WISDOM Artigos

Planejamento de Sucessão: Processo Estruturado para Mapear Sucessores e Preencher Cargos Chave

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL

2019

WISDOM ARTIGOS

PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO: PROCESSO ESTRUTURADO PARA MAPEAR SUCESSORES E PREENCHER CARGOS CHAVE

Modernamente, as EMPRESAS já entenderam haver uma distinção clara entre CARREIRA e SUCESSÃO, fato que ainda não é percebido pelas equipes de uma forma geral. Mesmo assim, os conceitos e responsabilidades das partes no que tange ao PLANEJAMENTO de SUCESSÃO estão, cada vez mais rapidamente, se consolidando nas Organizações com visão holística.

Antes, se estabelecia um contrato psicológico entre o indivíduo e a EMPRESA. O primeiro depositava toda a responsabilidade acerca do destino de sua CARREIRA nas mãos da segunda. Assim sendo, ao se eximir da autoridade que tinha sobre a sua vida profissional, ele se colocava na "zona de conforto" e se nada viesse a dar certo, a única responsável por seu insucesso seria a própria organização.

Por outro lado, a EMPRESA, cujo FOCO não é gerir CARREIRAS e sim, outras variáveis que afetem seus NEGÓCIOS, convenientemente, fazia-se responsável, assumindo a "paternidade" das carreiras de seus profissionais. Na verdade, ela deixava de satisfazer os interesses individuais, seja porque estes não eram explicitados, seja porque ela própria, não criava PROCESSOS FORMAIS para gerir esta questão.

Hoje, está claro que as EMPRESAS, para garantir a sua sustentabilidade e expansão, devem mapear seus CARGOS CHAVE e definir os caminhos alternativos para a sua adequada retroalimentação, a fim de selecionar e desenvolver, em tempo hábil, LIDERANÇAS e/ou ESPECIALISTAS que demonstrem alinhamento cultural e competências diferenciadoras para atender às suas demandas em áreas e/ou posições críticas, a fim de assegurar a sua sustentabilidade e expansão ao longo do tempo.

Assim agindo, a EMPRESA estará cuidando das SUCESSÕES, que poderão ou não, coincidir com as opções de CARREIRA dos integrantes de sua EQUIPE. Além disso, deixará claro para todos, que eles são os únicos responsáveis pelos destinos profissionais que queiram dar à suas vidas ou, ainda, pelo caminho que decidam trilhar ao vivenciar sua cidadania profissional.

Entendemos que a EMPRESA, ao implantar um PROCESSO dessa natureza, queira definir os parâmetros culturais e políticos que irão nortear as relações entre ela e seus LÍDERES, POTENCIAIS LÍDERES e ESPECIALISTAS ao longo do tempo. Essa iniciativa, ao demandar uma gestão compartilhada do tema SUCESSÃO, agilizará o desenvolvimento tanto dela enquanto Organização quanto dos profissionais envolvidos.

Além disso, a EMPRESA irá construir as bases formais de um PROCESSO SUCESSÓRIO que atenda às suas demandas em todos os níveis, áreas e posições críticas, permitindo-lhe agir, de forma sistêmica e contínua, no sentido de conciliar as necessidades de SUCESSÃO com os objetivos individuais de CARREIRA de seus talentos humanos. A imagem a seguir propicia uma visão clara do sequenciamento do PROCESSO.

Para ter sucesso na implantação deste PROCESSO, entendemos ser importante conscientizar os LÍDERES, POTENCIAIS LÍDERES e ESPECIALISTAS envolvidos no que tange às seguintes premissas:

- O PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO, além de dinâmico e flexível, deve estar alinhado ao PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO da EMPRESA para que as LINHAS DE SUCESSÃO facilitem o desenvolvimento de pessoas aptas para as demandas de crescimento do negócio em médio e longo prazo.
- Deve ainda estar alinhado à CULTURA ORGANIZACIONAL, respeitar suas características, estilos gerenciais e peculiaridades do processo decisório, a fim de garantir o ENGAJAMENTO dos envolvidos, ou seja, da EMPRESA, seus gestores e potenciais sucessores.
- Mesmo assim, levará às MUDANÇAS CULTURAIS que exigirão dos gestores uma postura mediadora focada em desenvolver pessoas, gerir talentos e indicar possíveis sucessores, de forma clara, compartilhada entre a EMPRESA e seus profissionais, bem como estruturada em política e procedimentos específicos.

