

# Plano de Sucessão: O que é, Como Implementar [Guia Completo]

4 de janeiro de 2019, 08:00



Gide José Fernandes



4.9 / 5 ( 18 votes )

Se você não tem um **plano de sucessão** cuidadosamente definido para a sua empresa, é bom repensar a estratégia.

O impacto da saída de um colaborador chave pode comprometer os resultados e o atendimento às metas da organização.

Em uma **pesquisa** recente realizada pelo instituto Equilar, foi identificado que o

tempo medio para a aposentadoria dos principais **executivos** das companhias presentes no **S&P 500** reduziu de seis para cinco anos.

A apresentação dessa estatística serve de alerta para todas as empresas sobre a necessidade de elaborar um plano de sucessão.

Isso vale especialmente quando não há a devida consciência para **investir tempo e recursos na preparação para o futuro.**

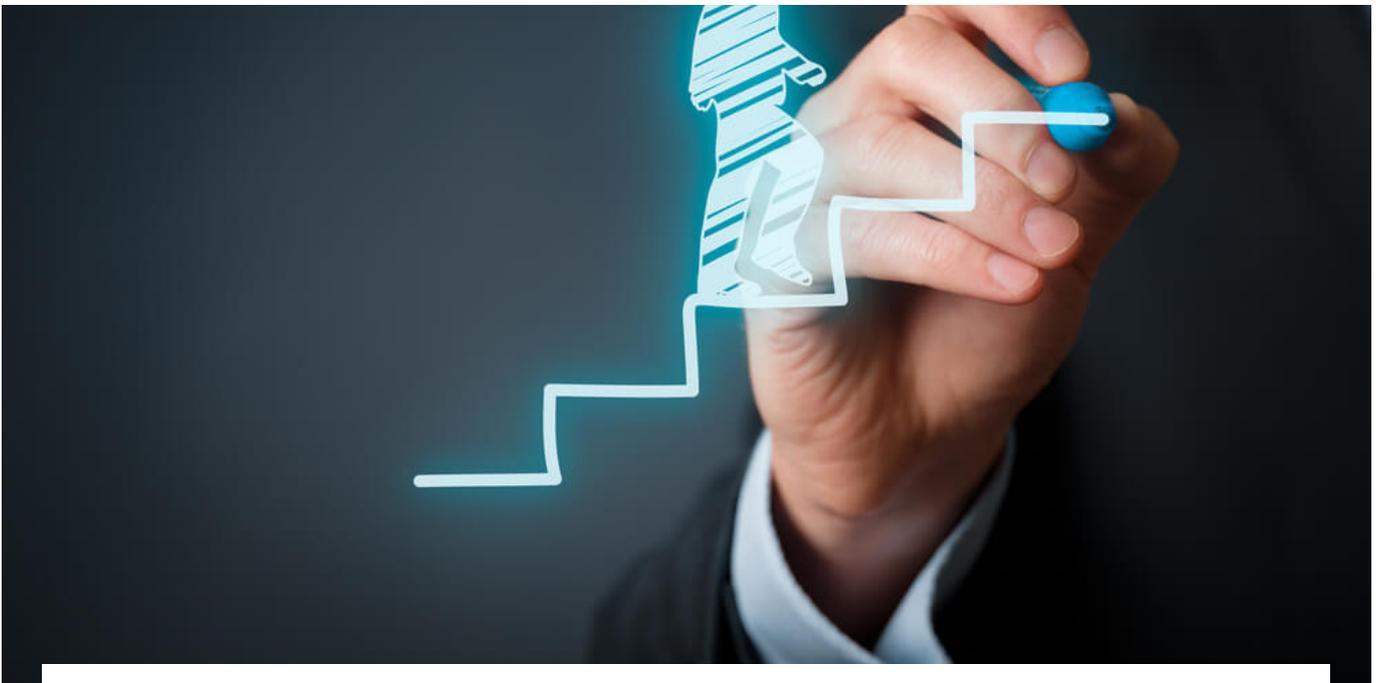
Se você tem interesse em compreender como preparar uma empresa para o crescimento dentro de cenários de mudanças, não deixe de ler o artigo até o final.

A partir de agora, serão abordados os seguintes tópicos.

