

Nome da Instituição: FUNDAÇÃO JOSÉ SILVEIRA **Departamento/Setor:** Recursos Humanos **Data:** 07 de março de 2024 **Autor(es):** Cristina Nascimento - T&D; **Aprovadores:** Claudia Alves **Palavras-Chave:** Políticas, Plano, Sucessão Liderança.

Título do Documento: POLÍTICA DE PLANO DE SUCESSÃO

Introdução: A sucessão de liderança é um componente vital para a continuidade e o sucesso de qualquer organização. É fundamental ter líderes preparados para assumir posições-chave, garantindo a estabilidade e a eficácia operacional ao longo do tempo. Neste contexto, o plano de sucessão emerge como uma estratégia essencial para enfrentar os desafios da transição de liderança e para sustentar o crescimento organizacional.

1. Objetivo: Garantir a continuidade e a sustentabilidade da instituição, identificando, desenvolvendo e preparando colaboradores internos para assumirem posições-chaves e estratégicas. Além disso, o plano busca reduzir a necessidade de recrutamento externo para preenchimento de cargos de liderança, promovendo o crescimento profissional e a retenção de colaboradores dentro da instituição.

- *Identificar* - Refere-se ao reconhecimento de líderes e sucessores em potencial dentro da estrutura institucional;
- *Desenvolver* - Envolve o aprimoramento das competências essenciais para liderança eficaz e sucesso profissional;
- *Preparar* - Consiste no treinamento e na capacitação dos potenciais sucessores para assumirem novas responsabilidades e posições com confiança e competência.

2. Aplicabilidade:

Todos os colaboradores ativos da Fundação José Silveira podem se beneficiar da política de plano de sucessão, desde que cumpram os critérios estabelecidos nesta política.

3. Definições / Conceitos e Siglas:

Essas definições e conceitos fornecem uma base clara para compreender os princípios e práticas da política de Plano de Sucessão garantindo uma implementação eficaz e consistente em toda a instituição.

Avaliação de Desempenho: Refere-se ao processo sistemático de avaliar o desempenho individual dos funcionários em relação às metas, objetivos e competências estabelecidas pela organização.

Competências Essenciais: São as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para o sucesso em uma determinada função ou cargo dentro da instituição.

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): É um plano personalizado elaborado para cada funcionário com base em sua avaliação de desempenho, identificando áreas de melhoria e estabelecendo metas e ações para o desenvolvimento profissional.

Sucessão de Liderança: O processo pelo qual uma organização identifica, desenvolve e prepara indivíduos para assumir cargos-chaves e responsabilidades de liderança dentro da instituição.

Desenvolvimento de colaboradores: As práticas e programas implementados para promover o crescimento profissional, habilidades e competências dos funcionários, visando atender às necessidades atuais e futuras da organização.

4. Diretrizes Gerais:

O Plano de Sucessão é essencial para garantir a viabilidade e o crescimento contínuo da instituição, preparando-a para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem ao longo do tempo. Seguindo essas diretrizes gerais, a instituição pode desenvolver um plano de sucessão sólido e eficaz, promovendo o crescimento sustentável e a resiliência a longo prazo.

Alinhamento com a Estratégia Institucional: A política de plano de sucessão deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que os sucessores potenciais sejam preparados para assumir papéis-chave que impulsionem o progresso da instituição.

Transparência e Comunicação Clara: As diretrizes devem ser transparentes e comunicadas de forma clara a todos os colaboradores. Isso promove a confiança e o engajamento, garantindo que todos compreendam o propósito e os critérios do plano.

Identificação e Desenvolvimento Proativo de Colaboradores: Enfatizar a identificação proativa de colaboradores internos e o desenvolvimento contínuo de suas habilidades e competências. Isso pode ser feito por meio de programas de mentoria, treinamentos especializados e calibração do desempenho regulares.

