45º Prêmio Ser Humano ABRH / RJ – Edição 2025

A Sucessão como Estratégia Corporativa: Preservando Cultura e Competitividade no Grupo Prumo

Categoria Organizacional: Grande Empresa
Modalidade Desenvolvimento
PRUMO – ANO 2025

1) Informações básicas sobre a organização

• Razão Social: Prumo Logística S.A.
• CNPJ: 08741499/0001-08
• Ramo de Atividade: Logística
• Ano de Fundação: 06/03/2007 (conforme cartão de inscrição estadual)
• Endereço: Rua do Russel, 804, 5º andar, Glória – Rio de Janeiro (RJ)
• Número de empregados Grupo Prumo: 1174
• Número de colaboradores no Complexo: 7000

Atividade:

O Grupo Prumo tem como sócios o EIG Global Energy Partners, fundo americano que atua nos setores de energia e infraestrutura, e o Mubadala, fundo soberano dos Emirados Árabes. A holding é controlada pela EIG e é responsável pelo desenvolvimento do Porto do Açu, o qual pretende transformar no porto da transição energética nacional.

O Grupo Prumo contribui com a infraestrutura portuária, a condução e integração de projetos por meio de uma série de soluções logísticas para companhias de diferentes segmentos econômicos.

Sua estrutura contempla seis empresas, denominadas afiliadas, que atuam nas áreas de administração portuária, mineração, energia e gás, petróleo, comercialização de combustíveis marítimos e serviços de apoio à indústria, sendo elas:

Porto do Açu Operações - administradora do porto, responsável por gerir e desenvolver o Porto do Açu, o maior complexo portuário industrial da América Latina, que abriga 26 diferentes empresas e 11 terminais de classe mundial.

VAST Infraestrutura - responsável por infraestrutura e soluções logísticas para a movimentação de líquidos no Brasil, com o olhar voltado para a transição energética.

Gás Natural Açu (GNA) - empresa de geração de energia é dona do maior parque termelétrico a gás natural da América Latina, com 3 GW de capacidade instalada. Tem como propósito contribuir para a segurança energética do país.

Ferroport - operação do terminal portuário de minério de ferro do Porto do Açu, conectando recursos minerais brasileiros a mercados globais

efen marine - simplifica as operações dos clientes provendo combustíveis de qualidade e soluções logísticas seguras e confiáveis.

Dome Serviços Integrados - “one stop shopping” da indústria de óleo e gás, no qual todas as demandas logísticas para SURF (Umbilicais, Risers e Flowlines Submarinos) e sistemas de exploração e desenvolvimento da produção são atendidas em um único local e de forma integrada.

2) Título e Resumo do case

A Sucessão como Estratégia Corporativa: Preservando Cultura e Competitividade no Grupo Prumo

O Grupo Prumo consolidou ao longo dos últimos anos um plano de sucessão estruturado e integrado, que se tornou um dos pilares da sua estratégia de gestão de talentos. Com atuação em setores estratégicos como energia, logística e infraestrutura, e composto por seis empresas afiliadas com identidades e modelos de negócio distintos, o Grupo reconheceu a necessidade de garantir a continuidade da liderança e da cultura organizacional. Para isso, desenvolveu um plano de sucessão com visão de grupo, capaz de promover sinergia entre as empresas, respeitando suas especificidades, mas mantendo coerência estratégica e cultural.

O plano teve início com o mapeamento das posições críticas do grupo, com base em critérios como relevância estratégica, complexidade de reposição e impacto nos resultados. Para essas posições, foram definidos perfis de sucesso que contemplam competências técnicas e comportamentais, experiências-chave e alinhamento aos valores organizacionais.

A avaliação dos sucessores foi realizada de forma multidimensional, considerando competências, experiências, estilo e impulsionadores individuais. A criação de comitês colegiados internos garantiu maior consistência nas decisões, promovendo o envolvimento ativo da liderança e dos tomadores de decisão. Os planos de desenvolvimento individual (PDIs) foram estruturados com base na metodologia 70/20/10, e incluem ações como coaching, mentoria cruzada entre empresas, participação em projetos estratégicos e eventos de exposição, que ampliam a visibilidade dos talentos e fortalecem o engajamento.

A aplicação do plano em todas as empresas do grupo evidenciou a maturidade do processo e sua capacidade de adaptação às diferentes realidades de negócio. A visão integrada permitiu maior mobilidade interna, retenção de talentos e fortalecimento da identidade organizacional. A revisão periódica do processo e o acompanhamento contínuo dos PDIs garantem que o planejamento sucessório esteja sempre alinhado às mudanças organizacionais e às demandas estratégicas do grupo.

