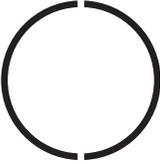




# Competências para uma carreira na supply chain

Construindo uma vibrante, enérgica, inovadora e inspiradora gestão de carreira

 futuro da cadeia de suprimentos e a gestão da carreira: muitas empresas têm indicado a cadeia de suprimentos e sua maturidade como a principal razão para seu custo de desempenho melhorado, e crescimento da qualidade, serviço e retorno sobre o capital investido. Líderes da cadeia de suprimentos estão focados em:

1. Mover-se mais para o pensamento de valor ponta a ponta – maturidade funcional mais forte e supply chain integrado.
2. Conduzir com agilidade, simplicidade e executabilidade o desempenho da supply chain e seu pensamento.
3. Movimentar globalmente produtos que exigem visibilidade em tempo real e colaboração mais forte entre todos os parceiros – pensar globalmente e agir localmente.
4. Explorar as mídias sociais e ter as mídias sociais como pensamento para aumentar a eficiência na cadeia de suprimentos fornecendo capacidade de responder e recuperar-se mais rapidamente.
5. Ambiente de planejamento integrado de negócios para entender os riscos, preocupações e estratégias operacionais, alinhando operações estratégicas efetivamente ao redor da estratégia de negócios.

Para alcançar todos esses objetivos, os líderes têm de confiar nas pessoas para executar, em especial, a cultura de gestão forte do meio. Cultura de gestão forte do meio traz vários benefícios. Aqui estão três razões relevantes de porque é muito importante nutrir esse talento:

- Pessoas certas, no lugar certo, fazendo o trabalho certo, são um caminho que garante que a liderança executiva possa gastar tempo com as questões relevantes estrategicamente.
- Com produtos que são regulados a um status de mercadoria, o principal diferenciador será a liderança, que pode explorar as lacunas na paisagem externa e criar valores para os clientes.
- Um fluxo constante de líderes que têm o “know-how” interno e experiência comprovada em resultados e credibilidade.

## CRISE DE GESTÃO INTERMEDIÁRIA

Manter os profissionais de média gerência em seus cargos tem sido uma preocupação para a equipe de liderança executiva. Os fatores causadores para essa alta rotatividade são atribuídos às seguintes razões:



*Levantamento com base em dados com executivos que estão se desligando de 100 grandes empresas e pesquisas realizadas por consultores de recrutamento e retenção de talentos.*

## CHAVE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS MÉDIAS

| Difícil/Tangível   | Fácil/De processo   | Sensível/Interpessoal   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência em profundidade em múltiplas áreas da cadeia de suprimentos;</li> <li>• Capacidade de unir o desempenho da cadeia de valor ao conhecimento das estratégias operacionais;</li> <li>• Conhecimento em Finanças, P&amp;L, Tecnologia da Informação;</li> <li>• Habilidade em pensamento de valor</li> <li>• Experiência em planejamento tático;</li> <li>• Saber como as métricas impulsionam o desempenho;</li> <li>• Paixão por resultados;</li> <li>• Conhecimento do cliente;</li> <li>• Compreender o balanceamento estratégico e tático das operações;</li> <li>• Desenvolver talentos e estratégias;</li> <li>• Entender a diferenciação entre concorrência versus metas versus melhor desempenho;</li> <li>• Entender as diferenciações dentro da indústria: que/porque e como planejar para preencher as lacunas;</li> <li>• Compreender como suas funções impulsionam valor aos clientes</li> <li>• Experiência internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturidade funcional/habilidade de trabalho em equipe;</li> <li>• Definir agenda;</li> <li>• Criar e implementar uma agenda funcional em alinhamento com a cultura geral dos negócios;</li> <li>• Demonstrar maturidade funcional: renovar ou reprojeter as funções para melhorar os resultados da supply chain;</li> <li>• Definir e conduzir métricas holísticas, em conformidade com os objetivos dos negócios;</li> <li>• Colaborar e construir uma rede informal;</li> <li>• Projetar e gerir um programa;</li> <li>• Priorizar metas a longo e curto prazo;</li> <li>• Conduzir processos sistemáticos e ter disciplina para agregar visão de valor;</li> <li>• Fazer planejamento eficaz dos recursos e gestão de competências;</li> <li>• Compreender os principais intervenientes, os motivos e a esfera de influência;</li> <li>• Contingência rápida e robusta para planejamento de riscos em todos os níveis.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação inspirada;</li> <li>• Gestão da mudança;</li> <li>• Pessoas perspicazes;</li> <li>• Aquisição de talentos e desenvolvimento;</li> <li>• Clareza no papel e responsabilidade;</li> <li>• Respeito e sensibilidade às diferenças intergeracionais;</li> <li>• Sensibilidade às novas mídias tecnológicas e sociais;</li> <li>• Ouvinte empático;</li> <li>• Capaz de liderar equipes;</li> <li>• Promove a diversidade de pensamento;</li> <li>• Inclusão/respeito por idéias;</li> <li>• Atravessa a liderança cultural tem e sensibilidade;</li> <li>• Íntegro, decidido e resistente;</li> <li>• Fortaleza emocional;</li> <li>• Reconhece e celebra vitórias;</li> <li>• Defende decisões de sua equipe;</li> <li>• Equilibra poder e liderança;</li> <li>• Habilidades de julgamento;</li> <li>• Balanceamento, objetividade, intuição, ação e capacidade de refletir.</li> </ul> |

