



GUIA DE ORIENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

(CONTINUIDADE DAS ATIVIDADES)

Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos e
Comissão Técnica Regional Sudeste de Recursos Humanos

GUIA DE ORIENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO (CONTINUIDADE DAS ATIVIDADES)

1ª Edição

São Paulo
Junho/2017



SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 5 |
| 2. PLANEJAMENTO | 7 |
| 2.1. ALINHAMENTO COM A CULTURA DA ENTIDADE | 7 |
| 2.2. A IMPORTÂNCIA DE UMA COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE ... | 8 |
| 2.3. DIFICULDADES COM PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO | 9 |
| 2.4. AVALIAÇÃO DE RISCOS | 10 |
| 3. DESENVOLVIMENTO | 11 |
| 3.1. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FUNÇÕES CRÍTICAS E/OU ESTRATÉGICAS | 11 |
| 3.2. DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO | 13 |
| 3.3. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DA CAPACITAÇÃO | 14 |
| 4. EXECUÇÃO | 17 |
| 4.1 PROCESSOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO | 17 |
| 4.2. ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO | 18 |
| 4.3. ASPECTOS GERAIS | 18 |
| 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 21 |
| 6. COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS | 23 |
| 7. COMISSÃO TÉCNICA REGIONAL SUDESTE DE RECURSOS HUMANOS | 24 |

1. INTRODUÇÃO

Pensar no futuro do negócio é um processo necessário e para minimizar o risco de descontinuidade, toda organização deveria estruturar um Programa de Sucessão.

Tradicionalmente o planejamento sucessório é utilizado como preparação de substitutos para posições de lideranças, sejam estas funcionais, negócio ou estratégicas.

Mesmo diante da importância do tema, são poucas as Entidades que possuem um Programa de Sucessão estruturado para formar, internamente, as futuras gerações de líderes e valorizar e assegurar que os talentos e suas habilidades sejam reconhecidos.

Esse processo deve ser contínuo e não deve ser implantado sem que exista um alinhamento com as estratégias de cada Entidade, dentro de uma lógica clara e objetiva, implicando na identificação, avaliação e desenvolvimento contínuo dos profissionais com alto potencial e reconhecida competência, para que no momento oportuno estejam prontos para assumirem funções e posições estratégicas. Para isso, é importante que o ritual de avaliação de desempenho esteja maduro, pois é a base para qualquer planejamento sucessório.



O maior desafio das Entidades é manter a busca incansável pela alta *performance*, proporcionando desafios profissionais horizontais que vise a preparação dos colaboradores com potencial para assumirem desafios maiores.

Não podemos nos esquecer que existe a possibilidade de um empregado deixar

a organização a qualquer momento. Assim, o impacto de um desligamento repentino pode ocasionar em perda de produtividade e qualidade, já que o tempo para preparar o substituto e este se adaptar ao novo cargo/função será fator relevante para continuidade da atividade.

Nada melhor do que incorporar à estratégia da Entidade essa preparação para promoções e/ou demissões e definição de sucessores, principalmente para as lideranças, mas sem esquecer que os procedimentos devem ser cautelosos no momento da implantação.

Cabe considerar pontos que servirão de base para nortear o trabalho de sucessão dentro da Entidade e auxiliar na escolha do profissional:

- Conhecimento dos valores e missão da Entidade;
- Capacidade de traçar diretrizes estratégicas;
- Zelar pelo investimento e orçamento em curto, médio e longo prazo;
- Saber prevenir, administrar e solucionar situações de conflitos;
- Visão estratégica;
- Capacidade de trabalho em equipe.

2. PLANEJAMENTO

2.1. ALINHAMENTO COM A CULTURA DA ENTIDADE

O uso cada vez mais intenso de novas tecnologias traz desafios para as organizações de todos os segmentos da economia e não poderia ser diferente no caso das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC). E um dos principais desafios enfrentados pelas Entidades é executar de forma eficaz tudo aquilo que passou por um processo rigoroso de planejamento. Quando se trata de se desenvolver a sucessão interna de profissionais, sobretudo líderes, o planejamento é essencial para o sucesso do programa. O capital humano e intelectual são os maiores valores na organização no processo de sucessão.