O plano de sucessão do Grupo Prumo fortalece a cultura organizacional, protege capacidades críticas e promove uma liderança alinhada aos valores e ao propósito da companhia. Ao transformar a sucessão em um processo contínuo e transversal, o Grupo assegura que cada transição de liderança seja também uma reafirmação de seu legado, promovendo uma gestão de pessoas proativa, estratégica e orientada para a perenidade do negócio e dos seus valores.

3) Case

A Prumo Logística nasceu em 2007 com uma visão de futuro ousada: a criação de um complexo portuário e industrial integrado, o maior da América Latina, capaz de impulsionar o progresso econômico e ambiental do país. E um propósito grandioso: transformar o Porto do Açu em um dos maiores símbolos da transição energética e do desenvolvimento industrial sustentável no Brasil.

Esse sonho ganhou ainda mais força a partir de 2013, quando o fundo americano EIG, referência global em investimentos no setor de energia, assumiu o controle majoritário da Prumo, ao lado do Mubadala Investment Company, fundo soberano dos Emirados Árabes Unidos. Juntos, esses parceiros estratégicos trouxeram expertise e ambição para acelerar a transformação do Porto do Açu em um polo de inovação e competitividade internacional.

A Prumo atua como uma catalisadora de oportunidades, conectando empresas líderes em seus setores e promovendo parcerias de impacto. Seu papel vai além da gestão: ela inspira, articula e viabiliza negócios que moldam o futuro da energia, da logística e da indústria no Brasil. Com uma atuação plural, a holding reúne hoje seis empresas com identidades, culturas e modelos de negócio distintos, refletindo a diversidade e a complexidade de um ecossistema em constante evolução.

Em 2019, diante do crescimento e da maturidade do grupo, a Prumo deu um passo decisivo ao revisar sua estratégia e iniciar um robusto projeto de Transformação Cultural. Essa jornada de reinvenção fortaleceu ainda mais os pilares da companhia, alinhando propósito, cultura e performance para enfrentar os desafios de um mundo em transição.

Para que as mudanças fossem sedimentadas na rotina de gestão de pessoas, a Prumo realiza um processo de análise dos processos e produtos de Recursos Humanos existentes e posterior implementação de novos, o que culminou em um programa de Sucessão que permeia o cotidiano das sete empresas do grupo, incluindo a holding.

Tivemos como foco dessa revisão e implementação o aumento da visibilidade dos colaboradores das empresas do Grupo, ou seja, a criação de mecanismos para que a gestão de talentos conseguisse se apropriar de todas as minúcias e necessidades das empresas do Grupo. Dentre eles podemos destacar em 2019 o início do mapeamento de potencial, com o intuito de aumentar o engajamento e, consequentemente, a taxa de retenção de profissionais com alto potencial de liderança. Esse processo, iniciado em 2019, foi fundamental para a construção do mapa de sucessão em 2020, consolidando a estratégia de gestão de talentos.

Para a Prumo o potencial envolve competências, agilidade de aprendizagem, engajamento e aspirações. Após análise das metodologias existentes no mercado optou-se por avaliar os colaboradores em quatro dimensões: racional, emocional, aprendizado e resultado, conforme Figura 1. O gestor direto é o responsável por fazer a reflexão sobre os colaboradores do seu time e avaliar seu potencial em termos de prontidão e posição vislumbrada.

Figura 1: Aspectos avaliados na avaliação de Potencial dos colaboradores do Grupo Prumo

Concomitantemente ao final do primeiro ciclo de Avaliação de Potencial, o Conselho Administrativo da Prumo sinalizou, já no início de 2020, que para a manutenção e longevidade do negócio se fazia necessário o mapeamento de profissionais que pudessem assumir as posições chaves nas sete empresas, incluindo a holding, ou seja, que possuíssem aptidões e habilidade para transitar na complexidade do Grupo Prumo e que pudessem guiar a companhia através das mudanças estratégicas e de contexto no transcorrer do tempo, orientado sempre por seu propósito e pela missão de desenvolver um porto-indústria com infraestrutura integrada, competitiva e sustentável.

Em 2019 foi realizado um mapeamento de potencial de todos os colaboradores do grupo, que possibilitou vislumbrar os talentos existentes, assim como estabelecer um norte em termos de desenvolvimento. Esse trabalho também serviu de insumo para a Sucessão.