- O que é um Plano de Sucessão?
- Como implantar um Plano de Sucessão na sua empresa?
- Principais pontos de atenção sobre um Plano de Sucessão
- Vantagens e desvantagens do Plano de Sucessão?
- Quais são as características de um bom Plano de Sucessão?
- Exemplos de Plano de Sucessão
- Mapa sucessório e etapas
- Plano de Carreira x Plano de Sucessão
- O que é um Plano de Carreira?
  - Etapas do plano de carreira
  - 3 dicas para uma sucessão bem feita

Estava em busca dessas informações? Então, siga a leitura!





Empresas, assim como monarquias e governos, também podem ter planos de sucessão

## O que é um Plano de Sucessão?

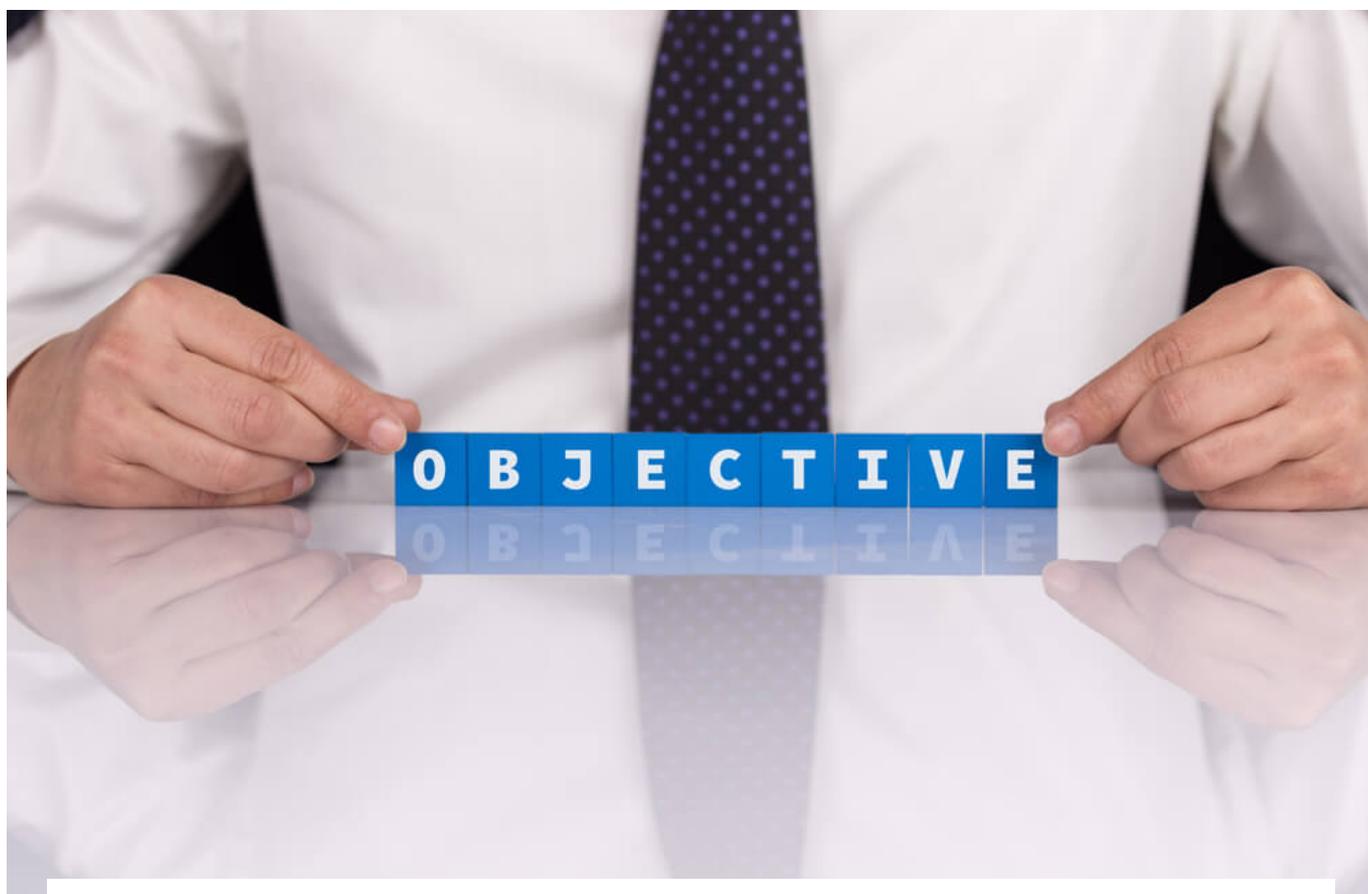
O plano de sucessão é um processo de identificação e **desenvolvimento de pessoas** que sejam capazes de **assumir posições estratégicas** dentro da organização.

