



Avaliação de competências

Conheça características necessárias para que profissionais criem sua própria lista de capacidades de liderança

A avaliação das competências do candidato é uma forma objetiva para avaliar o desempenho de seu líder. Em nosso estudo de caso (que teve sua primeira parte publicada na edição de junho desta revista, acompanhamos David Smith, gerente sênior de supply chain da XYZ, com operações em mais de 50 países e considerada uma das 100 maiores empresas, de acordo

com a revista Fortune. Foram analisados os seguintes itens:

1. Próprio líder (David)
2. Chefe
3. Recursos Humanos
4. Colegas dos chefes
5. Liderança sênior
6. Mentores de líderes

O estudo da XYZ foi concluído aos poucos, em fases separadas, para um resultado o mais imparcial possível. Este é

um exemplo ponderado sobre as variações da inclusão de peso em relação aos outros colaboradores. Das 13 habilidades determinantes, David Smith excedeu a expectativa ao estar habilitado em nove habilidades consideradas críticas. A contabilidade de custo era uma habilidade necessária para o seu papel atual, mas não é fundamental para seu sucesso futuro, pois a ideia era ser um complemento, como um recurso a mais. Confira a tabela 1:

Avaliação de competências do candidato

Data: 06 de agosto de 2011			Papel atual: gerente de supply chain			Companhia: XYZ			
						Avaliador: Henry F, Lee L, Jack W			
Papel atual	Habilidades	Fundamental para o sucesso futuro	Área de desenvolvimento evidente	Precisa de foco	Tem precisão	Excede as expectativas	Força evidente	Pontuação total	Resultado
Gerente de supply chain	Analítica / Objetiva	✓	<div style="width: 80%; background-color: green;"></div>					8	A
	Conhecimento em finanças	✓	<div style="width: 65%; background-color: yellow;"></div>					7	B
	Conhecimento em Logística	✓	<div style="width: 85%; background-color: green;"></div>					9	A
	Contabilidade de custos	◆	<div style="width: 60%; background-color: yellow;"></div>					6	B
	Criação de planos	✓	<div style="width: 70%; background-color: yellow;"></div>					7	B
	Planejamento de capacidade	✓	<div style="width: 85%; background-color: green;"></div>					9	A
	Habilidade de influenciar	✓	<div style="width: 75%; background-color: green;"></div>					8	A
	Capacidade de modelagem	✓	<div style="width: 85%; background-color: green;"></div>					9	A
	Apropriação do Capital	✓	<div style="width: 85%; background-color: green;"></div>					9	A
	Capacidade de Controle da Manufatura	✓	<div style="width: 75%; background-color: green;"></div>					8	A
	Liderança	✓	<div style="width: 65%; background-color: yellow;"></div>					7	A
	Gerenciamento de projetos	✓	<div style="width: 85%; background-color: green;"></div>					9	A
	Pensamento estratégico	✓	<div style="width: 75%; background-color: green;"></div>					8	A
	Pontuação média								8.00

Tabela 1 - © Copyright 2011, Natarajan & Hammond – Skills Assessment Matrix

Legenda

- A Habilidades adaptáveis - desempenho mais elevado do que a expectativa
- B Desenvolvimento de habilidades - Executar conforme o esperado / na meta

Símbolos

- ✓ - Fundamental para o sucesso
- ◆ - Não é fundamental

Notas

1. A contabilidade de custos não é fundamental para seu sucesso futuro
2. Se a pontuação for acima de 80%, o candidato está preparado para futuros progressos
3. Se o desempenho está na meta, olhe para exposições

Uma lista abrangente de aptidões é gerada pela combinação da visão compartilhada, talento, organização e visão pessoal

Uma lista abrangente de aptidões é gerada pela combinação da visão compartilhada, talento, organização, visão pessoal e competências que indicam quais são as áreas-chaves no desenvolvimento. A lista é uma solução mutuamente acordada entre todos os participantes, neste caso - David Smith, seu chefe, RH, lideranças executivas, o mentor de David, parceiros dos chefes.

As habilidades de David incluem: interface com o cliente, responsabilidade P&L (“profits & losses”, lucros e perdas), estratégia de geração de talento, a maturidade cultural cruzada com a tecnologia emergente, estratégias organizacionais para alavancar as melhores práticas de vários mercados e experiência em operações internacionais. Veja a Tabela 2:

Capacidade de liderança e requisitos de competência

Capacidade e competências requeridas		
Rígidas	Suaves	Sensitivas
Planejamento da cadeia de suprimentos global	Estudar a maturidade funcional	Decisivo, difícil e justo
Forte experiência internacional	Construção de redes informais	Gestão da mudança
Interface com o cliente	Métodos de planejamento sistemáticos	Papel claro e responsabilidade
Especialista em analisar a cadeia de valor	Colaboração e influência	Respeitar a diferença entre gerações
Implementações em grande escala	Gestão de prioridades	Liderança e desenvolvimento de uma equipe
Melhores práticas compartilhamento	Gestão do programa	Fortaleza emocional
Logística e Operações em know-how	Planejamento de recursos	Ouvinte empático
Forte experiência em P&L	Comportamento cultural	Comunicação inspirada
Colaborar no ciclo de talento	Estrutura e design organizacional	Alinhado com a tecnologia emergente
Forte conhecimento de finanças	Contratação e negociações	Sensíveis à diversidade cultural

Experiências necessárias

1. Ganhar um papel de logística “hands-on” (prática) com a responsabilidade P&L
2. Capacidade para compreender como a logística impulsiona o valor do negócio, interagindo com clientes-chave
3. Ganho multi-cultural/experiência em logística internacional
4. Adquirir habilidades de liderança para conduzir com sucesso negócios e desenvolver talentos

Continua na próxima edição. ☺



Shekar Natarajan e Ron Hammond são especialistas em Supply Chain.

Tabela 2 - © Copyright 2011, Natarajan & Hammond – Skills Assessment Matrix