O processo de planejamento de sucessão precisa ser considerado como parte do planejamento estratégico da Entidade, o qual deve não apenas prospectar cenários futuros e definir opções estratégicas, mas identificar também o tipo de liderança requerida para enfrentar os desafios emergentes.

Algumas organizações se preocupam em estruturar internamente um programa voltado na identificação e no desenvolvimento de futuros líderes, que garantirão a perenidade da continuidade das atividades. Para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar este programa deve ser tratado com a mesma seriedade e a Alta Administração deve incentivar e apoiar o programa para a segurança da organização.

“Pensar em sucessão exige disposição para enfrentar o novo. É preciso pensar o futuro a partir de uma nova realidade organizacional.”

(Luiz Marcatti)

Quando se pensa em sucessão de profissionais e líderes, uma das coisas mais importantes a serem levadas em consideração é o alinhamento desses profissionais com a cultura organizacional da Entidade, cuja estrutura precisa permitir o envolvimento da maior parte das áreas e das pessoas, em todos os níveis da hierarquia. E um dos aspectos mais importantes nesse contexto e que orienta o

exercício da liderança em um ambiente corporativo são os princípios essenciais que é a missão, visão e os valores da Entidade. Esses princípios representam a identidade da organização e, por conseguinte, a cultura organizacional está presente a partir do momento em que os principais profissionais têm de forma clara os propósitos e as razões da existência da organização.



Os valores defendidos por uma Entidade permitem aos profissionais que nela trabalham ter uma noção clara e objetiva dos rumos e dos caminhos escolhidos para trilhar. Isso está no centro da cultura organizacional. E para implantar um Programa de Sucessão, é importante estabelecer uma política que será responsável

por administrar a participação do profissional no Programa estabelecendo um plano de desenvolvimento que estimule o interesse pelos objetivos organizacionais e o alinhamento das competências com a cultura da Entidade. Não obstante, o estabelecimento de um plano estratégico que considere a seleção, desenvolvimento, transição e questões operacionais do sucessor.

Assim, ao se tratar do alinhamento dos profissionais com a cultura da Entidade, os aspectos estratégicos (missão, visão e valores) precisam estar na linha de frente. E para que esse alinhamento seja efetivo, é fundamental que a comunicação dentro da Entidade flua de forma transparente. É o que será visto no próximo item.

2.2. A IMPORTÂNCIA DE UMA COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE

A comunicação nas organizações é uma das formas mais eficazes da corporação sobreviver e prosperar no mercado competitivo atual. Essa ferramenta estabelece um relacionamento entre empregado e empregador permitindo que eles acompanhem as suas principais ações e verifiquem o impacto de suas tarefas no alcance dos resultados traçados. Com isso, os empregados ficam

mais motivados a contribuir para o sucesso da organização.

A falha em um processo de comunicação pode causar perdas financeiras, além de mal-estar entre os empregados. Em um processo de sucessão é importante ter clareza nos critérios, nas etapas, no desenvolvimento do programa e a forma de dar *feedback* aos profissionais envolvidos no processo. A falha em um desses itens pode gerar frustração, desmotivação e pôr em risco o clima organizacional.

2.3. DIFICULDADES COM PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

Ao planejar o Programa de Sucessão, podem-se ter muitas dificuldades, isso ocorre, em parte, pois dentro do processo podem existir questões ligadas à transferência de conhecimento e a personalidade de cada um, além da inexistência de um planejamento bem definido.