Promoção de Diversidade E Inclusão: Promover a diversidade e a inclusão, garantindo oportunidades equitativas para todos os colaboradores, independentemente de origem, gênero, idade ou outras características.

Avaliação Contínua e Ajustes: A política deve incluir mecanismos de avaliação contínua para monitorar a eficácia do plano de sucessão. Com base nos resultados da avaliação, ajustes e melhorias devem ser implementados conforme necessário para garantir a relevância e a eficácia contínua do plano.

Avaliação de Riscos e Planos de Contingência: A política deve incluir uma avaliação de riscos abrangente, identificando possíveis obstáculos e desafios

ao sucesso do plano de sucessão. Planos de contingência devem ser desenvolvidos para lidar com esses riscos de forma eficaz.

5. Diretrizes Específicas:

Ao identificar as posições-chave e estratégicas que requerem sucessão, a instituição deve priorizar seus esforços de desenvolvimento de liderança e garantir a continuidade e a resiliência em face de mudanças na equipe de liderança e posições críticas.

Liderança Executiva: Isso inclui cargos executivos, assessores, gerentes de departamento e membros do conselho de administração. Essas posições têm um impacto significativo na direção estratégica e no desempenho geral da instituição.

Gerenciamento de Posições Chave: Departamentos ou áreas-chave que desempenham um papel fundamental na consecução dos objetivos organizacionais. Isso incluir cargos administrativos e assistenciais.

Especialistas Técnicos: Posições que exigem conhecimento técnico especializado ou experiência em específicas. Esses profissionais desempenham um papel crucial na instituição.

Liderança de Equipe e Gestão de Colaboradores: Líderes de equipe e gerentes que têm um impacto direto na eficácia das operações diárias e no desenvolvimento de colaboradores.

Posições-Chaves de Suporte: Além das funções de liderança direta, posições de suporte que desempenham um papel crítico no apoio às operações e na manutenção da infraestrutura institucional, como administradores, especialistas em conformidade, analistas de dados, entre outros.

Projeção de Aposentadorias e Saídas Planejadas: Avalie a idade, as intenções de aposentadoria e os planos de carreira dos ocupantes atuais dessas posições-chave. Antecipar essas saídas planejadas permite que a organização se prepare adequadamente para a sucessão.

Avaliação de Impacto e Risco: Considere o impacto que a vacância dessas posições pode ter nas operações e na consecução dos objetivos organizacionais. Avalie os riscos associados à falta de sucessão para essas funções.

- **Líderes e Liderados:**

Elegibilidade

- *Colaboradores com disponibilidade e potencial para assumir posição de maior complexidade.*

- *Colaboradores com investimento em seu próprio desenvolvimento e participação nas ações da área de Gestão de Pessoas.*
- *Colaboradores com conhecimentos específicos necessários para a posição e apoio das descrições de cargo e matriz de responsabilidade.*
- *Ter mais de 6 meses de experiência na instituição e/ou na posição atual.*
- *Ter passado pelo ciclo de avaliação de desempenho com conceito mínimo “Dentro do esperado”.*

- **Gestão de Pessoas e Líderes**

Identificação de Sucessores Potenciais.

- *A área de Gestão de Pessoas realizará o mapeamento e apresentará indicações para participarem do programa.*
- *Realizar um mapeamento com as lideranças para identificar potenciais sucessores.*
- *Receber as indicações dos líderes com base nos critérios previamente estabelecidos pelo Gestão de Pessoas.*
- *Avaliar competências com base no mapeamento do perfil comportamental.*
- *Avaliar os profissionais indicados para o programa por meio de análises de desempenho, competências de gestão e alinhamento de valores institucionais.*
- *A aplicação de uma avaliação 360 graus.*

- **Superintendência Institucional e Gestão de Pessoas**

Critérios de Seleção de Sucessores Potenciais.

Ao selecionar sucessores potenciais, é crucial estabelecer critérios claros e objetivos que ajudem a identificar os candidatos mais adequados para assumir posições críticas.

