

E-BOOK



PLANO DE SUCESSÃO

Estratégias para estruturá-lo





Trabalhando há várias décadas na área da saúde, como Administrador Hospitalar e Mestre em Gestão Estratégica de Pessoas, a pergunta mais cruel em termos de carreira que eu poderia fazer a um Líder é:

“Se amanhã eu quiser lhe promover de supervisor a gerente, ou de gerente a diretor, quem ficaria no seu lugar?”

É provável que você tenha tido um lapso de silêncio quase infindável... Mas, se você não tem um Sucessor Pronto ou, no mínimo em desenvolvimento, não se sinta o pior dos gestores... A maioria está na mesma situação.



Um dos principais desafios dos hospitais atualmente é estruturar um plano de sucessão de líderes. Poucas instituições de saúde o fazem como deveriam e isso se torna perigoso em longo prazo, em termos de competitividade, estratégia e sobrevivência.

Você sabe o que é um plano de sucessão? Qual a importância estratégica de organizá-lo e quais as principais ferramentas para fazer isso?

As respostas para essas e outras perguntas estão aqui nesse E-BOOK da FATOR RH, para lhe ajudar a compreender melhor esse tema



crucialmente importante

O que é esse tal de Plano de Sucessão?

Na verdade, um Plano de Sucessão é basicamente a resposta a 1ª Pergunta que nós

fizemos acima: **“Quem é o seu substituto? Existe alguém pronto ou sendo preparado de forma sistemática para assumir o seu cargo quando você for promovido ou quando deixar a organização?”**



O grande objetivo de se estruturar um Plano de Sucessão de Líderes é criar as condições e estratégias necessárias para ter profissionais capacitados para que possam substituir uma liderança em qualquer eventualidade. Afinal, como diz o ditado:

**Eterno só os
Diamantes!!!**

Imagine dois hospitais: um com plano de sucessão de líderes e outro sem nenhuma preocupação com o tema. Em determinado momento, considere que um dos gestores estratégicos (ex. Gerente Assistencial) precise se afastar por motivos de saúde, ou receba uma oferta irrecusável de trabalho, e do dia para a noite saia da instituição.



No caso do hospital com plano de sucessão, não há grandes preocupações: já existe um profissional capacitado e que vem sendo preparado justamente para ocupar essa posição. Por outro lado, na outra instituição, é possível que essa substituição seja feita às pressas, promovendo uma supervisora gerente sem muitos critérios e, obviamente,

sem nenhum preparo (Trilha de desenvolvimento). Tecnicamente falando, a **chance de dar errado aumenta 6X.**

Sem falarmos na perda de energia, recursos, tempo e no desgaste emocional da equipe que vai ter que passar por várias trocas de comando estratégico na Assistência, num curto período de tempo.

O plano de sucessão, via de regra, é complexo e delicado, podendo, em alguns casos, ser até inclusive desgastante, mesmo quando planejado.

Afinal de contas, seu foco

principal não é apenas o futuro de cada profissional, mas sim, o futuro da empresa. Por isso, se trata de uma etapa extremamente importante no [planejamento estratégico de recursos humanos.](#)

**Como começar?
Pelo “Ovo ou pela
Galinha?”**

Há muito tempo, quando era adolescente, havia uma propaganda de biscoito na TV que viralizou e se tornou vocabulário corrente dos jovens na época. Era dos Biscoitos Tostines e dizia mais ou menos assim:

“Biscoito Tostines é mais gostoso porque é fresquinho ou é fresquinho porque é mais gostoso?”



E aqui podemos estabelecer o mesmo padrão para os Diretores de Hospitais pensarem:

“Temos mais problemas porque faltam líderes ou faltam líderes porque temos mais problemas?”