Essencialmente, é um processo que permite o melhor aproveitamento daquele que é o mais importante ativo que as empresas possuem: os talentos e competências dos colaboradores para a execução da estratégia.

Permite a definição clara dos requisitos importantes para o exercício das funções e as **habilidades necessárias** para ocupar determinadas posições.

É um planejamento voltado para os interesses da empresa, com o propósito de manutenção da relevância do negócio no segmento de atuação.

Como fator crítico de sucesso, a existência de um plano de sucessão bem estruturado **promove significativa redução de risco** para os acionistas ou investidores de uma companhia.



A manutenção do clima organizacional é um dos objetivos em mente

## Quais são os objetivos de um Plano de Sucessão?

Com as organizações tendo que enfrentar crescente complexidade e incertezas nos seus ambientes de negócios, o plano de sucessão **permite tornar claro o propósito da organização.**

Promovendo a visão compartilhada da **gestão**, a sua elaboração torna mais próxima a harmonização das expectativas das pessoas com os objetivos da organização.

Por meio da reflexão dos possíveis cenários competitivos, a empresa pode se empenhar em **orientar o desenvolvimento de competências críticas** para a execução da estratégia.

Tomando as palavras de **Jim Collins**, no seu livro **Feitas para Durar**, as empresas necessitam ter “pessoas certas no momento certo”.

Portanto, a elaboração de um plano de sucessão é a ferramenta adequada para **tornar o negócio resistente ao tempo e suas mudanças.**

Por fim, a promoção da **transparência** no processo de escolha é também um dos benefícios proporcionado pela implantação de um plano de sucessão.

O principal ganho disso aparece na manutenção do clima organizacional.



Para implantar um plano de sucessão é necessário pensar em cargos críticos que precisam dessa atenção

## Como implantar um Plano de Sucessão da sua empresa?

O primeiro passo para implantar um plano de sucessão deve ser a **identificação das expectativas** dos acionistas e da alta direção.

A razão para isso está na necessidade de atender aos objetivos e propósitos que sustentam o negócio.

No momento seguinte, é preciso realizar o **mapeamento dos cargos críticos,**

das competências necessárias para cada posição e das pessoas que potencialmente poderão executar essas funções.

Se necessária a capacitação dos profissionais, deve ser clara a definição dos critérios de avaliação a utilizar.

O processo se completa com a **estruturação de políticas de retenção** que possam **mitigar o risco** da saída dos executivos em preparação.



Para criar um bom plano de sucessão, diversos desafios precisam ser superados

## Principais pontos de atenção sobre um Plano de Sucessão

Mesmo quando bem esclarecida na mente de acionistas e colaboradores, a estruturação de um plano de sucessão apresenta desafios para a **apuração dos resultados e percepção dos benefícios**.

Um dos principais problemas está relacionado à subutilização dos recursos internos em detrimento de contratações.

O que acontece é que o convívio cotidiano tende a erodir a consciência sobre as **competências daqueles que já estão na estrutura**, enquanto que as promessas feitas por candidatos externos podem parecer mais interessantes.

Tanto o risco como o custo de uma escolha equivocada nem sempre são corretamente mensurados pelas empresas que adotam essa linha de pensamento.

Mais um desafio está na cultura da gestão para resultados no curto prazo, o que promove a **demanda por um sucessor imediatamente pronto**.

Essa percepção tende a eliminar bons candidatos e promover um vazio de decisões, que ao fim inviabiliza a estrutura e execução do plano de sucessão.

Outro aspecto que prejudica os resultados é a expectativa de que o **sucessor deve ser a cópia fiel do atual** ocupante do cargo.

Para eliminar todos esses fatores limitantes, é essencial que haja a percepção de que as pessoas podem atingir resultados de inúmeras formas diferentes.

Além disso, deve existir alguma **flexibilidade na avaliação do candidato**, ainda que respeitando os critérios importantes para o exercício da função.

Mas há pontos de atenção também na fase de execução do plano de sucesso.

Como exemplo, está a necessidade de antecipar as discussões sobre as **medidas necessárias para a substituição dos colaboradores** próximos de deixar a empresa.

Esse processo é um tanto sensível justamente para quem está de saída, podendo gerar uma falsa ideia de irrelevância e desmotivar pessoas que ainda

ocupam posições executivas.