Competências Técnicas e Comportamentais: Habilidades específicas relacionadas ao cargo, bem como traços de personalidade, como habilidades de comunicação, resolução de problemas e trabalho em equipe. Essas competências podem ser avaliadas através de testes específicos.

Experiência Relevante: Considerar a experiência profissional dos candidatos e sua relevância para as demandas da posição de liderança. Isso pode incluir experiência anterior em cargos similares, conhecimento do setor e experiência em lidar com desafios específicos.

Capacidade de Liderança: Avalie a capacidade dos candidatos de liderar e inspirar outros membros da equipe. Isso envolve habilidades como motivar, orientar, delegar tarefas, resolver conflitos e tomar decisões difíceis.

Adaptabilidade: Capacidade de adaptação a novas situações e ambientes de trabalho em constante mudança. Colaboradores eficazes devem ser flexíveis e capazes de ajustar suas abordagens conforme necessário para alcançar os objetivos institucional.

Comprometimento com a Instituição: Comprometimento com a missão, visão e valores da instituição. Colaboradores comprometidos demonstram lealdade à instituição e estão dispostos a investir tempo e esforço para seu sucesso contínuo.

Potencial de Crescimento: Demonstram um alto potencial de crescimento e autodesenvolvimento profissional. Isso pode ser evidenciado por sua busca por aprendizado contínuo, disposição para assumir desafios e capacidade de se destacar em diferentes contextos.

- **Gestão de Pessoas**

Feedback e Discussão

Oferecer retorno aos colaboradores identificados como sucessores em potencial, abordando seus pontos fortes, áreas para desenvolvimento e oportunidades de crescimento dentro da instituição.

- **Gestão de Pessoas e Mentores**

Formação dos sucessores

Plano de Desenvolvimento Individual: Desenvolvimento de planos individuais de desenvolvimento para cada sucessor potencial, com metas claras, estratégias de desenvolvimento e recursos necessários para alcançar seu pleno potencial como futuros líderes da organização.

Programas de Treinamento e Desenvolvimento Personalizados: Análise individualizada das necessidades de desenvolvimento de cada sucessor potencial, levando em considerações suas habilidades existentes, lacunas de conhecimento e competências que precisam ser aprimoradas.

Mentoria e Coaching: Será atribuída mentores e coaches experientes que possam oferecer orientação individualizada e feedback construtivo com metas claras alinhadas aos objetivos de desenvolvimento de cada sucessor.

Rotação de Cargos para Ampliar Experiências: Fornecer oportunidades de rotação de cargos de forma estruturada com períodos específicos em cada departamento, projetos desafiadores e oportunidades de trabalhar com diferentes equipes e assim que permitam aos sucessores ganhar exposição a diferentes áreas funcionais da instituição.

Cultura de Feedback: Seções estruturadas e formalizadas de feedback ao final de cada ciclo, com os mentores, coach e BP.

- **Gestão de Pessoas, Mentores e Coaches**

Desenvolvimento para mentores e coach

O sucesso do programa de desenvolvimento de sucessores está intrinsecamente ligado à qualidade do suporte fornecido pela área de gestão de pessoas, mentores e coaches envolvidos. Portanto, é essencial investir no desenvolvimento e acompanhamento desses profissionais para garantir sua eficácia e impacto positivo no desenvolvimento dos sucessores.

Estabelecimento de expectativas claras: Compartilhar claramente as expectativas e responsabilidades dos mentores e coaches em relação ao programa de desenvolvimento de sucessores, destacando os objetivos, metas e processos envolvidos.

Avaliação de Competências: Avaliações periódicas das competências e habilidades dos mentores e coaches, identificando áreas de força e oportunidades de desenvolvimento individual.

Feedback Construtivo: Forneça feedback regular e construtivo aos mentores e coaches, destacando seus pontos fortes e áreas de melhoria, oferecendo orientação sobre como aprimorar suas práticas de suporte.