Existem outros fatores que podem dificultar o planejamento de sucessão na Entidade, que são:

- Falta do envolvimento da liderança;
- Avaliação superficial dos elegíveis;
- Falta de clareza de que a sucessão é um processo, portanto, não há garantia de “cadeira/posto”, devendo os elegíveis manter esta consciência ativa;
- Escassez de profissional com potencial para participar do processo de sucessão dentro da organização;
- Características culturais que facilitem a implantação do planejamento de sucessão;
- Receio do profissional que detêm o conhecimento em transmiti-lo aos potenciais sucessores.

É importante observar os tópicos acima listados, bem como a característica da cultura organizacional da Entidade para minimizar possíveis entraves no sucesso da implantação do planejamento.

2.4. AVALIAÇÃO DE RISCOS

Não cuidar do planejamento de sucessão das lideranças e do desenvolvimento de talentos pode levar uma organização a enfrentar as consequências desta decisão no meio de uma crise.

Os prejuízos que advêm de uma sucessão mal conduzida podem ser relevantes e duradouros e ter um impacto significativo na imagem da Entidade. A seguir, são elencadas algumas falhas cometidas que acabam levando processos sucessórios ao fracasso:

- Realizar um planejamento sucessório superficial, procurando atender mais as exigências do mercado que as reais necessidades da organização;
- Delegar autoridade excessiva a consultores especializados, não comprometendo a administração, com o processo sucessório;
- Avaliar, equivocadamente, o real interesse e motivação dos candidatos à sucessão;
- Desconsiderar opções externas, com receio de que esta medida possa ser interpretada como uma falha do processo interno de sucessão;
- Negligenciar a retenção dos candidatos preteridos, perdendo-os para o mercado, situação essa especialmente séria, em se tratando de profissionais-chave para a organização;
- Faltar com apoio e suporte ao candidato selecionado, principalmente nos primeiros dois anos de sua nova posição.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FUNÇÕES CRÍTICAS E/OU ESTRATÉGICAS

Os critérios de seleção devem estar alinhados à estratégia corporativa da Entidade, definidos a partir dos interesses e expectativas que se esperam alcançar. O processo de planejamento de sucessão precisa ser considerado como parte do planejamento estratégico, o qual definirá não apenas os cenários futuros e as opções estratégicas, mas os tipos de profissionais requeridos. Assim, em uma primeira análise, a realização de um levantamento junto à Direção da Entidade sobre o direcionamento de quais são as funções consideradas críticas e/ou estratégicas para enfrentar os desafios emergentes, deve ser considerado.

Funções críticas são aquelas que pela sua contribuição e impacto no negócio, nível de responsabilidade e resolução de problemas ou vulnerabilidade frente ao mercado, se assumem de maior importância para a Entidade. Por isso, exigem um acompanhamento mais estruturado do ponto de vista de assegurar potenciais sucessores, de forma a evitar o risco da ausência de profissional capacitado para ocupar a posição.



Esse direcionamento auxiliará na definição das funções críticas, na identificação dos potenciais candidatos e ainda na definição de quais as etapas do processo de seleção e ferramentas que servirão para avaliar o grau de qualificação demandadas e as competências esperadas.

Pontos a serem considerados para a identificação de funções críticas:

- **Função deve ser crítica para a criação de valor: posição de forte impacto nos negócios;**
- **Causar impacto direto sobre a estratégia e viabilidade do negócio: fundamental para viabilizar os objetivos estratégicos definidos;**
- **Minimizar risco de descontinuidade operacional com impacto para o participante/ patrocinador: afeta diretamente o andamento das operações, podendo impactar a imagem da Entidade;**
- **Função com grande dificuldade de reposição: pouca disponibilidade do mercado (escassez e/ou competitividade);**
- **Analisar as competências técnicas e comportamentais necessárias para a função.**

Os critérios para seleção devem ser determinados, detalhados e aprovados, de preferência, por unanimidade pela Direção da Entidade. A formação de um comitê poderá auxiliar para que as ações definidas sejam colocadas em prática.