Com base nas melhores práticas de mercado, estabeleceu-se uma metodologia para que o processo de Mapeamento Sucessório fosse alcançado, conforme figura 2:

Figura 2: Metodologia utilizada para mapeamento de Sucessão do Grupo Prumo

Em 2020, o Grupo iniciou a primeira etapa dessa jornada: identificação criteriosa das posições críticas dentro da organização, ou seja, aquelas que são essenciais para a continuidade dos negócios e que apresentam alto grau de complexidade para reposição, com base em sua relevância estratégica, impacto direto nos resultados e escassez de talentos no mercado. Essa análise abrangeu todos os níveis da estrutura, incluindo posições executivas, gerenciais, técnicas e de apoio.

A partir dessa análise, foi possível alinhar o mapeamento das posições com a estratégia organizacional e engajar a liderança na definição de prioridades. A partir das posições definidas decidiu-se a estratégia a ser adotada em caso de vacância: recrutamento externo ou sucessão. Para posições com alto nível de especificidade técnica optou-se pelo recrutamento externo, com mapeamento de mercado. No caso da sucessão, na visão de Grupo, ou seja, com acompanhamento da holding, foram definidos como críticas oito posições[1], dos níveis N0 e N1[2], reconhecendo que essas camadas concentram papéis-chave para a operação e para a tomada de decisões estratégicas, assegurando a continuidade do negócio.

O objetivo central dessa primeira etapa foi garantir que as funções críticas estivessem claramente definidas em termos de responsabilidades, com estratégia mapeada, seja sucessão ou recrutamento externo, e com ações estruturadas de retenção. Essa abordagem visa não apenas mitigar riscos operacionais, mas também criar um ambiente de valorização e reconhecimento dos talentos que ocupam posições-chave.

Vale ressaltar que a definição de posições críticas representa uma evolução na gestão de talentos e sucessão, visto que impulsiona uma cultura organizacional mais preparada para os desafios de um ambiente em constante transformação. Ao reconhecer o valor estratégico de determinadas posições e investir em sua continuidade, a empresa fortalece sua resiliência institucional, assegura a preservação do conhecimento crítico e reafirma seu compromisso com uma liderança sólida, preparada para sustentar o crescimento sustentável ao longo do tempo.

Com as funções críticas definidas, o próximo passo foi construir os perfis de sucesso para as posições mapeadas com a estratégia de sucessão. O perfil deve identificar as principais competências, habilidades e atributos cruciais para o sucesso da posição, podendo conter as competências técnicas e comportamentais, experiências desejadas e valores alinhados à cultura organizacional.

No Grupo Prumo o processo de definição dos perfis de sucesso se deu com o suporte de uma consultoria externa, em um primeiro momento. Como base para elaboração do perfil de sucesso ocorreram entrevistas com membros do conselho administrativo e com executivos, discussões com a área de Recursos Humanos, análise da estratégia, da cultura do Grupo Prumo e dos aspectos avaliados na Gestão do Desempenho.

---

[1] A saber, CEO Holding, 3 CEOs de afiliadas, vice-presidência de finanças, vice-presidência jurídica e de negócios, diretoria de sustentabilidade e diretoria de recursos humanos.

[2] Entende-se como N0 o CEO da holding do Grupo Prumo e N1 os diretores da holding e os CEOs das afiliadas.

Como balizadores-chave do perfil utilizamos uma mensagem principal, o propósito da Prumo e os valores vigentes naquele momento[3]:

Balizadores-chave

Grupo Prumo - Mensagem	Propósito da Prumo	Valores da Prumo
Somos a Prumo. **Empreendedorismo** está no nosso DNA. Nossos negócios são complexos e dinâmicos, exigindo uma atuação **colaborativa** de todos na busca por soluções integradas, que gerem resultados **sustentáveis**. **Segurança, ética e integridade** são a base para todas as nossas ações. Somos **autênticos**, falamos do que importa e tomamos decisões difíceis. Promovemos um ambiente seguro para lidar abertamente com os desafios, respeitando a **diversidade** de ideias e opiniões. Acreditamos que as pessoas fazem a diferença. Somos engajados, corajosos e inovadores. Nos sentimos donos do negócio. Nosso time **joga para ganhar**.	Criar e desenvolver negócios que transformarão o Açu no maior e mais eficiente complexo portuário, industrial e energético do Brasil, com elevada reputação mundial.	• Empreendedorismo • Desenvolvimento de Pessoas • Colaboração • Autenticidade • Ética e Integridade

Figura 3: Quadro de informações balizadoras para a construção do perfil de sucesso

Após a fase de análise dos dados coletados, foram definidos, para todas as posições, os principais desafios do próximo ciclo, bem como as competências e os traços de perfil considerados essenciais para o sucesso. No caso dos CEOs, foram estabelecidas as experiências-chave necessárias para o desempenho da função. Especificamente para o CEO da holding, além desses elementos, também foram mapeados os desafios estratégicos relacionados ao mercado, reforçando a importância de uma liderança preparada para contextos complexos e em constante transformação.

