



Um líder entre a multidão

Identifique os profissionais melhor preparados para assumir posições de destaque

Na última edição, foram abordadas algumas competências necessárias para o profissional que quer estruturar sua carreira na supply chain. Agora serão abordadas as habilidades necessárias para se escolher um líder.

Normalmente, cada organização tem seu próprio processo para identificar líderes. Caso a sua empresa não tenha

um processo similar, você pode usar a pesquisa a seguir, composta por 20 questões para identificar o futuro “líder”:

Competência personalizada baseada no processo de planejamento de carreira: é uma metodologia de planejamento sistemático para gerar um plano de carreira orientado às necessidades de aprendizagem únicas do líder. Isso explica o fato do líder ter que desenvolver diferentes

formas e características únicas para trilhar na carreira. Esse processo não é um compromisso, mas gera a preocupação de pensar em um plano de carreira com a intenção de ajudar a desenvolver caminhos possíveis para o progresso. Competências pessoais, baseadas nesse método, que devem ser desenvolvidas passam por seis etapas:

Passo 1 - Criando uma visão comum: definindo uma empresa, talento estratégico e visão pessoal.

Identificar o seu próximo líder

Candidato 1
Candidato 2
Candidato 3
Candidato 4

1. Desenvolve o pensamento do início ao fim sobre uma cadeia de valor e tem bom conhecimento para administrar a supply chain?				
2. Ele (a) tem resistência emocional para suportar o processo que criou e as pessoas que ajudou a desenvolver?				
3. Pode articular como ele próprio, seus chefes e o trabalho de seus chefes impactam no desempenho da empresa?				
4. Exibe a qualidade de servir à sua equipe com um propósito maior?				
5. Ele (a) é um visionário (a), que pode articular o futuro da supply chain, além de mobilizar e motivar a organização a alcançar os objetivos?				
6. Entende os lucros que a supply chain pode proporcionar à empresa, à seus concorrentes e à indústria?				
7. Exibe a curiosidade intelectual para compreender áreas fora de sua expertise e articular como tudo se encaixa no quadro geral?				
8. Demonstra habilidades como bom senso e tem a coragem de mudar o curso da sua ação quando confrontado com as circunstâncias?				
9. Entende a teoria da eficiência da cadeia de valor e toma decisões holísticas por meio da colaboração com parceiros externos, clientes e fornecedores?				
10. Pode articular as habilidades que serão necessárias para conduzir o desempenho de classe mundial da cadeia de suprimentos e segue ativamente aprendendo e atualizando suas habilidades?				
11. Tem o direcionamento para resultados e abordagem metódica para alcançar o sucesso ou atua só para apagar incêndios e fazer atos heróicos?				
12. Quais são suas metas pessoais? Tem papel de liderança ou é mais adequado para fazer contribuições individuais?				
13. Tem a paixão por treinar pessoas, prepara sua equipe, capacitando e motivando as pessoas ou gosta de micro gerenciá-las?				
14. Demonstra o comportamento de assumir a responsabilidade por falhas da equipe e reconhece quando há sucesso?				
15. Gostaria de trabalhar com diversas equipes de alto calibre ou prefere trabalhar apenas com uma equipe?				
16. Deixou a equipe de forma significativamente melhor do que quando a encontrou?				
17. Demonstra capacidade de lidar com papéis de crescente complexidade, situações incertas e aprende com seus erros ocasionais?				
18. Está disposto (a) a estudar, como forma de desenvolver as habilidades que podem faltar ou procura por promoções e melhor posicionamento apenas com a política?				
19. Estende suas capacidades sobre as atividades em curso, sempre oferecendo mais do que o esperado e utilizando métodos sistemáticos para ser produtivo?				
20. Tem uma agenda de aprendizagem para o crescimento pessoal, profissional e da carreira? Será que procura, de forma proativa, os especialistas no assunto?				

Passo 2 - Capacidade e aptidões de avaliação: sobre a base de competências atuais

Passo 3 - Processo DNA: usando matriz do DNA para gerar papéis equilibrados

Passo 4 - Gerando a regra do “Now + 2” nas funções: pensando dois níveis a frente

Passo 5 - Desenvolver funções alternativas - aplicando o “Now + 2” nas funções para gerar dois papéis

Passo 6 - Reavaliar e reiterar - contínua reavaliação para ajustar papéis

Estas são as principais características do processo de planejamento personalizado de carreira baseado em competências:

Visão compartilhada: o processo de compartilhar a visão ajuda a construir o alinhamento da organização, da área de Recursos Humanos e dos líderes. Também permite o desenvolvimento da personali-

de e funções personalizadas de desenvolvimento e habilidades de plano de carreira.

- **Organização estratégica:** explica como a estratégia organizacional da supply chain suporta os objetivos de negócio e os sincroniza. A estratégia organizacional define os principais objetivos e iniciativas para alcançar esses objetivos e as competências necessárias à organização. A chave aqui é pensar no futuro.