Reconhecimento e Incentivo: Reconheça e valorize o trabalho dos mentores e coaches, destacando suas contribuições para o sucesso do programa de desenvolvimento de sucessores e oferecendo incentivos, prêmios ou reconhecimentos especiais quando apropriado.

- **Gestão de Pessoas**

Papéis e Responsabilidades dos Mentores, Coaches e Sucessores

É fundamental para estabelecer expectativas claras e promover uma interação eficaz entre esses três componentes-chave do programa de desenvolvimento de sucessores.

Mentores:

Orientação e Apoio: Oferece orientação e apoio ao seu mentorado, compartilhando insights, experiências e conselhos para ajudá-lo a alcançar seus objetivos de desenvolvimento.

Compartilhamento de Conhecimento: O mentor compartilha seu conhecimento e expertise na área de atuação, oferecendo informações valiosas sobre a instituição e as melhores práticas profissionais.

Feedback Construtivo: Fornece feedback construtivo sobre o desempenho e as áreas de melhoria do mentorado, ajudando-o a identificar pontos fortes e oportunidades de crescimento.

Desenvolvimento de Habilidades: Ajuda o mentorado a desenvolver e aprimorar suas habilidades técnicas, comportamentais e de liderança, oferecendo sugestões e orientações práticas.

Estabelecimento de Metas: Auxilia o mentorado no estabelecimento de metas de curto e longo prazo, incentivando-o a definir objetivos desafiadores e realistas para sua carreira e desenvolvimento pessoal.

Networking e Relacionamentos Profissionais: Facilita a expansão da rede de contatos do mentorado, apresentando-o a colegas, líderes e profissionais influentes da instituição.

Modelagem de Comportamento: Serve como modelo de comportamento profissional e ético, demonstrando habilidades de comunicação eficazes, liderança inspiradora e integridade pessoal.

Encorajamento e Motivação: Oferece encorajamento e motivação ao mentorado, inspirando-o a superar desafios, perseverar diante de dificuldades e buscar a excelência em todas as áreas da vida.

Coaches:

Facilitador do Desenvolvimento: O coach atua como um facilitador do desenvolvimento dos coachees, ajudando-os a identificar suas metas, desafios e oportunidades de crescimento.

Parceiro de Aprendizagem: Explora as habilidades, recursos internos e áreas de melhoria. Eles ajudam os coachees a adquirir novos insights, perspectivas e habilidades que os capacitam a alcançar seus objetivos.

Questionador Eficiente: Fazer perguntas poderosas e pertinentes que desafiam os coachees a refletirem profundamente sobre suas crenças, valores e comportamentos. Essas perguntas ajudam os coachees a expandir sua consciência e encontrar soluções criativas para seus desafios.

Fornecedor de Feedback Construtivo: Fornece feedback honesto, objetivo e construtivo aos coachees sobre seu desempenho, comportamento e progresso em direção aos objetivos estabelecidos. Eles ajudam os coachees a reconhecerem seus pontos fortes e áreas de melhoria, incentivando o crescimento contínuo.

Motivador e Encorajador: Atua como um catalisador para a motivação e o engajamento dos coachees, inspirando-os a alcançar seu pleno potencial e superar obstáculos. Eles oferecem apoio, encorajamento e incentivo durante todo o processo de coaching.

Planejador e Facilitador de Ação: Colabora com os coachees para desenvolver planos de ação práticos e realistas que os ajudem a alcançar seus objetivos. Eles fornecem orientação e suporte na implementação desses planos, acompanhando o progresso e ajustando as estratégias conforme necessário.

Sucessores:

Compromisso com o Desenvolvimento: Deve estar comprometido com seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional. Isso envolve estar aberto a novas oportunidades de aprendizado, crescimento e aprimoramento contínuo de habilidades e competências.