Cuidado extra também com os planos de sucessão que contemplam mais de um candidato para uma posição.

Nesses casos, devem ser previstas **políticas de gestão dos preteridos**, que talvez se sintam desvalorizados.

O que algumas empresas fazem é investir na **recolocação** dos executivos em outras áreas estratégicas.



Os planos de sucessão também podem apresentar algumas desvantagens

## Vantagens e desvantagens do Plano de Sucessão

A estruturação de um plano de sucessão raramente é fácil, mas colocá-lo em prática pode ser ainda mais desafiador.

Por outro lado, não estamos falando de uma missão impossível. E o principal:

Por outro lado, não estamos falando de uma missão impossível. E o principal: esse é um processo que tende a ser vantajoso.

O benefício principal aparece na integração da **gestão dos recursos humanos** com a estratégia da organização.

O estudo das informações necessárias para a elaboração do plano permite a **compreensão aprofundada** de cada uma das funções que são chave para a empresa, assim como das competências essenciais para a sua execução.

Alcançar essa consciência promove um sentimento de propósito e confiança para a organização como um todo.

A boa estruturação favorece também a **retenção de pessoas qualificadas**.

Afinal, coloca em segundo plano os critérios de negociação relevantes no curto prazo, como salário e pacotes de benefícios, substituindo por fatores mais motivadores, como projeção de carreira e crescimento profissional.

Mas há também desvantagens em um plano de sucessão, especialmente associadas a situações de mudança e de descontinuidade por motivos de força maior.

Vale citar ainda a **possibilidade de controvérsias** entre as pessoas em função do não cumprimento de promessas.

Também a exposição ao risco pertinente aos cenários futuros pode fragilizar a relação entre **gestores** e candidatos.

Mesmo os planos mais minuciosos e elaborados com informações qualificadas estão sujeitos a falha motivadas por **fatores internos ou externos não previstos**.

Nesse momento, o realinhamento das expectativas pode não acontecer como o esperado, gerando desconforto e insegurança entre as partes.

Outra possível desvantagem está relacionada ao engajamento dos profissionais em um determinado momento da organização, de modo a permitir uma leitura particular e transitória das características necessárias para a liderança.

Com o crescimento da empresa, podem ocorrer descompassos e a **necessidade de revisão de critérios acordados**.

Essas alterações demandam negociações, o que talvez represente um custo significativo em **tempo de espera** e perda de agilidade nos processos decisórios.

## Quais são as características de um bom Plano de Sucessão?

Um plano de sucessão que promova a **gestão eficiente do capital humano** e a perenidade do negócio deve atender a algumas condições básicas.

Vamos a elas:

- É fruto de uma reflexão aprofundada, buscando atender aos objetivos reais da organização
- Tem o comprometimento da alta direção, do presidente e do conselho de administração
- Alinha os perfis com as realidades interna e externa da companhia e com o **planejamento estratégico** no médio e longo prazo
- Avalia antecipadamente os impactos das escolhas sobre os **stakeholders**
- Verifica o real interesse dos candidatos à sucessão
- Considera opções externas
- Fundamenta a legitimidade do sucesso em competências técnicas e habilidades de liderança
- Promove ambiente de apoio e suporte aos escolhidos

• Remove ambiente de apoio e suporte dos executivos

- Planeja políticas de retenção ou recolocação para dos candidatos preteridos.



A Apple teve um claro plano de sucessão em sua posição mais crítica

## Exemplos de Plano de Sucessão

Os planos de sucessão nas grandes empresas **multinacionais** regularmente chamam a atenção da mídia e também da academia.

A partir daí, seus atores se debruçam sobre as experiências para detectar **pontos fortes e fracos** em cada processo.

Um dos exemplos mais desafiantes no mundo corporativo recente foi o implementado na **Apple Inc.** para a substituição do icônico **Steve Jobs** pelo seu executivo chefe de operações de então, **Tim Cook**, em agosto de 2011.

O mercado que tinha uma percepção simbiótica entre o fundador e a companhia, **transmitia sinais de insegurança** quanto à manutenção dos

resultados do negócio frente aos sérios problemas de saúde apresentados pelo principal promotor da marca.

Entretanto, com ações estruturadas e comunicação transparente, o plano de sucessão da Apple contemplou ações de redução de risco extremamente eficazes.