Nesse sentido deixe-me dar algumas estratégicas, ou melhor, 3 dicas para ajudá-los a planejar tecnicamente um processo que tenha realmente chance de dar certo:

DICA 1: **CheckList Estratégico**

Se você não sabe por onde começar então, marque abaixo se você (seu hospital) já tem alguns dos itens da lista a seguir:

Mapeamento dos Cargos Críticos de Liderança

Definição de Requisitos de Acesso ao Programa de Desenvolvi-



mento de Líderes

Trilhas de Desenvolvimento Técnico e de Gestão

Critérios de Avaliação – Métricas de Desempenho

Plano de Endomarketing

Se dos 5 itens do checklist anterior, sua instituição não tem nem mesmo 2 efetivamente

estruturados, então, deixe-lhe contar um segredo: **sua área de R.H. ou Gestão de Pessoas não tem condições técnicas de implantar esse programa sozinha. Está na hora de entender que ter um Plano de Sucessão não é uma BRINCADEIRA !!!**



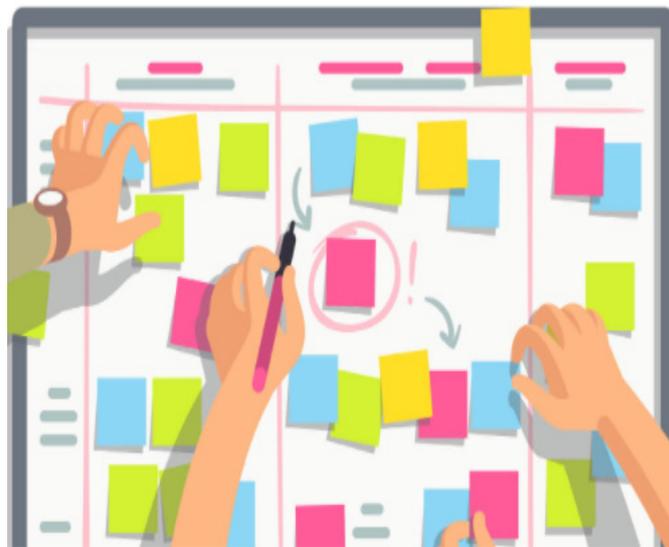
Vale dizer que mais de uma vez, tivemos pedidos de Diretores e até de Gestores de RHs clientes ou não da FATOR RH que solicitaram se havia um modelo do tipo “copia e cola da internet” para montar um Plano de Sucessão. O que, diga-se de passagem, é um pedido lamentável...

Atualmente, as Certificações de Qualidade na área hospitalar e da saúde vem apertando as instituições para verificarem se a Diretoria está engajada em formar novos gestores (Ex. Escola de líderes) para posições estratégicas dentro da organização.

Portanto, meu conselho pessoal é: **“Se você (seu hospital) não tem experiência, busque gente que conhece e sabe fazer!”** Até porque a experiência nos mostra nesses últimos 30 anos que: “Começou errado, vai terminar mais errado ainda...”

DICA 2: Tenha uma Metodologia Forte de Gestão por Competências

Veja como uma coisa puxa a outra: As Certificações de Qualidade já há um bom tempo preconizam a Gestão de Pessoas por Competências como pilar



para assegurar a qualidade de processos e protocolos dentro dos hospitais, embora ainda tenhamos muitas instituições de saúde que façam uma avaliaçãozinha qualquer só para inglês ver, ou melhor, avaliador ver... Isso é 2 vezes lamentável...

Hoje as melhores práticas nos mostram em números que uma instituição que tem um pro-

grama sério de Gestão por Competências pode reduzir custos, aumentar produtividade e alavancar resultados de forma significativa, como por exemplo, no ano passado no **III Fórum Internacional de Liderança e Gestão de Pessoas** promovido pela FATOR RH,

Madre Tereza de Belo Horizonte-MG, com o projeto de competências alavancando mudança de cultura organizacional e redução de quase 800 mil reais/ano em rescisão contratual, justamente por conseguir reter mais talentos dentro do hospital.