Este comitê poderá ter Regimento sobre seu funcionamento, considerando atributos como composição, competências e conduta. As regras são definidas conforme modelo adotado normalmente por cada Entidade. Recomenda-se que este comitê siga algumas premissas:

- Ter pelo menos um representante de cada diretoria, com experiência na Entidade e conhecimentos dos candidatos indicados possibilitando a avaliação dos mesmos.
- Validar os candidatos indicados pelas áreas;
- Ser coordenado pela área de Recursos Humanos;
- Elaborar relatório final a ser submetido à Diretoria de Recursos Humanos;
- Contribuir com a área de Recursos Humanos na criação e de uma cultura organizacional de sucessão;
- Desenvolver a capacidade de analisar o profissional nas suas competências, além da área na qual o mesmo atua, visualizando possibilidade de atuação nas demais áreas da Entidade.

Perguntas que auxiliam o comitê a identificar os potenciais sucessores:

- **Quais são os empregados que apresentam competências técnicas e comportamentais acima do exigido para a função?**
- **Quais são os empregados que apresentam entregas que ultrapassam as expectativas esperadas?**
- **Quais empregados apresentam perfil de liderança?**
- **Quais empregados atuam em processos críticos?**
- **Quais empregados detêm conhecimentos dos processos da Entidade, difíceis de serem observados em outros profissionais?**
- **Quais os empregados que detêm network (conjunto de relacionamento)?**
- **O empregado demonstra:**
 - a) **Agilidade de aprendizado** - curiosidade e interesse em aprender coisas novas que não estão necessariamente ligadas ao trabalho atual. Capacidade para tirar proveito de situações e oportunidades de aprendizado.
 - b) **Abrangência de análise** - capacidade de trazer pontos de vista diferentes, mantendo abertura a novas ideias, agregando variáveis não contempladas por outros.
 - c) **Compreensão interpessoal** - capacidade de ouvir e compreender as percepções e perspectivas dos demais, procurando alinhar os interesses de ambas as partes.
 - d) **Maturidade emocional** - capacidade de lidar com situações de stress e/ou pressão e de receber feedbacks como uma oportunidade para aprender e crescer.
 - e) **Potencial de progressão** - capacidade de assumir, no curto prazo (1 a 2 anos), uma posição de maior amplitude e responsabilidade.

3.2. DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

O Comitê também poderá participar do processo e da entrega do Plano de Ação que orientará na continuidade do Programa de Sucessão. É fundamental que a Entidade se mobilize na discussão do tema e que seus líderes, com visão, trabalhem inclusive em cooperação com consultores externos, caso seja esta a opção.

Como já destacado, é importante assegurar a transparência e a divulgação do processo de sucessão para garantir os resultados previstos e elaborados, sendo desenvolvido cronograma, com a definição das etapas:



3.3. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DA CAPACITAÇÃO

Inicialmente, vale considerar a análise das descrições das funções e o resultado das Avaliações de Desempenho, de Competências e Resultados. A partir desse material, pode-se desenvolver um questionário para que cada candidato preencha destacando as suas expectativas, objetivos, valores, atitudes, motivações pessoais e padrões de pensamento.

Desses questionários surgirão, naturalmente, as necessidades específicas, inclusive, as ações para o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que poderão ser tratados através de capacitação formal, bem como a definição do acompanhamento utilizando *mentoring* e *coaching*.

- ***Mentoring: Orientação e preparo de profissional por um tutor que possui maior vivência e conhecimento em determinada área funcional e/ou na Entidade.***
- ***Coaching: Suporte para alcançar resultados de relevância, com base em objetivos estabelecidos pelo profissional. Foca habilidades comportamentais e/ou funcionais e as ações necessárias para se atingir esses objetivos.***

