

# Sumário

*Apresentação*, ix

## **Parte I – Bases do processo sucessório, 1**

### **1 Processo sucessório, 3**

- 1.1 Introdução, 3
- 1.2 Estruturação da sucessão, 6
  - 1.2.1 Mapa sucessório, 9
  - 1.2.2 Programas de desenvolvimento, 15
- 1.3 Vantagens e riscos da estruturação da sucessão, 17
- 1.4 Aspectos comportamentais do processo sucessório, 23
- 1.5 Maior eficiência da liderança, 26
- 1.6 Conclusões, 28

### **2 Preparação para o ciclo do processo sucessório, 29**

- 2.1 Introdução, 29
- 2.2 Processos utilizados para avaliar pessoas, 30
  - 2.2.1 Avaliação do desenvolvimento, 32
  - 2.2.2 Avaliação de *performance*, 34
  - 2.2.3 Avaliação de comportamento, 36
  - 2.2.4 Instâncias de avaliação, 39
  - 2.2.5 Avaliação de potencial, 39
- 2.3 Ações gerenciais decorrentes da avaliação, 42
- 2.4 Processos colegiados de avaliação, 45
- 2.5 Insumos para o processo sucessório, 50
- 2.6 Conclusões, 52

## **Parte II – Mapa sucessório, 53**

### **3 Preparações para a realização do comitê de sucessão, 57**

- 3.1 Introdução, 57

- 3.2 Definição das posições abrangidas, 58
- 3.3 Composição dos comitês, 59
- 3.4 Levantamento dos potenciais candidatos, 63
- 3.5 Validação dos candidatos com o gestor, 65
- 3.6 Agendamento dos comitês, 67
- 3.7 Análises preliminares, 69
- 3.8 Conclusões, 76
  
- 4 Comitês de sucessão, 77**
  - 4.1 Introdução, 77
  - 4.2 Estrutura da reunião dos comitês, 78
    - 4.2.1 Validação dos nomes indicados, 79
    - 4.2.2 Análise das pessoas indicadas, 80
    - 4.2.3 Geração do mapa sucessório, 83
    - 4.2.4 Consolidação das discussões do comitê, 86
  - 4.3 Papéis na reunião do comitê de sucessão, 86
    - 4.3.1 Mediador, 88
    - 4.3.2 Redator, 88
    - 4.3.3 Avaliador, 89
    - 4.3.4 Presidente, 89
  - 4.4 Bases para a construção do mapa sucessório, 91
  - 4.5 Conclusões, 97
  
- 5 Desdobramentos dos comitês de sucessão, 99**
  - 5.1 Introdução, 99
  - 5.2 Desenvolvimento dos candidatos à sucessão, 99
  - 5.3 Desenvolvimento organizacional, 106
  - 5.4 Desdobramento do mapa sucessório, 108
  - 5.5 Análises do risco sucessório, 110
  - 5.6 Conclusões, 115
  
- Parte III – Preparação de sucessores, 117**
  - 6 Diálogos para o desenvolvimento, 119**
    - 6.1 Introdução, 119
    - 6.2 Processo para o diálogo de desenvolvimento, 120
      - 6.2.1 Estruturação do diálogo, 120
      - 6.2.2 Preparação para o diálogo, 121
      - 6.2.3 Realização do diálogo, 122
      - 6.2.4 Execução e acompanhamento das decisões tomadas durante o diálogo, 124
    - 6.3 Papéis no diálogo de desenvolvimento, 125
      - 6.3.1 Papel da pessoa, 125
      - 6.3.2 Papel do gestor, 129