**Habilidades críticas necessárias na gestão da carreira:** Antes de entrar na discussão do planejamento de carreira que é importante detectar as habilidades críticas necessárias para ser bem sucedido no futuro. As competências estão organizadas abaixo como habilidades difíceis/tangíveis, fáceis/de processo e sensíveis/interpessoais.

**Processo de planejamento convencional de carreira:** o profissional de supply chain enfrenta muitos desafios. Plano de carreira é uma área pouco desenvolvida e, por isso, muitos profissionais com formação média

lutam para entender onde estão indo as suas carreiras. O processo é ad hoc (expressão latina cuja tradução literal é “para isto” ou “para esta finalidade”) na maioria das corporações. No mercado é por meio de discussões informais realizadas normalmente uma ou duas vezes por ano, durante o processo de planejamento do capital humano. Todo mundo conhece as características que líderes devem, mas ainda há um caminho que eles precisam seguir para se preparar. Supply chain tem sido considerado um campo viável, mas que deverá produzir líderes “madeira

morta” ao invés de nível C, cujo impacto deverá frustrar o crescimento de futuras lideranças. Por outro lado, os líderes se sentem no direito de crescer, apesar da falta de experiência - perspicácia nos negócios e das pessoas - e buscam cada vez mais experiências diversificadas fora da empresa. Uma recente pesquisa da AMR constatou que o maior desafio é reter talentos em gestão e pessoas capacitadas.

Se você tem dúvidas sobre seu atual processo de planejamento de carreira, segue uma pesquisa que irá constatar suas competências:

## PLANEJAMENTO DE CARREIRA

| Você tem um processo de planejamento eficaz de carreira?  | Concordo plenamente | Concordo moderadamente | Indeciso | Discordo Moderadamente | Discordo totalmente |
|---|---------------------|------------------------|----------|------------------------|---------------------|
| 1. O seu planejamento de carreira, habilidades e processo de desenvolvimento estão em sintonia com a estratégia de talento futuro.              |                     |                        |          |                        |                     |
| 2. Seu processo de planejamento de carreira sempre aborda a competência única e as exigências de aprendizagem do candidato.                     |                     |                        |          |                        |                     |
| 3. Seu processo de planejamento de carreira prepara líderes para múltiplos papéis ou que possam se concentrar em um papel.                      |                     |                        |          |                        |                     |
| 4. A conduta de sua liderança/associação talento é bem arredondada com experiência equilibrada, educação e exposição.                           |                     |                        |          |                        |                     |
| 5. Seus líderes têm uma compreensão clara de como suas funções e planos de carreira deverão evoluir dentro da organização.                      |                     |                        |          |                        |                     |
| 6. Suas carreiras são planejadas com uma harmonia de três vias de visão pessoal: dirigente, organizacional e estratégia de talento.             |                     |                        |          |                        |                     |
| 7. Seu processo de planejamento de carreira garante que os líderes são mantidos por mais tempo com talento constante.                           |                     |                        |          |                        |                     |
| 8. O banco de talentos não é impedido de crescer, porque eles estão esperando o avanço de outros líderes.                                       |                     |                        |          |                        |                     |
| 9. Seus papéis são criados por meio da harmonização/equilibrando as necessidades desenvolvidas, adaptáveis e novas competências do líder.       |                     |                        |          |                        |                     |
| 10. Seu processo de planejamento inclui uma avaliação objetiva da função atual, capacidades futuras para determinar as habilidades necessárias. |                     |                        |          |                        |                     |

*Concordo plenamente = 4, Concordo moderadamente = 3, Indeciso = 2,*

*Discordo moderadamente = 1, Discordo totalmente = 0.*

A pontuação total da avaliação é 40. Caso for menor do que 36, haverá a necessidade de mudar para um processo personalizado de planejamento de carreira baseado em competências.



Shekar Natarajan, Ron Hammond e Bob Ferrari são especialistas em supply chain.