- **Estratégia de talentos:** mapeia as estratégias talentosas, seus processos, “timing” para o negócio e as metas organizacionais. Também especifica os requisitos, as mudanças dos principais processos para apoiar a agenda, cujos objetivos serão medidos, monitorados e alcançados. Isso cria um pool de talentos para o futuro.
- **Documento de visão pessoal:** é uma declaração da marca pessoal do líder, cuja carreira está sendo discutida. Esta lista visa o que um líder procura alcançar e como a sua aprendizagem, experiências anteriores e competências futuras podem ser expostas para ajudá-lo. A chave é identificar e preencher as lacunas em sua aprendizagem experimental.

Capacidade e avaliação de competências: seu processo de avaliação objetiva das capacidades atuais e potenciais futuros são conduzidos pelo líder em questão, Recursos Humanos, colegas, chefe e líderes seniores. Um alto desempenho não deve ser confundido com elevado potencial. A avaliação é feita para obter insights sobre três fontes:

- O líder está realmente pronto para uma progressão - compreendendo que ninguém está perfeitamente pronto?
- Identificar processo de avaliação como um meio de gerar habilidades de desenvolvimento e adaptação (pode-se aplicar forças com sucesso em outras áreas).
- Identificar as habilidades fundamentais para mover o líder ao próximo nível e aquelas que podem ser complementadas.

As avaliações de capacidade formaram uma lista de aptidões necessárias para alcançar uma sincronia com a organização e estratégia de talento. Este processo iterativo deve ser revisto a cada ano e ajustada em conformidade com as alterações.

Processo de DNA: significa “Develop, New and Adaptable skills assessment matrix” (desenvolver nova matriz de avaliação e habilidades adaptáveis). Fornece

um quadro objetivo para criar funções personalizadas e customizadas que são significativas ao crescimento de um líder.

- Criar um quadro objetivo para decidir “como decidir” - uma habilidade importante que melhora a tomada de decisões levando emoções para fora do processo.
- Ajuda a criar papéis adaptados para atender a aprendizagem única e os requisitos de capacidade do líder.
- Ajuda a definir um papel com uma carteira equilibrada de desenvolvimento e novas competências adaptáveis, considerando líderes experientes, orgulhosos e educados.

Modelo “Now + 2”: é uma maneira estruturada para aproximar a possibilidade de promoção de um líder, considerando seu crescimento dois níveis acima em direção ao futuro. O processo ajuda o líder da organização e impede a estagnação ou a sufocante concorrência de candidatos promissores na busca por outras oportunidades. O “Now + 2” ajuda nos seguintes aspectos:

- Pensando dois passos à frente, ajuda a organização a assegurar que o progresso do líder não sustenta o movimento de outros na empresa.
- Permite que o líder se exponha à aprendizagem experiencial necessária para ser bem sucedido em sua função atual e operar um nível mais alto em algumas situações críticas.
- Há líderes preparados com a aprendizagem experiencial que podem aterrar funções criadas devido à perda súbita de posições-chave.

Caminhando em direção ao progresso multicarreira: é comum culpar um plano porque não foram dadas alternativas suficientes para enfrentar realidades empresariais. Um plano pode ser afetado pela perda repentina do líder de uma posição-chave. Para combater isso, os líderes devem trabalhar em níveis maiores ou menores do que as expectativas, mudando prioridade e foco de negócios, atentando às influências externas - re-

O “Now + 2” é uma maneira estruturada para aproximar a possibilidade de promoção de um líder, considerando seu crescimento dois níveis acima em direção ao futuro

gulamentos, o governo, as preocupações da sociedade. Ao gerar um plano de ajuda múltipla, pense nos seguintes aspectos:

- Abordar realidades empresariais em constante mudança e criar planos de contingência robustos para mitigar os riscos.
- Agregar líderes que adquiram progresso em múltiplas atividades e que trabalhem com um cronograma mais adequado às suas maneiras.
- Ter organização para encontrar rapidamente quem tenha o “know-how”, o respeito e a credibilidade de entregar resultados versus trazer talentos externos.

Reavaliação e reiteração: um processo de planejamento e personalização de carreira é interativo. A estratégia da organização e talentos pessoais de visão/habilidade de novos desenvolvimentos precisam ser revisitadas anualmente. Isto pode ocorrer devido à fusão organizacional, uma aquisição, a base de um produto novo, a reestruturação/escopo de trabalho, as mudanças na paisagem externa – regulamentos e as tendências da indústria. A metodologia em si não muda, mas observe:

- As necessidades de desenvolvimento: as expectativas para um desempenho melhor do que o esperado acelera o tempo de sucessão.

- As mudanças no cenário externo - reação a competição, as mudanças na indústria, os regulamentos, o crescimento do mercado emergente, nova oferta de produto.
- Mudanças na filosofia organizacional - âmbito do trabalho, realinhamento para um melhor desempenho, as mudanças na liderança executiva e na estrutura societária - fusão, aquisição, mudanças nas prioridades.

Todas essas atividades tendem a mudar as necessidades de talento e estratégias operacionais que suportam os planejamentos de negócios. Um trabalho baseado em um processo de planejamento de carreira pode não mudar, mas a trajetória pode ser alterada de acordo com a robustez usada para gerar os vários cenários na etapa anterior. []