o hospital que levou o Prêmio Diamante foi o

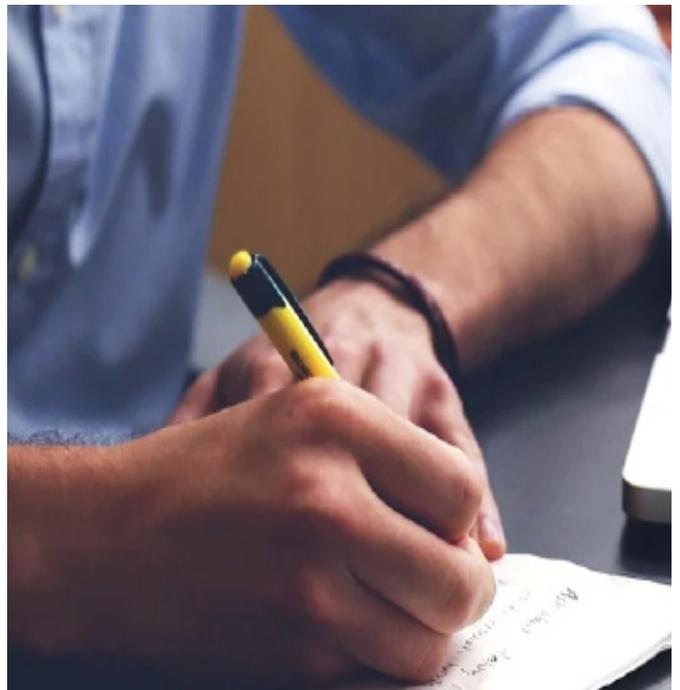
E aqui vale a dica para os Filantrópicos: Há um projeto de responsabilidade social da própria **FATOR RH que adota 05 Santas Casas** ou **Hospitais que atendem SUS por ano**, para implantar toda a metodologia de gestão por competências a preço de custo – o mesmo projeto que nós já implantamos

em grandes hospitais privados e até dentro do escritório da própria ONA em São Paulo.



Para saber mais acesse:

<https://www.fatorrh.com.br/projetophoenix>



Afinal, como vamos poder falar em Sucessão de Líderes sem Avaliação de Performance??? Impossível...

Como recomenda Richard Williams no seu livro: “*Preciso saber se estou indo bem!*” – a avaliação de desempenho é algo vital ou fatal para o sucesso dos profissionais e para lapidação dos talentos dentro das organizações.

Portanto, para promover é necessários critérios de análise técnica e comportamental, e a avaliação de desempenho por competências (quando bem usada) é um grande sinalizador do processo e pode até servir como requisito de acesso de um profissional ao programa de formação de novos líderes (plano de sucessão).

Uma matriz desenhada originalmente por RAM CHARAM – primeiro professor indiano a ser aceito como docente na Universidade de Harvard – e que pode ser muito útil para fortalecer o programa de competências e por consequência o plano de sucessão, é a famosa matriz Nine Box. (Ou nove caixinhas), vide a figura a seguir.





dúvida ajudar nossos clientes a ter mais instrumentos de voo para o Plano de Sucessão de Líderes no GCPEC, identificando os profissionais que são talentos dentro da organização.

No nosso modelo de Gestão por Competências, com uso do software GCPEC, nós desenvolvemos uma matriz 9 Box com algumas soluções mais específicas para a área da saúde e que já estão em fase de validação em vários hospitais. Isso significa que em breve teremos essa ferramenta a mais voltada e formatada para instituições de saúde dentro do software – o que irá sem

DICA 3: PODER E MEDO SÃO COMBINAÇÕES QUE SABOTAMOS PLANOS.

A relação entre líderes e liderados muitas vezes pode ser comparada da mesma maneira como a de pais e filhos: **os líderes sempre devem indicar o melhor caminho para que os menos experientes alcan-**

cem a mesma posição futuramente e se tornem excelentes gestores – Isso deveria ser algo natural, mas venhamos e convenhamos, a maioria dos supervisores, coordenadores e gerentes **vai no sentido oposto**. Ao invés de formar, desinforma

para não ter concorrência, para evitar perder poder ou até mesmo seu cargo. Essa mentalidade antiga (mindset obsoleto) ainda é, por incrível que pareça, predominante na nossa área. Por isso, recomendamos por experiência própria, criar um projeto de endomarketing que possa focar a “Gestão do Conhecimento” ao invés de um plano de substituição (sucessão).