Com o objetivo de validar e aprimorar os perfis de sucesso mapeados e já dar início ao mapa de sucessão, membros do Conselho de Administração, o CEO da holding e os ocupantes das posições críticas participaram ativamente da indicação de possíveis sucessores. Os profissionais indicados passaram por uma avaliação aprofundada de perfil, que considerou não apenas o potencial, ou seja, a presença de características que os habilitem a assumir funções mais complexas, como também seus motivadores, interesses e o alinhamento de suas experiências com os requisitos da posição-alvo. Além disso, foi avaliada a prontidão de cada talento, ou seja, o quão preparado ele está, em termos de competências e vivências, para desempenhar com eficácia o novo papel.

Como parte da metodologia de avaliação, foram utilizados diversos instrumentos, com o objetivo de mensurar a aderência entre o perfil de sucesso e os profissionais indicados como possíveis sucessores. A análise contemplou diferentes dimensões, entre elas: os motivadores individuais, que refletem os valores e interesses que direcionam a trajetória profissional e a motivação de cada pessoa; os traços de personalidade, que influenciam diretamente o comportamento no ambiente de trabalho; a agilidade de aprendizagem, entendida como a capacidade e disposição para aprender com a experiência e aplicar esse aprendizado em novos contextos; as competências, representadas por habilidades e comportamentos observáveis essenciais para o desempenho; e

[3] Essa foi a base dos primeiros perfis de sucesso definidos, vale ressaltar que após essa definição houve a redefinição do propósito e valores da Prumo, o que suportou o novo perfil de sucesso definido pelo time de RH.

as experiências acumuladas, que traduzem conquistas relevantes e fornecem a perspectiva e a maturidade necessárias para liderar com eficácia.

Essa etapa se deu até abril de 2021, quando percebemos a necessidade de alterações na metodologia e avaliação, especialmente no que diz respeito ao alinhamento entre a percepção interna dos líderes e a avaliação técnica realizada pela consultoria contratada. Essa divergência evidenciou a necessidade de uma maior aproximação dos tomadores de decisão. Define-se, então, a criação de comitê interno colegiado[4], capaz de validar de forma mais plural e estratégica os candidatos indicados, promovendo maior consistência nas decisões, e propor candidatos que não estavam mapeados pelo ocupante da cadeira. Além disso, a dificuldade de engajamento dos tomadores de decisão e gestores das empresas envolvidas comprometeu a corresponsabilidade no desenvolvimento dos sucessores, tornando essencial a criação de mecanismos que garantam o envolvimento ativo desses atores-chave para assegurar a efetividade e legitimidade do plano sucessório.

No segundo semestre de 2021 o exercício de potencial é refeito, metodologia e mapa de sucessão revistos e, além disso, ocorrem mudanças de estrutura, com a extinção da vice-presidência jurídica e de negócios, a Prumo passa, então, a ter 5 diretores e um vice-presidente de finanças reportando ao CEO.

Após ajustes metodológicos e aprendizados da primeira fase, o time de Recursos Humanos assume a liderança do processo e adequa à realidade do Grupo Prumo, passando a envolver para além do ocupante da cadeira, também o tomador de decisão sobre aquela posição. Esse é o momento que percebemos uma virada de chave no plano sucessório. O perfil de sucesso é revisto, com a definição de 2 dimensões comuns de análise (experiência e competências) e 2 dimensões pautadas no perfil individual do sucessor mapeado (potencial e estilo).

O perfil de sucesso foi pautado em 2 dimensões. Na dimensão de experiência 6 pontos passaram a ser analisados a depender da posição: 1) Domínio da Disciplina: profundidade de conhecimento, colaboração interdisciplinar e habilidades de resolução de problemas; 2) Exposição a Conselhos: comunicação com o conselho, conectar as operações diárias aos temas do conselho e membro de outros conselhos; 3) Visão do Negócio: visão holística do negócio, repertório para agregar valor a diferentes negócios; 4) Visão do Portfólio: gestão de portfólio e riscos, perspicácia financeira, priorização de projetos e sinergias multifuncionais/empresariais; 5) Engajamento com Stakeholders: habilidades de comunicação, construção de relacionamentos, resolução de conflitos e networking; 6) Senioridade: decisão sob pressão, resiliência e adequação à agenda corporativa

E na dimensão de competências 3 foram mapeadas como fundamentais para os níveis mapeados e a continuidade do negócio: 1) Liderança e Influência: liderar por influência, persistir e sustentar a energia e influenciar a própria equipe e outras empresas; 2) Orientação para Resultados: impulsionar a execução e os resultados, engajar e energizar a organização e resolver problemas complexos; 3) Pensamento Estratégico: antecipar e interpretar as mudanças do mercado, visualizar o futuro e definir prioridades estratégicas.