Autoconsciência e Autoavaliação: Ter uma compreensão clara de suas próprias habilidades, pontos fortes, áreas de melhoria e metas de carreira. Isso inclui uma capacidade de autorreflexão honesta e uma disposição para buscar feedback e orientação.

Participação Ativa: Participar ativamente do programa de sucessão, envolvendo-se em todas as atividades, sessões de orientação, coaching e desenvolvimento oferecidos. Isso inclui ser proativo na busca de oportunidades de crescimento e na resolução de desafios.

Abertura ao Feedback: Estar aberto e receptivo ao feedback construtivo fornecido pelos mentores, coaches, líderes e colegas. Isso envolve receber feedback de forma não defensiva, refletir sobre ele e usar as informações para orientar seu desenvolvimento e melhorar seu desempenho.

Desenvolvimento de Relacionamentos: Cultivar relacionamentos positivos e construtivos com mentores, coaches, colegas e líderes. Isso inclui buscar oportunidades para aprender com os outros, colaborar em projetos e construir redes profissionais dentro e fora da instituição.

Assunção de Responsabilidade: Assumir a responsabilidade por seu próprio crescimento e desenvolvimento, bem como pelas metas e objetivos estabelecidos no programa de sucessão. Isso envolve tomar a iniciativa em seu próprio desenvolvimento e ser responsável por seu progresso.

Flexibilidade e Adaptabilidade: Demonstrar flexibilidade e adaptabilidade diante de mudanças, desafios e oportunidades inesperadas. Isso inclui estar aberto a novas experiências, assumir novas responsabilidades e ajustar planos conforme necessário para alcançar objetivos de desenvolvimento e carreira.

- **Gestão de Pessoas e Líderes de área**

Etapas do Plano de Transição

O objetivo do plano de transição é assegurar uma transferência de responsabilidades, conhecimentos e liderança dentro da organização de maneira suave e eficaz, minimizando o impacto negativo nas operações e nos resultados.

Essas etapas ajudam a garantir uma transição suave e eficaz, mantendo o foco na continuidade operacional e na realização dos objetivos institucionais.

Identificação de Sucessores Potenciais de acordo com o perfil do cargo: Identificar sucessores potenciais de acordo com o perfil do cargo.

Identificação de Stakeholders: Identificação de todas as partes interessadas envolvidas no processo de transição, incluindo a pessoa que está deixando a posição (transitória), seu substituto, membros da equipe, supervisores, clientes e outras partes relevantes.

Cronograma e Prazos: Elaboração de um cronograma detalhado que define as datas de início e término de cada fase da transição.

Responsabilidades e Funções: Definição clara das responsabilidades e funções atribuídas a cada parte interessada durante o processo.

Identificação do responsável designado para coordenar e liderar a transição, garantindo a clareza de papéis e uma execução eficiente do plano.

Comunicação e Engajamento: Desenvolvimento de estratégias de comunicação para assegurar que todas as partes interessadas estejam devidamente informadas sobre a transição. Definição dos canais de comunicação a serem utilizados e estabelecimento da frequência das

atualizações, garantindo uma comunicação clara e eficaz ao longo do processo.

Transferência de Conhecimento e Informações: Identificação das informações e conhecimentos críticos que necessitam ser transferidos da pessoa que está deixando a posição para seu substituto, incluindo processos, contatos-chave, e conhecimentos específicos.

Desenvolvimento de planos para documentar e compartilhar essas informações de forma eficaz, assegurando uma transição suave e a preservação do conhecimento.

Implementação de mecanismos para lidar proativamente com quaisquer desafios ou problemas que possam surgir durante o processo de transição, promovendo a resolução rápida e eficaz de questões.

Avaliação, Acompanhamento e Encerramento: Estabelecimento de critérios claros de avaliação para mensurar o sucesso da transição, alinhados aos objetivos previamente definidos.