E nesse contexto é fundamental uma revisão muito minuciosa dos PEC's (Perfis por Competências) para ligar um cargo ao seu cargo superior de forma mais consistente, inclusive

para se priorizar e estruturar as trilhas de desenvolvimento tanto comportamentais (gestão) quanto técnicas que um enfermeiro, por exemplo, terá que completar para poder se candidatar futuramente a um cargo de supervisão.



Dentro desse contexto, uma ação que funciona muito bem e acopla às trilhas de desenvolvimento de líderes é a criação de um programa bem estruturado de substituição do gestor durante as suas férias. Com cronogramas de repasse de tarefas, metas e posterior feedback, essa estratégia deve ser fortemente incorporada

à formação dos líderes dentro do plano de sucessão.

Todas essas atividades bem conduzidas pelo Comitê de Sucessão da instituição com apoio e experiência de uma boa consultoria hospitalar com foco em gestão de pessoas, tem a capacidade de reduzir de forma importante o nível de insegurança dos líderes

no processo, demonstrando que a preparação de novos gestores não é uma forma de ameaça ao cargo, pelo contrário, é a garantia de continuidade dos resultados do setor, inclusive, quando a **liderança está de férias.**

- **Dá pra começar AGORA?”**

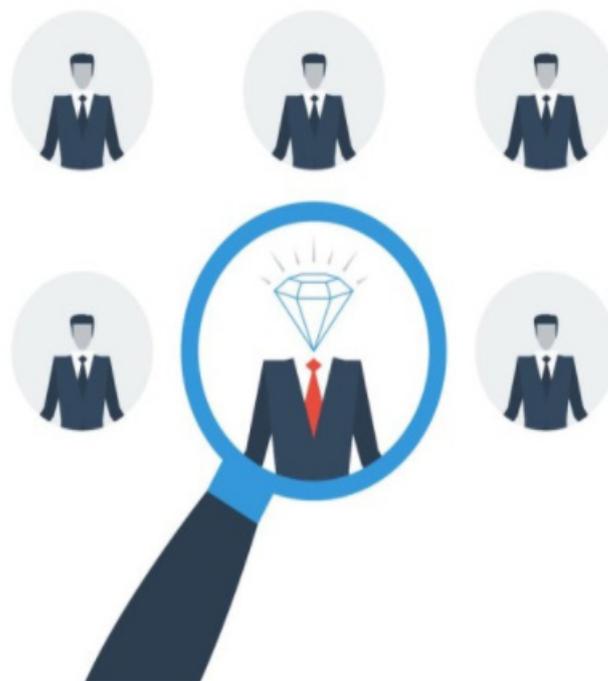
Mais do que uma simples preparação, o plano de sucessão é o pilar de sustentação que garantirá o sucesso de qualquer instituição no longo prazo, pelo simples fato de que além de reter mais talentos dentro do hospital, o pro-



grama se bem estruturado irá colocar no prumo o foco de formação de uma **NOVA GERAÇÃO DE LÍDERES**, afinal, como diria Jim Collins (livro: Feitas para Durar): “**Precisamos ter pessoas certas no momento certo!**”