Entre elas, se destacam o **acompanhamento próximo do sucessor** nas aparições em público, além da possibilidade de teste na posição em duas situações nas quais Steve Jobs teve que se ausentar para tratamento médico, em 2009 e 2011.

Mas esse não é o único case que merece destaque.

No exemplo da **P&G**, percebemos que mesmo as grandes organizações encontram dificuldade em **manter o funil de liderança ativo** e pronto para entrar em ação.

Em 2013, quando foi necessário o retorno de **A.G. Lafley** para substituir **Robert McDonald** no comando da empresa, o mercado entendeu que o plano de sucessão havia falhado.

A volta do executivo que havia se aposentado em 2009 provocou no mercado o temor da existência de uma **falha sistêmica no processo de preenchimento de vagas estratégicas**.

Se para o posto mais importante da organização não havia um candidato pronto para ocupar a vaga, qual seria a situação das demais posições dentro da empresa?

Esse questionamento não apenas intrigou o mercado, como deixou clara a necessidade de todas as organizações conduzirem adequadamente o seu plano

necessidade de todas as organizações conduzirem adequadamente o seu plano de sucessão.

## Mapa Sucessório e etapas

Embora seja mais comum percebermos a importância do plano de sucessão para as posições nível "C" das empresas, na sua elaboração, deve ser considerada a importância das demais funções ligadas à execução da estratégia.

A **ferramenta de gestão** que contempla todas as etapas e as interrelações é o mapa sucessório.

Ele deve refletir cuidadosamente a visão que a empresa tem sobre a **importância das pessoas** para se alcançar os objetivos da organização.

Não é simplesmente definir quem são aqueles que devem ocupar determinadas posições, mas também **identificar o momento ideal para a mudança**, além de se ter claro quais são os desafios que vão surgir.

Dentre os vários aspectos importantes para a elaboração do mapa, podemos destacar três principais:

- **Detalhamento da função:** a descrição de cada função deve contemplar, além das tarefas a serem executadas, o perfil da pessoa que deve ocupar o cargo, incluindo atitude, habilidades, conhecimento, experiência e personalidade
- **Identificação das lacunas:** conhecendo os requisitos mínimos para execução e a capacidade dos potenciais candidatos, é necessário o empenho consciente no planejamento e execução das etapas de preparação
- **Alinhamento de expectativas:** o mapa deve ser compartilhado com as pessoas, incluindo o alinhamento das metas, critérios de avaliação e tempo

pessoas, incluindo o alinhamento das metas, critérios de avaliação e tempo para efetivação.



Plano de carreira e de sucessão têm claras diferenças

## Plano de Carreira x Plano de Sucessão

Como estamos falando de um instrumento que pode resultar na **promoção de executivos dentro de uma empresa**, os conceitos de plano de sucessão e **plano de carreira** podem se confundir.

Mas não são a mesma coisa.

A principal diferença está ligada ao ponto de vista.

O **plano de carreira tem a ótica do colaborador**, enquanto que o plano de sucessão deve ser entendido pelas necessidades da empresa.

No primeiro, são detalhados os objetivos e metas, bem como os passos necessários para alcançar os propósitos de cada profissional.

No segundo, há um processo de estruturação para que a movimentação das pessoas dentro da organização ocorra de forma a se manter os princípios que sustentam o negócio.

A **harmonia entre os dois planos** é essencial para o sucesso da estratégia.



O plano de carreira foca no indivíduo e no que ele pode alcançar

## O que é um Plano de Carreira?

O plano de carreira é uma das mais importantes etapas do plano de sucessão.

Nele, são tratados os aspectos relacionados às pessoas que deverão **ocupar as posições chave dentro da empresa.**

Dentre muitos, os principais benefícios proporcionados pela estruturação de um plano de carreira são a redução da rotatividade e a melhora no clima organizacional

Enquanto o plano de sucessão tem uma visão mais estratégica e holística, o **plano de carreira foca no desenvolvimento das pessoas.**

### **Etapas do plano de carreira**

As etapas do plano de carreira devem estar voltadas para as seguintes ações:

1. Identificar a percepção do profissional sobre suas competências principais

Um desafio bastante comum na carreira executiva está relacionado à incapacidade do profissional em diagnosticar o efeito da **sua contribuição principal na organização.**

Com a fragmentação das funções e a necessidade de atuação interdepartamental, o profissional dos tempos atuais não consegue definir de maneira clara as fronteiras do seu papel, o que torna difícil o entendimento das competências e habilidades que contribuem com o diferencial competitivo da empresa.