Contingências e Planos de Ação Corretiva: Desenvolver planos de contingência para enfrentar possíveis contratempos ou atrasos durante o processo de transição.

- **Gestão de Pessoas**

Papéis e responsabilidades no Plano de Sucessão

Liderança Executiva: Além de impulsionar o programa de sucessão, também define a visão estratégica e as diretrizes do programa. Aloca recursos necessários e promove uma cultura institucional que apoia o desenvolvimento de colaboradores e a sucessão eficaz.

Gestão de Pessoas: Definir perfil, criar regras, apoiar mapeamento dos colaboradores, desenvolver programas de capacitação e o acompanhamento do progresso dos sucessores e do programa.

Líderes de Área: São responsáveis por identificar potenciais sucessores dentro de suas equipes, fornecer feedback e apoio aos candidatos e garantir uma transição suave quando ocorrer uma sucessão de liderança.

Sucessores em Potencial: São responsáveis por participar ativamente do processo de desenvolvimento, adquirindo novas habilidades e conhecimentos para assumir futuras posições críticas.

Mentores e Coaches: Fornecer orientação, apoio e feedback aos sucessores em potencial ao longo de seu desenvolvimento.

Comitê de Sucessão: Um comitê de sucessão pode ser estabelecido para supervisionar e coordenar o processo de sucessão, garantindo que ele esteja alinhado com os objetivos estratégicos da instituição.

- **Gestão de Pessoas**

Riscos para implantação do programa e mitigações.

Ao implantar um plano de sucessão, diversos riscos podem surgir, impactando a eficácia e o sucesso do processo. Ao abordar proativamente esses riscos e implementar medidas de mitigação adequadas, a instituição pode aumentar significativamente as chances de sucesso de seu plano de sucessão e garantir uma transição suave e eficaz de liderança.

Perda de Colaboradores chaves: Existe o risco de perder colaboradores-chave que não foram selecionados como sucessores. Para mitigar esse risco, é importante oferecer oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento para todos os funcionários mapeados que não foram selecionados, isso ajuda a manter o engajamento e a retenção de todos os colaboradores valiosos da organização.

Falta de Engajamento da Liderança: Líderes não engajados no processo de sucessão, pode comprometer a eficácia do plano. Uma forma de mitigar esse risco é envolver ativamente os líderes atuais no processo de identificação, desenvolvimento e apoio aos sucessores. Isso pode ser feito fornecendo treinamento e orientação sobre o papel de mentor e líder coach.

Indicação Inadequada de Sucessores: sucessores que não têm o potencial ou as habilidades necessárias para assumir posições de liderança no futuro. Para mitigar esse risco, é fundamental estabelecer critérios claros e objetivos para a seleção de sucessores. Isso pode incluir avaliações de desempenho, avaliações de competências e feedback 360 graus.

Falta de Planejamento de Transição: A falta de um plano claro de transição pode levar a interrupções nas operações e na cultura durante a mudança de liderança. Para mitigar esse risco, é importante desenvolver e comunicar um plano de transição abrangente que inclua orientações claras sobre responsabilidades, expectativas e suporte durante o período de transição.

Resistência à Mudança: A resistência à mudança por parte dos colaboradores pode dificultar a implementação do plano de sucessão. Para mitigar esse risco, é importante comunicar de forma transparente e aberta sobre os objetivos e benefícios do plano de sucessão.

Desalinhamento com a estratégia da instituição: Pode resultar em sucessores não estarem preparados para enfrentar os desafios específicos

que a instituição enfrenta. Para mitigar esse risco, é crucial revisar regularmente o plano de sucessão e ajustá-lo conforme necessário.

Resistência Cultural: A cultura institucional pode resistir à mudança, especialmente se a sucessão for vista como uma ameaça à estabilidade ou aos valores estabelecidos. Para mitigar esses riscos, é essencial o fortalecimento de uma cultura de abertura e transparência, desenvolver critérios de seleções objetivas e transparentes, alinhados com a estratégia e os valores da instituição.