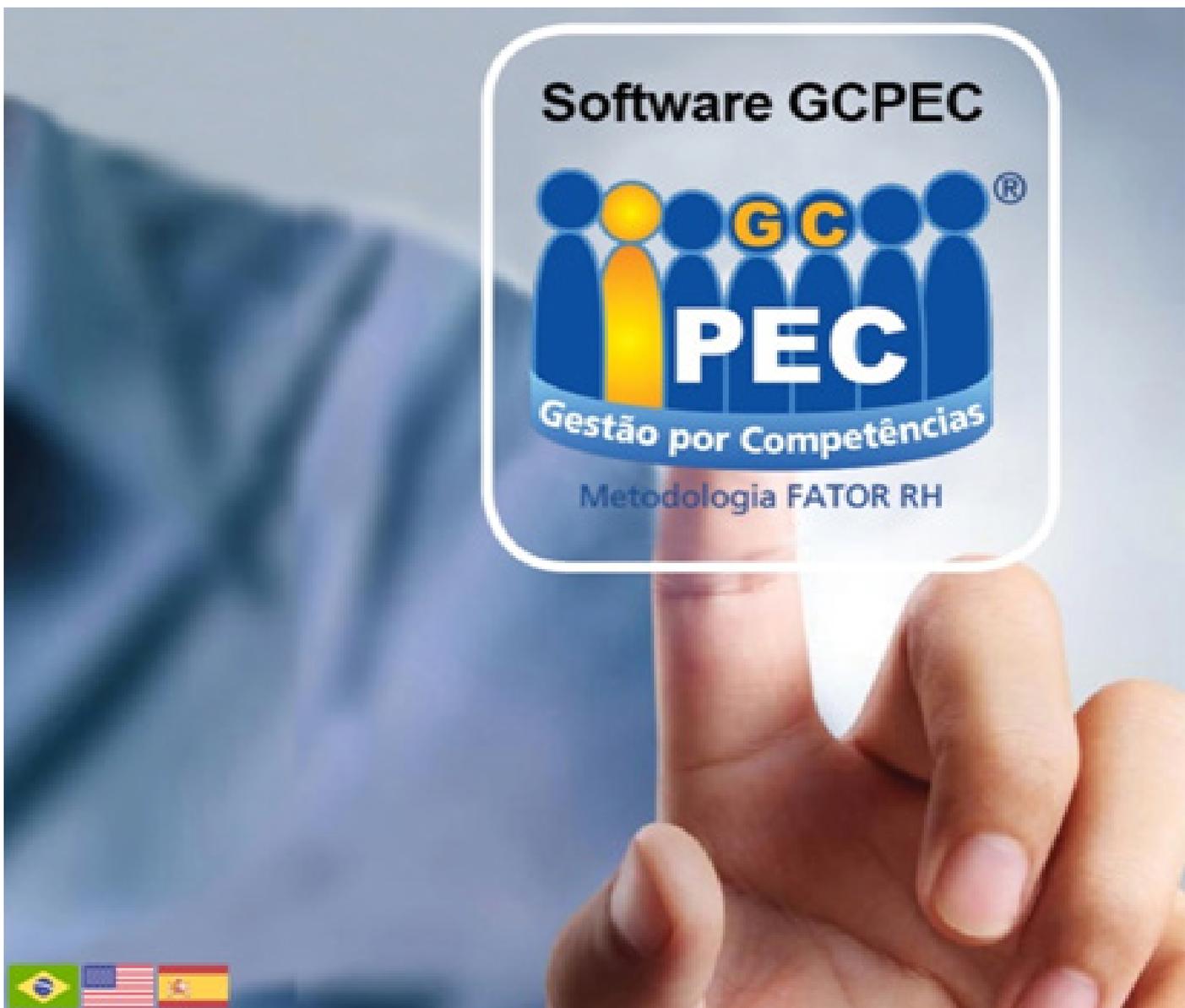
Se o seu “AGORA” é importante, então, imagine

o seu FUTURO (?) Portanto, se instituição ainda não tem um Plano de Sucessão de líderes cuidadosamente definido, é bom **repensar a sua estratégia de continuidade da Gestão Hospitalar hoje, pois, o amanhã pertence sempre aos mais preparados.**



- **Prof. Fabrizio Rosso**

(Administrador Hospitalar, Mestre em RH, Especialista em Dinâmica Organizacional pela FGV-SP, autor dos livros: “Gestão ou Indigestão de Pessoas?” e “Liderança em 05 Atos” pela Ed. Loyola, Sócio e Diretor Executivo da FATOR RH www.fatorrh.com.br)



Temos a certeza que de alguma forma nós poderemos contribuir com a sua instituição.

Siga-nos nas redes sociais. Estamos sempre dando dicas sobre liderança, gestão estratégica, RH e outros temas gerenciais.

FATOR RH nas Redes Sociais

Inscreva-se
Curta & Compartilhe



Fator RH Consultoria



Fator RH Consultoria



@fator_rh.consultoria

www.fatorrh.com.br

atendimento@fatorrh.com.br

(11) 3864-1200 (11) 3864-8161