Por Jorge Wahl

Elaborado na primeira metade deste ano, o Programa de Gestão de Posições Críticas e Prontidão Sucessória da Valia, já ganhou vida neste segundo semestre, em meio a uma forte expectativa que é fruto direto de sua indiscutível importância. A fundação não está sozinha: outras entidades como a Infraprev também vive sua experiência em matéria de modelos sucessórios e pesquisa recente já mostrou que perto de 15% das entidades respondentes possuíam uma política formal de sucessão do diretor-presidente aprovada pelo Conselho Deliberativo.

Patrícia Saboya, Gerente de Gente, Cultura e Felicidade Corporativa da Valia, indica que sua entidade tem realizado algo muito além do que já vinha sendo feito anteriormente, como mapear possíveis sucessores para cargos chave. Trata-se agora de tornar esse processo mais estruturado, formal e conectado às necessidades futuras. O movimento ganhou impulso em 2025, a partir de uma recomendação da Previc para o fortalecimento das diretrizes relacionadas à remuneração executiva e à sucessão dos dirigentes.

“O desafio agora já não era mais, portanto, iniciar um processo do zero, mas transformar práticas já existentes em uma política própria, com mais clareza, rastreabilidade e perenidade institucional”, detalha Patrícia.

A partir dessa recomendação, decidiu-se ir além da adequação formal. A reflexão foi ampliada para conectar sucessão, estratégia futura, cultura organizacional, desenvolvimento de talentos e sustentabilidade do negócio. Desse movimento nasceu uma política própria de remuneração executiva e sucessão e, de forma complementar, o novo programa.

A premissa central é que a continuidade de uma organização também depende de sua capacidade de preparar pessoas para posições essenciais ao negócio. Em uma entidade fechada, algumas funções estatutárias exigem processos específicos de nomeação e recondução. Há também outras posições que demandam certificações, conhecimentos especializados ou experiências que nem sempre são facilmente encontradas no mercado. Por isso, uma vacância prolongada pode representar um risco para a continuidade das atividades, para a execução da estratégia e para a sustentabilidade da EFPC.

O modelo de sucessão foi estruturado em duas dimensões complementares. A primeira está relacionada à governança estatutária, com foco nos dirigentes e nos ritos de nomeação, recondução e sucessão da Diretoria Executiva. Nessa primeira etapa, a política traz diretrizes para o planejamento sucessório, o mapa de sucessão, os níveis de prontidão, os planos de desenvolvimento, os papéis e as responsabilidades das diferentes instâncias de governança e os critérios relacionados à remuneração e à retenção.

A segunda dimensão tem como foco a continuidade organizacional. Foi a partir dela que se ampliou o olhar para outras posições críticas, além dos cargos estatutários. O objetivo é identificar funções cuja eventual vacância possa gerar impacto relevante e preparar talentos que, no futuro, possam estar aptos a assumir responsabilidades de maior complexidade.

Neste ano a implementação do programa de sucessão da Valia passou a integrar as metas da presidência, reforçando que a sucessão é tratada como uma agenda estratégica de governança, desenvolvimento de talentos e sustentabilidade do negócio.

A implementação vem ocorrendo em fases. Inicialmente, realizou-se o mapeamento das posições críticas, sendo indicados possíveis sucessores em diferentes horizontes de prontidão. Para essa indicação, são considerados principalmente três aspectos: a aspiração do profissional para assumir responsabilidades de maior complexidade, suas habilidades e competências técnicas e

comportamentais e seu nível de engajamento com a organização.

Atualmente, todos os profissionais impactados já estão participando do processo de avaliação sistemática que analisa competências, habilidades e comportamentos de indivíduos ou equipes, conduzida com o apoio de uma consultoria externa, o que agrega especialização e isenção ao processo. O objetivo é compreender a aderência de cada profissional ao perfil de sucesso e avaliar sua prontidão para assumir, no futuro, uma posição de maior complexidade.

A régua adotada contempla diferentes horizontes: profissionais já prontos para uma eventual movimentação, outros que poderão estar preparados entre um e três anos, aqueles que ainda precisam entre três e cinco anos ou mesmo os que só estarão em um horizonte superior a cinco anos. Essa diferenciação permite orientar ações de desenvolvimento compatíveis com o momento e as necessidades de cada pessoa.

Na próxima etapa, os participantes recebem suas devolutivas e são construídos os Planos de Desenvolvimento Individual e Infinitos, os PDIs. De acordo com cada situação, esses planos poderão contemplar participação em projetos estratégicos, experiências multifuncionais, substituições temporárias, mentorias, maior exposição a fóruns executivos, ampliação de escopo e formação estruturada.

Um princípio importante do programa é que a indicação como possível sucessor não representa garantia de nomeação ou promessa de ocupação futura do cargo. Para o profissional, estar mapeado deve ser compreendido como um reconhecimento de sua trajetória, de seu desempenho e de seu potencial de desenvolvimento. É também um convite para que se envolva ativamente em seu desenvolvimento, aproveitando as experiências, os feedbacks e as oportunidades oferecidas pelo programa.

Por isso, sublinha Patrícia, o valor da iniciativa não está apenas em formar uma lista de possíveis sucessores. Encontra-se em ampliar a autoconsciência, orientar escolhas de desenvolvimento e preparar as pessoas para desafios futuros, ainda que esses desafios possam assumir diferentes formatos ao longo de suas trajetórias. O foco é transformar o mapa sucessório em prontidão real, preservando a transparência e evitando a criação de expectativas de movimentação automática.

Como o programa ainda está em implantação, ainda não se tem um caso de sucessão concluído integralmente a partir do novo modelo. Ainda assim, a política e o programa já produziram benefícios importantes. O primeiro vem sendo dar mais clareza, consistência, rastreabilidade e perenidade ao processo sucessório. O segundo é aproximar a discussão sobre sucessão da estratégia, da cultura, do desenvolvimento de talentos e da gestão de riscos. O terceiro: promover uma discussão estruturada entre as lideranças sobre as posições essenciais para a continuidade da Fundação e sobre as capacidades que precisarão ser desenvolvidas para o futuro.

Fonte: Abrapp em Foco, em 16.10.2026.