Desistência do sucessor potencial: O risco de um sucessor potencial desistir do programa de sucessão durante sua execução pode prejudicar o progresso do plano. Para mitigar esse risco, é crucial adotar medidas como comunicação clara e regular, apoio e orientação contínuos, reconhecimento de progresso, flexibilidade para ajustes, e avaliações periódicas com feedback construtivo.

- **Gerência de RH**

Custos para a implantação do plano de sucessão

Os custos variarão de acordo com a proposta validada e os recursos disponíveis. É importante realizar uma análise detalhada dos custos associados à implantação do plano de sucessão e considerar os benefícios esperados em termos de desenvolvimento de liderança, retenção de colaboradores e sucesso institucional.

- **Gestão de Pessoas**

Recursos necessários para implantação do Plano de Sucessão

A implantação de um plano de sucessão requer uma série de recursos para garantir sua eficácia e sucesso. Ao alocar e gerenciar esses recursos de maneira eficaz, a instituição pode maximizar o potencial de seu plano de sucessão e garantir uma transição tranquila e bem-sucedida de liderança.

Tecnologia e Ferramentas: Plataformas de gerenciamento de colaboradores, sistemas de aprendizagem online, softwares de avaliação de desempenho e outras ferramentas tecnológicas são fundamentais para apoiar a identificação, desenvolvimento e acompanhamento dos sucessores potenciais.

Treinamento e Desenvolvimento: Recursos para programas de treinamento e desenvolvimento de liderança, workshops, seminários e cursos de educação continuada são necessários para capacitar os sucessores potenciais e prepará-los para assumir papéis de liderança.

Tempo e Comprometimento dos Colaboradores: É essencial que os colaboradores envolvidos no plano de sucessão tenham tempo disponível para participar de reuniões, sessões de treinamento, atividades de desenvolvimento e avaliações de desempenho.

Comunicação Interna: Recursos para comunicação interna, incluindo materiais de divulgação, campanhas de conscientização, atualizações regulares e canais de comunicação eficazes, são necessários para garantir que todos os colaboradores estejam cientes do plano e de seu progresso.

Apoio da Superintendência: O apoio e o envolvimento ativo da alta administração e dos líderes seniores são cruciais para o sucesso do plano de sucessão. Isso inclui o fornecimento de recursos financeiros, tomada de decisões estratégicas e definição de diretrizes organizacionais.

Planejamento Financeiro: Recursos financeiros para cobrir os custos associados à implementação do plano de sucessão, incluindo custos de treinamento, tecnologia, consultoria e outros custos operacionais.

6. Indicadores de Resultados:

Esses indicadores oferecem métricas e critérios usados para avaliar o desempenho e eficácia do plano de transição.

Taxa de Sucesso da Transição: A porcentagem de transições concluídas com sucesso em relação ao total de transições planejadas. Isso reflete a eficácia do plano em alcançar seus objetivos. $\text{Taxa de sucesso} = (\text{total sucessões bem-sucedidas} / \text{total de sucessões planejadas}) \times 100$

Tempo Médio de Transição: O tempo médio necessário para concluir uma transição. Uma redução nesse tempo pode indicar eficiência no processo de transição. $\text{Tempo médio de transição} = \text{soma dos tempos de duração da transição} / \text{total de transição}$.

Satisfação dos Envolvidos: Avaliação da satisfação dos colaboradores envolvidos na transição, incluindo a pessoa que está deixando o cargo, o sucessor, a equipe e outros stakeholders.

Adaptação do Sucessor: A capacidade do sucessor em assumir suas novas responsabilidades e demonstrar competência no cargo com entregas sustentáveis.

Cumprimento de Metas Estratégicas: Avaliação do quanto a transição contribui para o alcance das metas e objetivos estratégicos da organização.