[4] Há a criação de 2 comitês internos para validação colegiada do perfil de sucesso e dos candidatos, assim como de seis níveis de prontidão: um para os diretores da holding e CEOs das empresas afiliadas e outro para CEO da holding.

Dimensões	Executivos	CEOs	CEO Holding
Experiência	• Domínio da Disciplina • Exposição a Conselhos	• Visão do Negócio • Exposição a Conselhos	• Visão do Portfólio • Engajamento com Stakeholders • Resiliência / Senioridade
Competências	• Liderança e Influência • Orientação para Resultados • Pensamento Estratégico	• Liderança e Influência • Orientação para Resultados • Pensamento Estratégico	• Liderança e Influência • Orientação para Resultados • Pensamento Estratégico
Potencial[5]	Avaliação de perfil individual		
Estilo[6]			

Figura 4: Quadro de Perfil de Sucesso

Com base em Assessments de mercado e análise dos comitês definidos os profissionais indicados como possíveis sucessores foram avaliados em 4 grandes aspectos: Competências, Experiências, Estilo e Impulsionadores. A partir dessa análise e sua correlação com o perfil de sucesso definiu-se o nível de prontidão e os aspectos necessários de desenvolvimento.

Figura 5: Quadro síntese dos aspectos avaliados nos candidatos ao mapa de sucessão

Para assegurar consistência e reduzir a subjetividade na avaliação dos profissionais indicados, foi estabelecida uma régua de níveis para cada competência requerida. Essa régua contempla uma escala que vai desde o nível "não demonstra" até o nível "master", permitindo uma análise mais precisa do grau de domínio de cada colaborador. Cada nível foi descrito com os comportamentos esperados e sua frequência de ocorrência, o que proporciona maior objetividade na avaliação. A análise final de cada colaboradores foi realizada de forma colaborativa, com calibração em comitês e validação junto aos RHs das empresas afiliadas, garantindo alinhamento entre as diferentes estruturas organizacionais do grupo. Essa gradação foi fundamental para a etapa seguinte do processo: a definição de planos de desenvolvimento intencionais e personalizados, que visam acelerar a prontidão dos profissionais mapeados.

[5] Potencial de crescimento e capacidade de adaptação a situações complexas e ambíguas
[6] Traços pessoais, impulsos e preferências (porque o indivíduo faz o que faz).

Nível	Descrição	Interpretação
0%	Não demonstra	A competência não é observada, mesmo em situações básicas.
25%	Ocasional	Demonstração ocasional, requer orientação frequente.
50%	Intermediário	Aplica a competência em situações familiares, com algumas limitações.
75%	Avançado	Demonstra autonomia e consistência, mesmo em cenários complexos.
100%	Master	Modelo de competência, influencia outros e gera impacto estratégico.

Figura 6: Régua utilizada na avaliação dos candidatos à sucessão

Após as avaliações, foram elaborados planos de desenvolvimento individuais e acompanhamento contínuo de seu progresso. O acompanhamento trimestral ocorre entre as áreas de Recursos Humanos das empresas do Grupo, focando principalmente nos sucessores mapeados com a prontidão de curto prazo. Para a etapa de desenvolvimento a metodologia 70/20/10 foi utilizada. A teoria foi desenvolvida em 1980, por Morgan McCall, Michael M. Lombardo e Robert A. Eichinger através da pesquisa de experiências de desenvolvimento de gestores bem-sucedidas[7].

Para os autores 70% do aprendizado de um colaborador deve advir da sua experiência como profissional, dos desafios, conquistas e responsabilidades do seu dia a dia. 20% referem-se ao aprendizado com os outros, ou seja, o resultado das interações com os colegas no ambiente de trabalho e do feedback recebido, bem como da observação de comportamentos e da identificação com profissionais que servem de modelo e fonte de inspiração. E os 10% restantes devem ser dedicados ao aprendizado formal, ou seja, o conhecimento adquirido por meio de treinamentos, cursos, participação em eventos, leituras e outras formas consideradas "tradicionais".