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) será elaborado com foco principalmente nas competências individuais. Este plano auxiliará a monitorar o desenvolvimento das competências de cada potencial sucessor entre os ciclos de avaliação. O PDI pode ser de curto, médio ou longo prazo e são planejados para durar, normalmente, de três meses a um ano (não pode ser muito curto, pois precisa envolver tempo suficiente para entrar na sua rotina, mas também não pode ser muito longo, para que o empregado consiga avaliar os resultados de tempos em tempos) e deverão ser estruturados pelo Comitê e/ou Gestor

imediatamente com o empregado. Deverão ser identificadas as competências e quais as estratégias para desenvolvê-las, sendo ideal definir desafios que provoquem a zona de conforto do avaliado e o direcionem a aplicar a habilidade que deve desenvolver. Por exemplo, alguém que queira desenvolver a oratória pode ser desafiado a dar uma palestra ou apresentar os resultados de sua equipe em uma grande reunião. Na hora de estabelecer o desafio, devem ser evitadas situações irreais ou que se desviem do trabalho. Devemos associar aos desafios situações que o empregado irá executar cedo ou tarde.

Outro ponto importante é definir metas para esses desafios. É uma forma de medir o cumprimento do que foi proposto a fazer e em que medida. Assim, é necessário entender quais são as métricas adequadas para cada tipo de situação: no exemplo anterior, a meta poderia ser de uma apresentação considerando um público de no mínimo 30 pessoas. Uma meta maior também pode ser quebrada em metas menores, para dar ritmo ao seu desenvolvimento.

Ainda assim, não basta só saber “o que” e “como”, também é preciso definir o “quando” e se envolve algum investimento, além de orçamento destinado para este fim. Por isso, é essencial que se tenha prazos factíveis para cumprir com os desafios. Além disso, o PDI não precisa ser estático, pois se ao longo do processo surgir a possibilidade de um novo desafio, pode ser incluído no plano.

Ao final, verifica-se se as competências foram desenvolvidas e o objetivo foi atingido.

O processo pode ser ainda mais extenso e pode incluir além das ferramentas habituais de avaliação, entrevista de carreira, ferramentas de autoavaliação, outros meios tais como referências dos pares e subordinados, até a atribuição a projetos especiais, de modo a permitir uma avaliação mais ampla do desempenho dos potenciais sucessores.

Não obstante, deve-se considerar que o contínuo desenvolvimento auxilia na retenção do conhecimento na organização por meio de formação e preparação de substitutos com a devida validação do aprendizado. Não adianta investir em treinamentos excepcionais se não for possível medir o retorno dos conhecimentos obtidos em benefício da Entidade.

A Entidade pode oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional aos empregados preparando-os para assumirem novas funções ao longo de suas carreiras, principalmente após a identificação dos cargos críticos. Uma vez que, estruturado o processo de sucessão, deve-se, então, dar ferramentas de desenvolvimento para que o sucessor atinja o nível que se espera para o novo cargo.

Seguindo essa linha, para elaboração do desenvolvimento e treinamento dos sucessores é sugerida a definição de metodologias para formação e assinalar as competências estratégicas necessárias para a continuidade das atividades do cargo, que terá um novo substituto.

Estabelecer prioridade de treinamento, desenvolvimento e educação para os possíveis sucessores, indicando alternativas de ações de aprendizagem que possibilitem a participação dos profissionais qualificados, visando transformar o conhecimento tácito em explícito, permitindo assim, uma transferência de conhecimento. Não obstante, tentar garantir que as pessoas sintam-se motivadas a evoluir e a construir uma organização que possibilite o crescimento de seus empregados e assim o seu próprio crescimento.

A identificação de treinamentos estratégicos e gerenciais, com foco nas competências desejadas, bem como nos aspectos técnicos, auxiliarão o profissional a atingir o nível requerido para o novo cargo. O objetivo é subsidiar o processo de desenvolvimento profissional, definindo as estratégias de aprendizagem de acordo com as necessidades e aspirações de cada profissional, assim como a sua integração e o seu planejamento às expectativas das organizações. A sustentabilidade do negócio depende da maneira com que a Entidade pode preparar os seus profissionais para os desafios do mercado. Assim, sugere-se a criação de “trilhas de aprendizagem” voltadas para o desenvolvimento das competências necessárias, que poderão ser estruturadas em estágios, de forma que sejam previstos os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e as respectivas estratégias paulatinamente.