O alinhamento da percepção do profissional com os propósitos da organização promove a **tomada de ações conscientes** para a capacitação e preparação para o desempenho de funções chave.

2. Comunicar e alinhar as métricas de avaliação

A **execução do plano** prevê o cumprimento de etapas que necessitam ser avaliadas e monitoradas.

A definição dos critérios de avaliação deve ser transparente e compartilhada para evitar divergências de expectativas.

3. Levantar as expectativas para carreira e remuneração

Fonte de desencontros e motivo de fracasso em planos de sucessão, independentemente do **porte de organização**, a falha na comunicação gera

impactos de difícil reparação.

Se necessária, a **negociação entre as partes deve ocorrer nos estágios iniciais** da execução do plano.

### 3 dicas para uma sucessão bem feita

Para complementar o aprendizado sobre planos de sucessão, separamos mais três dicas importantes.

Leve-as em consideração ao implementar o processo na sua empresa.

#### 1. Use uma ferramenta de avaliação de performance

Como recomenda Richard Williams no livro **Preciso Saber Se Estou Indo Bem!** a avaliação da performance deve ser uma atividade formal e continuada nas empresas.

Para promover a **clareza dos critérios utilizados** para promoções, os objetivos e os comportamentos previstos no plano de carreira devem ser monitorados por ferramentas de **avaliação** com métricas compartilhadas.

Uma das mais utilizadas para essa finalidade é baseada na **Metodologia 9-Box**.

		Desempenho		
		Abaixo do Esperado	Esperado	Acima do Esperado
Potencial	Alto	Diamante Bruto	Forte Desempenho	Alto Potencial
	Médio	Questionável	Mantedor	Forte Desempenho
	Baixo	Insuficiente	Eficaz	Comprometido

Essa é uma metodologia simples, mas extremamente eficaz para a **avaliação**

**dos potenciais líderes** e os talentos existentes na empresa.

## **2. Olhe para o mercado ao propor um plano salarial**

As decisões sobre remuneração e pacotes de benefícios, por exemplo, devem ser tomadas utilizando **critérios compatíveis com o mercado** e com a realidade da empresa, antes de serem compartilhadas com as pessoas envolvidas.

Deve-se evitar a tendência de simplificação, atribuindo às posições critérios pessoais definidos pelo gestor direto, ou obtidos por meio de informações de fontes não qualificadas.

A gestão deve **se dedicar à questão salarial com zelo**.

A reflexão sobre o tema precisa ser constante, a fim de se evitar surpresas e insatisfações no momento em que for necessária a substituição de uma posição.

## **3. Garanta a sucessão do escolhido para ascender na empresa**

Uma falha relativamente comum ocorre quando um profissional não pode assumir uma posição mais relevante por **não ter quem o substitua** no cargo que ocupa.

É preciso compreender que a promoção de uma pessoa provoca a abertura de uma nova posição na estrutura da organização.

Por isso, deve ser preparado um candidato também para esse cargo.

Em um ciclo de menor envergadura de responsabilidade, o profissional deve **considerar entre os seus subordinados ou pares** alguém que possa ocupar a sua posição no momento da promoção.





Uma empresa que não investe no seu capital humano perde oportunidades

## Conclusão

“Muitas companhias administram seus ativos físicos e financeiros com rigor e sofisticação. O mesmo não acontece com o seu capital humano, uma fronteira ainda pouco explorada”.

A sentença de **Ram Charan** é definitiva para fecharmos este artigo sobre **planos de sucessão**.

Vivemos na era do conhecimento e os talentos representam o maior valor que uma organização pode possuir, o motor do crescimento e o principal diferencial competitivo.

Somente as empresas que **investem de forma consciente em pessoas** serão capazes de manter relevante a sua participação no mercado.

Caso você tenha interesse em se aprofundar no tema, vale conhecer alguns dos cursos oferecidos pela **Fundação Instituto de Administração (FIA)**.

Algumas das qualificações de alto nível são as seguintes:

- [Técnicas de Liderança para Gestão de Pessoas e de Negócios](#)
- [Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas](#)
- [MBA Recursos Humanos](#)

Invista no seu conhecimento para **qualificar a tomada de decisões** em seu dia a dia.

Se restou alguma dúvida, deixe um comentário abaixo ou [faça contato](#) conosco.

One Comment