Os planos de sucessão foram estruturados para apoiar tanto o crescimento pessoal quanto o desenvolvimento profissional, preparando os indivíduos com as competências e experiências necessárias para assumir cargos de liderança no futuro. O método utilizado assegura um desenvolvimento consistente, conectando o aprendizado ao contexto real do negócio e promovendo a formação de líderes preparados para responder às demandas estratégicas da organização.

Com o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e seu acompanhamento, o Grupo pode desenvolver os sucessores, focado em cultivar competências, habilidades e atributos fundamentais para cada perfil mapeado, acelerar a prontidão dos sucessores, através de experiências práticas e acompanhamento contínuo e através do acompanhamento próximo assegurar que PDIs efetivamente contribuíssem para o desenvolvimento esperado.

Dentre as ações de desenvolvimento podemos ressaltar a participação em projetos estratégicos, coaching, mentoria, treinamentos técnicos e comportamentais. Um grande diferencial do desenvolvimento individualizado dos

[7] McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1988). Lições de experiência: Como os executivos bem-sucedidos se desenvolvem no trabalho. Lexington Books.

mapeados foi a mentoria entre as companhias. Iniciativa estruturada do Grupo Prumo em que profissionais mais experientes (mentores) orientam e apoiam o desenvolvimento de sucessores mapeados (mentoreados). O objetivo é fortalecer nossa cultura de desenvolvimento de talentos, acelerar o crescimento profissional, desenvolver competências, compartilhar conhecimento organizacional e promover a troca entre empresas, áreas ou níveis hierárquicos, além de dar visibilidade a talentos que estavam em afiliadas.

Outro diferencial de desenvolvimento que podemos ressaltar são os eventos de exposição. Neles, profissionais mapeados como talentos têm a oportunidade de participar de encontros, como almoços ou jantares, com líderes de maior senioridade das áreas correlatas. Essa iniciativa promove a troca de experiências, amplia a visibilidade dos talentos perante a liderança e fortalece o reconhecimento interno. Além de engajar e valorizar os profissionais, esses momentos contribuem para que os líderes conheçam melhor os possíveis sucessores, favorecendo decisões mais assertivas no processo de sucessão.

Didaticamente há a separação entre as etapas em que os sucessores estão prontos e a revisão do processo, mas na prática a revisão do processo figurou como uma etapa concomitante ao mapeamento, definição do plano de desenvolvimento individual e prontidão dos candidatos, e passa a ser uma prática transversal durante todo o processo.

Na fase em que os sucessores estão preparados para assumir as funções críticas espera-se que a companhia valide essa prontidão por meio de simulações, avaliações finais e feedback da liderança. Assim, há a formação de um banco de talentos prontos para sucessão, a redução de riscos em transições de liderança e o fortalecimento da cultura de desenvolvimento contínuo. Mas vale ressaltar que o processo de desenvolvimento é dinâmico e que a avaliação da performance do profissional em posição definida no mapa sucessório é possível ao assumir a cadeira mapeada, necessitando ainda de ajustes e desenvolvimento a depender as mudanças de contexto e das estratégias de negócio.

O ciclo, didaticamente, se encerra com a revisão e adaptação do processo, com a avaliação dos resultados, ajuste de estratégias e garantia que o planejamento de sucessão continue alinhado às mudanças organizacionais. Assim, a revisão periódica também permite confirmar se as posições críticas continuam alinhadas às necessidades estratégicas do grupo, possibilitando ajustes sempre que o contexto de negócio exigir. Entendendo que o processo de desenvolvimento exige tempo e ações intencionais, assim como a acomodação do conhecimento e exercício do aprendido, a revisão dos indicados e de todo o processo ocorre a cada 2 anos para as posições de gestão da holding, ou seja, N0 e N1.

Além dos níveis acompanhados pela holding, cada empresa do Grupo definiu por aplicar um mapeamento de sucessão internamente, conforme a realidade e necessidade do negócio, mas valendo-se do mapa de potenciais e talentos de todas as empresas do Grupo.

O plano de sucessão implementado nas empresas Vast, Ferroport, Porto do Açu Operações, GNA, Dome e efen evidencia como a gestão estratégica de talentos pode fortalecer a sustentabilidade organizacional, especialmente em grupos empresariais com estruturas enxutas e dinâmicas. Cada empresa, respeitando suas particularidades, adota práticas que convergem para garantir continuidade do negócio, desenvolvimento e retenção de talentos.