Nesse contexto, poderão ser definidas no programa de desenvolvimento: Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Liderança – gestão de equipe, Negociação, Leis e Regulamentos das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, Normas e Procedimentos Internos.

4. EXECUÇÃO

4.1 PROCESSOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

Para aplicação de avaliação no Programa de Sucessão é importante realizar a análise da contribuição individual ou do grupo para atingir os objetivos que serão estabelecidos, visando verificar a influência nos resultados futuros mais eficazes para a estratégia corporativa.

É necessário mapear os possíveis sucessores e prepará-los para as novas funções, bem como para os desafios das ocupações futuras.

Cabe, além de estabelecer avaliações de pessoas, realizar o monitoramento das performances, e definir as metas e objetivos desejados pela Entidade.

Para realização dos processos e implementação dos instrumentos de avaliação, pode-se utilizar as seguintes etapas, como sugestão:

- Definir as competências técnicas e comportamentais;
- Aplicar avaliação de desempenho e *assessment*;
- Construção de matriz “*nine box*” identificando os profissionais que se destacam;
- Aplicar autoavaliação e questionário da expectativa de carreira;
- Relatório e/ou mapas individuais de potenciais sucessores.

Os dados poderão ser coletados por meio de:

- Entrevista - análise qualitativa;
- Questionário com perguntas fechadas – análise quantitativa;
- Questionário com perguntas abertas.



Assessment: método que avalia o potencial de executivos e profissionais, em termos de atributos, habilidades por competências individuais e coletivas, analisando a compatibilidade das necessidades das pessoas em correlação às necessidades organizacionais no que tange à busca de melhores resultados ou posicionamentos de carreira.

4.2. ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO

Em um Programa de Sucessão é importante que a Direção esteja atenta quanto ao nível de satisfação do profissional e o seu grau de comprometimento e de aceitação ao que está sendo planejado, principalmente a fim de evitar a perda do profissional para o mercado.

A literatura sobre o tema ‘Sucessão’ não orienta para o pagamento de remuneração diferenciada para os profissionais que participam de Programas de Sucessão que, segundo Joel Souza Dutra há “um ganho financeiro para a empresa, na medida em que ela recebe muito mais contribuição das pessoas que, durante certo período, permanecem com a mesma massa salarial” (DUTRA, 2010, p.98). Desta forma, orienta-se que a Entidade siga as práticas indicadas pelo seu Plano de Cargos e Salários, e esteja em conformidade com os aspectos jurídicos que o tema envolve, conforme orientação de sua assessoria jurídica interna.

Nesse sentido, a Entidade deve considerar no momento de escolha dos candidatos com perfil para participarem do Programa de Sucessão, o distanciamento da sua remuneração para o ordenado da posição para o qual o candidato está sendo treinado, buscando alternativas para mitigar possíveis problemas de ajuste salarial que este *gap* possa ocasionar no momento da promoção do profissional para o referido cargo.

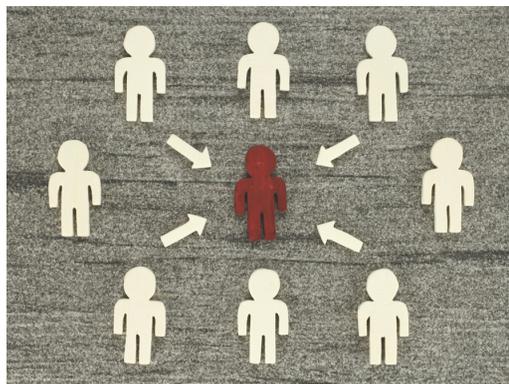
Apesar da ausência da prática de pagamento de remuneração diferenciada, o profissional participante do Programa de Sucessão terá como ganho, o desenvolvimento das suas competências técnicas e comportamentais, por meio da participação de treinamentos e ações de desenvolvimento, tornando-o um profissional mais capacitado e competitivo.

