo.

- d) Abordar quaisquer pedidos gerais levantados pelas partes interessadas relativamente a uma sólida e planeada abordagem a um processo de Planeamento de Sucessão que assegure a continuidade das atividades (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 a 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 Supervisão do Novo Banco e titulares de funções essenciais".

### **3 Princípios Fundamentais**

A abordagem do Novo Banco 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 contexto e do mercado, permitindo mudanças estratégicas relevantes sem comprometer a orientação global do negócio.

#### **3.4 Diversidade**

A sucessão deve promover a diversidade de género, de idade e de origem social. Em alguns casos, este princípio pode implicar novas contratações para o Banco, conforme estabelecido no âmbito da

política de diversidade do Novo Banco, e também para efeitos de prossecução dos objetivos estabelecidos na Política de Seleção e Avaliação dos Órgãos de Administração e Supervisão do Novo Banco e titulares de funções essenciais.

No entanto, tratando-se de um princípio coletivo, poderá não ser possível observar a *diversidade* em alguns cargos-chave.

### 3.5 Reconhecimento Reputacional

A sucessão deve assegurar a valorização do Banco e contribuir para o respetivo reconhecimento externo no 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, devidamente apoiado pelo *Fit and Proper Officer* e/ou pelo Departamento de Capital Humano, é responsável pela condução do processo de Planeamento Estratégico de Sucessão do Banco para os Titulares de Funções Essenciais.

## 5 Processo de Implementação do Planeamento Estratégico de Sucessão

A fim de implementar o Plano Estratégico de Sucessão, são conduzidas as seguintes atividades:

### 5.1 Requisitos Esperados da Função

- a. Definição por parte do Comité de Nomeações do Perfil de Função necessário para garantir o êxito de cada Cargo, nomeadamente a sua missão e responsabilidades-chave.
- b. Para cada perfil de funções, 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 Supervisão e dos Titulares de funções essenciais*" da Política de Seleção e Avaliação dos Órgãos de Administração e Supervisão 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

O Novo Banco organiza anualmente reuniões de Revisão de Recursos Humanos, com membros do Conselho Geral e de Supervisão ("CGS"), o CEO, cada membro do Conselho 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 em:

- 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:

- 1) Realizar uma Reunião Anual de Planeamento da Sucessão, uma vez por ano, após o exercício anual de avaliação de desempenho, a fim de:
  - a. Apresentar e debater a *Matriz de Risco do Planeamento de Sucessão*, que deve identificar o CAE, os Titulares de funções essenciais e incumbentes visados para o planeamento de sucessão. Este processo deve incluir uma análise das reformas planeadas, potencial rotatividade, etc.
  - b. Apresentar e debater a *Matriz de Gestão de Talento* que identificará os colaboradores que demonstram maior potencial de progressão dentro da sociedade.
  - c. Aprovar os candidatos visados à sucessão.

#### 5.4 Avaliação de Candidatos Internos

- a. Um exercício independente de Avaliação da Administração terá lugar regularmente no Novo Banco para candidatos internos ao CAE e Titulares de funções essenciais.

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

- b. O modelo de Potencial utilizado no Novo Banco inclui quatro elementos:
  - **Curiosidade** - Os indivíduos que demonstram curiosidade procuram proativamente 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. Nos níveis 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 de:

- Realização de um mapeamento do mercado, incluindo a seleção de candidatos externos de forma coerente em relação aos perfis de funções esperados.
- Avaliação dos candidatos externos de forma homogénea e coerente.
- Apoio aos candidatos externos com um processo de referência rigoroso, destacando 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. 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 Novo Banco 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 Novo Banco com elevado potencial para desempenharem as funções do Cargo identificado, bem como potenciais candidatos externos pré-selecionados para o assumir.

Esta lista destina-se a assegurar e salvaguardar a sucessão dos Órgãos de Administração e Supervisão e outros Titulares de Funções Essenciais, e deverá ser submetida à Assembleia Geral ou ao Conselho Geral e de Supervisão, conforme o caso, sempre que for considerado necessário, nomeadamente na sequência da cessação do mandato dos atuais membros.

## 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 Novo Banco 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 oriundos do exterior, a fim de acelerar a integração cultural e desenvolver o trabalho em rede 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 Novo Banco apenas recolhe e mantém os dados pessoais necessários para os principais objetivos que estas disposições visam alcançar, nomeadamente, o nome, os contactos, as habilitações académicas e o percurso profissional.

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

A presente Política foi aprovada pelo Conselho de Administração Executivo e pelo Comité de Nomeações do Conselho Geral e de Supervisão, em 7 de Dezembro de 2021 e 13 de Dezembro de 2021, respetivamente, e só pode ser alterada por resolução destes Órgãos.

## **9 Publicação**

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