Na Vast, o processo é altamente estruturado, com etapas bem definidas que incluem avaliação de metas, avaliação comportamental, mapeamento de potencial e sucessão para posições críticas. Uma ferramenta é utilizada para identificar essas posições e seus sucessores, com critérios que consideram o conhecimento técnico relevante e a dificuldade de reposição no mercado. O mapeamento é realizado pelos líderes e validado pela diretoria, com o RH atuando como guardião da coerência entre performance e potencial. Esse processo alimenta decisões de desenvolvimento, remuneração e movimentações de carreira, sendo especialmente relevante em momentos estratégicos, como a sucessão de cargos de diretoria. Em 2025 a estrutura de RH foi reforçada com Business Partners, permitindo maior acompanhamento dos planos de desenvolvimento individuais (PDIs). A sinergia entre as empresas do grupo é um diferencial, permitindo visibilidade de talentos e oportunidades cruzadas, o que é essencial para empresas menores como a Vast.

Na Ferroport, o mapeamento sucessório abrange todos os cargos de liderança e alguns cargos técnicos-chave. O plano de sucessão é tratado como meta formal para RH e liderança, com PDIs definidos para sucessores de curto, médio e longo prazo. A empresa valoriza o recrutamento interno e busca reduzir a dependência do mercado externo, considerado arriscado. A validação dos sucessores é feita por comitês que envolvem RH, gestores e, em alguns casos, o comitê executivo. Os sucessores são informados sobre seu mapeamento, o que aumenta o engajamento e o protagonismo no próprio desenvolvimento. Além disso, a Ferroport integra metas de diversidade e inclusão ao plano de sucessão, priorizando mulheres e pessoas com deficiência em áreas como manutenção e operação. Embora ainda não haja indicadores específicos para medir o sucesso do plano de sucessão, há acompanhamento do recrutamento interno como forma de avaliar a movimentação de talentos.

Na Porto do Açu Operações, o plano de sucessão tem se mostrado eficaz, com diversos casos concretos de movimentações internas bem-sucedidas. Exemplos como do atual CEO, Diretor Financeiro, Gerente Financeiro ou Gerente de Suprimentos ilustram como o mapeamento e os PDIs são utilizados na prática para promover talentos mapeados. A empresa realiza mapeamento sucessório para os níveis N1 e N2 e utiliza esse material como base para decisões emergenciais e estratégicas. O RH atua de forma personalizada com os diretores, promovendo ações de desenvolvimento como coaching, mentoria, experiências internacionais e programas de liderança. Há uma preocupação com a representatividade e equidade nas ações de desenvolvimento, buscando diversidade de gênero e raça entre os participantes. Embora ainda não haja uma métrica objetiva para mensurar o nível de prontidão dos sucessores, há um esforço contínuo para acompanhar o risco de vacância e a evolução dos talentos mapeados.

Na GNA, o plano de sucessão tem sido uma ferramenta essencial para identificar talentos e antecipar riscos em um contexto de transição organizacional, de empresa de projeto para operação plena. Casos de sucesso são uma realidade. A empresa realiza mapeamento para diretores, gerentes gerais e gerentes, com foco em posições críticas e talentos. O RH atua junto aos gestores na construção de PDIs personalizados, priorizando ações como mentorias e transferência de conhecimento. A ferramenta de sucessão também é usada para identificar lacunas, como no caso da ausência de sucessores para posições estratégicas, o que gera discussões sobre formação interna ou busca externa. O

acompanhamento é feito de forma próxima e estratégica, com atenção especial à retenção de talentos e à mitigação de riscos de perda.

Nas empresas Dome e efen também se observa a aplicação do processo de sucessão. Ambas têm adotado práticas alinhadas ao modelo, com mapeamento de talentos, mesmo em estágios iniciais de estruturação. Temos casos de sucesso que demonstram a efetividade do processo, com movimentações internas e entre as empresas do Grupo que reforçam o compromisso com o desenvolvimento e aproveitamento de talentos. A adoção precoce dessas práticas nessas empresas reforça a cultura de gestão integrada de pessoas e contribui para a consolidação de uma visão estratégica comum entre todas as afiliadas.

Em todas as empresas, o plano de sucessão em grupo traz ganhos significativos, como maior retenção de talentos estratégicos, desenvolvimento direcionado, aproveitamento de talentos entre empresas, alinhamento cultural e estratégico, e preparação para momentos de transição societária. A troca entre os RHs das empresas do grupo fortalece a maturidade do processo, promovendo sinergia sem comprometer a independência de cada organização. Esse modelo demonstra como a colaboração entre empresas pode potencializar resultados e garantir a continuidade dos negócios com base em uma gestão de pessoas sólida e integrada.