4.3. ASPECTOS GERAIS

Ao buscar a pessoa ideal com perfil para sucessão, espera-se encontrar um empregado com convicções firmes, que crie condições para se adaptar à realidade da nova função e que mostre habilidade de modificar-se diante da nova realidade.

A identificação e retenção de talentos pode ter relação direta com o Programa de Sucessão, mas deve-se ter cuidado para que falsas esperanças e expectativas não sejam criadas.

Para tanto, é indicado ter um sistema de gestão de carreiras para que se possa desenvolver o Programa de Sucessão em uma Entidade. E como todas as mudanças de cultura das organizações, para que os processos de sucessão ganhem força e se tornem de fato um ponto chave da Gestão dos Recursos Humanos, é essencial o alinhamento e apoio da Alta Administração.



5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

UTRA, JOEL SOUZA. Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. Editora Atlas, 2010.

RAM CHARAN, STEPHEN DROTTER, JAMES NOEL. Pipeline de Liderança. Editora Alta Books, 2013.

6. COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Diretor

Manoel Morais de Araujo (PREVIRB)

Coordenador

Wuederson Ferreira da Silva (FORLUZ)

Membros

Alexandre Freitas de Albuquerque (OABPREV-RJ)

Claudia Cristina Cardoso de Lima (FUNDAÇÃO COPEL)

Cláudia Padilha de Araújo Gomes (PETROS)

Cristiane Pereira Real (SERPROS)

Denise Aparecida Carvalho Pires (BRASLIGHT)

Hozana Galvão Jannuzzi Neves (FUNCESP)

José Roberto Cintra do Prado S. Penteadó (OABPREV-SP)

Léa Tânia Pereira de Aboim (FUNDAÇÃO LIBERTAS)

Liziara Pfeifer Selhorst (POSTALIS)

Luiz Antonio da Silva Machado (PREVI)

Mario de Almeida Borges Junior (FACHESF)

Sheila de Oliveira Damasceno (FUNCEF)

Silmara de Oliveira (ECONOMUS)

Simone Ribeiro Castelão (ELETROS)

Valéria Cristina de Castro Carreira (SABESPREV)



7. COMISSÃO TÉCNICA REGIONAL SUDESTE DE RECURSOS HUMANOS

Coordenador

Simone Ribeiro Castelão (ELETROS)

Membros

Adriana Penha (REAL GRANDEZA)

Antonio Carlos Gusmão (PRECE)

Elizabeth Santos Moitinho (SERPROS)

Fernanda Goulart Guedes (INFRAPREV)

Fernando Antonio da Costa Oliveira (FAPES)

Flávia Roberta Baptista do Nascimento (PORTUS)

Jorge Pedro da Costa Ewbank (NUCLEOS)

Luiz Claudio Pinto Mattos (BRASILETROS)

Marcelo Corrêa Lessa (SIAS)

Noemia Tavares Arroyo (PORTUS)

Patricia Mendonça Nóvoa (CAPESESP)

Regina da Gama Costa de Menezes (REFER)

Rejane Cristie de Souza Telles Fernandes (PETROS)

Ronaldo Curityba de Mello (PREVDATA)







**Abrapp - Associação Brasileira das Entidades
Fechadas de Previdência Complementar**

Tel.: (11) 3043.8777

Av. das Nações Unidas, 12551 – 20º andar – Brooklin Novo
04578-903 – São Paulo – SP

 www.abrapp.org.br

 www.facebook.com/abrapp

 A stylized logo for ABRAPP, featuring a large, thin 'A' followed by the word 'BRAPP' in a bold, sans-serif font.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-99388-52-5



9 788599 388525