Finalmente, entendemos que os principais objetivos desse PROCESSO sejam:

- ***Conceber Modelo de Competências para Gestores e Especialistas:*** Definir REFERENCIAL que permita identificar profissionais detentores das características subjacentes daqueles que "fazem a diferença", ou seja, que além de CULTURALMENTE alinhados, mostrem desempenho acima dos padrões médios de seus pares na EMPRESA.
- ***Mapear os Cargos Chave de sua Cadeia de Valor:*** Identificar quais são as POSIÇÕES nessas áreas que, em função tanto de seu IMPACTO NO NEGÓCIO quanto da VULNERABILIDADE NA SUBSTITUIÇÃO de seu ocupante, requerem um processo estruturado de SUCESSÃO para assegurar a continuidade do negócio.
- ***Definir as Linhas de Sucessão:*** Identificar os caminhos alternativos para uma adequada preparação de SUCESSORES para o conjunto de POSIÇÕES mais críticas e/ou estratégicas da EMPRESA, com base em sua estrutura organizacional.
- ***Conhecer Expectativas Individuais de Carreira:*** Levantar, junto aos LÍDERES, POTENCIAIS LÍDERES e ESPECIALISTAS envolvidos nesse PROCESSO, quais são seus interesses e objetivos no que tange à continuidade de suas CARREIRAS na EMPRESA.

- ***Mapear os Talentos da Organização:*** Conhecer o PERFIL COMPORTAMENTAL, individual e coletivo, das LIDERANÇAS e dos ESPECIALISTAS envolvidos no PROCESSO DE *ASSESSMENT*, em relação tanto ao MODELO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS quanto aos demais INSTRUMENTOS que nele são utilizados.
- ***Estimular Desenvolvimento Profissional:*** Incentivar os participantes do PROCESSO DE *ASSESSMENT* para, a partir de seu autoconhecimento, buscarem o desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais que lhes permitam ampliar a sua eficiência e melhor atender aos DESAFIOS DO NEGÓCIO.
- ***Estruturar Plano de Sucessão:*** Conceber PROCESSO estruturado que permita mapear as demandas, planejar e oportunamente preparar LÍDERES, POTENCIAIS LÍDERES e ESPECIALISTAS, culturalmente alinhados, que assegurem a sustentabilidade e expansão da EMPRESA ao longo do tempo.
- ***Viabilizar Gestão Pró Ativa de RH:*** Identificar a carência de LÍDERES, POTENCIAIS LÍDERES e ESPECIALISTAS em médio e longo prazo, visando a, oportunamente, promover a educação, capacitação, aproveitamento e consequente retenção de POTENCIAIS SUCESSORES e, dessa forma, minimizar o custo e o TEMPO DE ACULTURAÇÃO de novos entrantes.
- ***Gerir Informações:*** Monitorar informações críticas para a sustentabilidade da EMPRESA ao longo do tempo, pois são as PESSOAS que a fazem ter ou não SUCESSO.
- ***Tomar Decisões:*** Apoiar a ALTA DIREÇÃO na definição tanto das prioridades de DESENVOLVIMENTO HUMANO e de CAPACITAÇÃO TÉCNICA / TECNOLÓGICA, quanto de um PLANO DE AÇÃO sintonizado com as ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO da EMPRESA.

Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da WISDOM, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

PALAVRAS CHAVE: assessment, alinhamento cultural, cargos chave, cultura, competências, competências comportamentais, competências diferenciadoras, líder, lideranças, linhas de sucessão, planejamento de sucessão, processo de assessment, processo sucessório, reposição de cargos chave, valores.