- 6.3.3 Papel da organização, 135
- 6.4 Conclusões, 137
- 7 Ações gerenciais para desenvolvimento de sucessores, 139**
  - 7.1 Introdução, 139
  - 7.2 Construção conjunta de um plano de desenvolvimento, 139
    - 7.2.1 Consciência da necessidade de se desenvolver, 141
    - 7.2.2 Aquisição de conhecimentos e habilidades através da formação, 142
    - 7.2.3 Experimentação, 143
    - 7.2.4 Reflexão sobre o aprendizado, 144
  - 7.3 Preparação de sucessores, 145
    - 7.3.1 Exposição a desafios, 146
    - 7.3.2 Ampliação da visão, 147
    - 7.3.3 Rede de relacionamento, 148
    - 7.3.4 Orientação, 149
  - 7.4 Conclusões, 149
- Parte IV – Aspectos comportamentais e indicadores de sucesso, 151**
- 8 Aspectos comportamentais do processo sucessório, 153**
  - 8.1 Introdução, 153
  - 8.2 Desafios na preparação de sucessores, 154
    - 8.2.1 Insumos para a estruturação do desenvolvimento da pessoa, 155
    - 8.2.2 Estruturação do processo de desenvolvimento da pessoa, 156
    - 8.2.3 Acompanhamento e diálogo com a pessoa, 157
    - 8.2.4 Indicação da pessoa para uma posição de maior complexidade, 158
  - 8.3 Transição da identidade profissional, 159
    - 8.3.1 As etapas típicas de um processo de transição de carreira, 160
    - 8.3.2 Transição da carreira técnica ou funcional para a gerencial, 162
    - 8.3.3 Retorno para a carreira técnica ou funcional, 163
    - 8.3.4 Gestão da transição de carreira, 164
  - 8.4 Preparação de profissionais a serem sucedidos, 167
    - 8.4.1 Indicação do sucessor, 168
    - 8.4.2 Medo de ser substituído, 169
    - 8.4.3 Aceitar o sucessor, 170
  - 8.5 Conclusões, 171
- 9 Indicadores de sucesso do processo sucessório, 173**
  - 9.1 Introdução, 173

- 9.2 Formas para mensurar a efetividade dos processos sucessórios, 174
  - 9.2.1 Expectativas das pessoas, 174
  - 9.2.2 Expectativas dos gestores, 178
  - 9.2.3 Expectativas da organização, 179
  - 9.2.4 Relação dinâmica com o intento estratégico, 179
  - 9.2.5 Aprimoramento do processo, 180
- 9.3 Fontes de dados e informações, 181
- 9.4 Efetividade do processo sucessório, 182
  - 9.4.1 Limitações conceituais e metodológicas e pontos para aprimoramento, 191
- 9.5 Conclusões, 192

## **Parte V – Tendências e perspectivas para o processo sucessório, 195**

### **10 O futuro do processo sucessório, 197**

- 10.1 Introdução, 197
- 10.2 Desafios presentes na gestão de pessoas, 199
  - 10.2.1 Pessoas mais exigentes, 199
  - 10.2.2 Diferenças geracionais, 200
  - 10.2.3 Despreparo da liderança, 201
- 10.3 Desafios futuros na gestão de pessoas, 203
  - 10.3.1 Ciclos de carreiras, 204
  - 10.3.2 Demografia, 205
  - 10.3.3 Maior longevidade das pessoas, 206
  - 10.3.4 Impacto da tecnologia, 206
  - 10.3.5 Mudança de valores, 208
- 10.4 Tendências na gestão de processos sucessórios, 209
  - 10.4.1 Processo sucessório para carreiras técnicas, 210
  - 10.4.2 Participação de clientes, fornecedores e parceiros estratégicos, 210
  - 10.4.3 Parcerias para criar situações de desenvolvimento, 211
  - 10.4.4 Técnicas inovadoras, 212
- 10.5 Impacto sobre a forma de pensar carreiras, 213
  - 10.5.1 Transparência nos critérios, 213
  - 10.5.2 Recompensa em diferentes padrões de relação de trabalho, 213
  - 10.5.3 Fidelização da pessoa com a empresa, 214
  - 10.5.4 Diferentes vínculos empregatícios, 214
- 10.6 Conclusões, 215

*Referências, 217*