Com o intuito de acompanhar e medir a eficácia do plano de sucessão alguns indicadores em visão Grupo foram definidos, dentre eles podemos ressaltar o Risco de Vacância (probabilidade de posições críticas ficarem sem sucessores prontos), de Prontidão e para o Portfólio, assim como a correlação com as estratégias de diversidade e inclusão no pipeline de talentos.

Uma vez que posições críticas abertas sem sucessores qualificados podem comprometer diretamente a continuidade das operações e a execução da estratégia o Risco de Vacância passou a ser medido anualmente ou conforme as alterações de estrutura e perfil ocorreram. Atingindo 10% em 2024, esses valores reforçam que as capacidades organizacionais estão protegidas, garantindo que não haja interrupções em funções estratégicas e que o Grupo esteja preparado para enfrentar cenários de transição de liderança com agilidade e segurança.

Já o Risco de Prontidão foi monitorado para assegurar que os sucessores não apenas existam, mas estejam efetivamente preparados para assumir funções de maior responsabilidade no curto prazo. Esse indicador, que em 2024 chegou a 78%, reforçou a importância de acelerar o desenvolvimento por meio de experiências desafiadoras, do patrocínio ativo da alta liderança e do Conselho e do estímulo à mobilidade interna.

O Risco para o Portfólio foi igualmente relevante na validação do plano de sucessão, pois se relaciona diretamente à capacidade da organização de executar sua estratégia de forma sustentável. Esse indicador considera o impacto da falta de talentos necessários em diferentes áreas de negócios, o que poderia comprometer a entrega de projetos estratégicos e a geração de valor. Ao mapear com antecedência essas lacunas e alinhar o desenvolvimento de profissionais às prioridades corporativas, o Grupo Prumo fortaleceu sua resiliência organizacional, garantindo que o pipeline de talentos esteja conectado não apenas às posições críticas, mas também às demandas futuras de crescimento e inovação do grupo.

Com a implementação bem-sucedida dos planos de desenvolvimento individual, foi possível aumentar significativamente os níveis de prontidão de potenciais sucessores, garantindo sua preparação para preencher vagas à

medida que surgem. Isso inclui cargos críticos, como o de CEO do Porto do Açu e o de CFO da Prumo, dentre outros. À medida que esses planos são colocados em prática, é essencial revisar e atualizar continuamente os mapas de talentos, avaliar os níveis de prontidão de outros candidatos identificados e adaptar o modelo de desenvolvimento para atender às necessidades e aos desafios organizacionais em evolução.

No pool de potenciais na visão de Grupo, em que vemos os indicados as posições de Executivo e Gerente Sênior, temos um total de 32 e 34, respectivamente, o que nos assegura a continuidade do negócio e capilaridade do mapa sucessório.

No mapa sucessório percebemos uma evolução significativa no que tange o pilar de gênero, com 25% dos mapeados para sucessão do nível N1 e 44% de presença no pool de potenciais para os níveis de Executivo e Gerente Sênior. Esses dados aumentaram pelas ações intencionais de desenvolvimento das mulheres no Grupo no decorrer dos anos. No pilar étnico-racial, estratégia adotada em um segundo momento pelas companhias, já vemos os primeiros sinais de progresso, com 23% de negros mapeados como potencial para posições de Gerente Sênior.

A revisão a cada 2 anos e acompanhamento anual quanto ao desenvolvimento possibilita manter uma agenda estratégica sobre as necessidades atuais e futuras de talentos, discutindo a necessidade de mudanças nas políticas de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas das companhias do Grupo Prumo.

Além disso, vale ressaltar que o Plano de Sucessão possibilita que as companhias protejam suas Capabilidades de Negócio, respondam rapidamente as mudanças inerentes na liderança, mantenham o clima e cultura organizacional, identifiquem as melhores estratégias de gestão de talentos e acelerem o desenvolvimento dos talentos mapeados. Entendendo a especificidade de cada uma das empresas percebe-se que muito desse processo não seria possível sem a visão de Grupo, assim como o sucesso nos mais de 9 movimentos realizados desde 2022 com base no plano sucessório.

O plano de sucessão da Prumo fortalece a identidade organizacional e cria um ecossistema de desenvolvimento que beneficia todas as companhias, assegurando que cada transição de liderança seja também uma oportunidade de reafirmar os valores que sustentam a perenidade e a excelência do Grupo. Ou seja, ao adotar essa estratégia, o Grupo deu um passo decisivo rumo à perenidade do negócio, promovendo uma gestão mais proativa e estratégica de pessoas. A clareza sobre os papéis essenciais e a preparação de sucessores refletem uma visão de longo prazo, que coloca as pessoas no centro das decisões e garante a continuidade da excelência operacional e da cultura organizacional.