



# O processo para seleção de pessoas

Especialistas analisam a carreira e indicam, por meio de tabelas comparativas, qual as funções mais adequadas para cada função

Nesse estudo de caso, apresentamos os exemplos de duas tabelas que demonstram uma comparação de duas diferentes funções que David Smith, gerente de supply chain da XYZ (profissional que acompanhamos desde o início desta série), poderia desempenhar. A progressão mais habitual para um diretor de planejamento representa uma progressão menor na carreira do que para o gerente de logística e serviços. As pontuações obtidas pelo método ABC geram 33,50 pontos para

gerente de logística e serviços versus 20,50 para o diretor de planejamento. Confira as tabelas 1 e 2 (nas páginas a seguir).

## Aplicação do quadro “now +2”

O próximo passo do gerente de logística e serviços, logicamente, será o “now+2”, que o forçará a pensar antecipadamente. Com base nas experiências necessárias, um papel que exporia David às operações e processos internacionais foi considerado como o verdadeiro próximo passo importante.

## Avaliação de competências do diretor de planejamento

| Data: 08 de agosto de 2011 |                            |      | Companhia: XYZ                    |     |             |       |           |     |          |      |
|----------------------------|----------------------------|------|-----------------------------------|-----|-------------|-------|-----------|-----|----------|------|
|                            |                            |      | Avaliador: Henry F, Lee L, Jack W |     |             |       |           |     |          |      |
| Futuro papel               | Habilidades                | A    | B                                 | C   | Experiência |       | Exposição |     | Educação |      |
|                            |                            | 0,25 | 1                                 | 0,5 |             | 3     |           | 2   |          | 1    |
| Gerente                    | Analítico / Objetivo       | ✓    |                                   |     | ✓           | 0,75  | ✓         | 0,5 | ✓        | 0,25 |
|                            | Conhecimento em finanças   | ✓    |                                   |     | ✓           | 0,75  |           |     | ✓        | 0,25 |
|                            | Conhecimento em logística  | ✓    |                                   |     | ✓           | 0,75  |           |     | ✓        | 0,25 |
|                            | Contabilidade de custos    |      | ✓                                 |     |             |       |           |     | ✓        | 1    |
|                            | Elaboração de planos       |      | ✓                                 |     | ✓           | 3     |           |     |          |      |
|                            | Planejamento de capacidade |      |                                   | ✓   |             |       | ✓         | 1   | ✓        | 0,5  |
|                            | Habilidades de influenciar |      |                                   | ✓   |             |       |           |     |          |      |
|                            | Capacidades de modelagem   | ✓    |                                   |     |             |       | ✓         | 0,5 | ✓        | 0,25 |
|                            | Apropriação do capital     | ✓    |                                   |     |             |       | ✓         | 0,5 | ✓        | 0,25 |
|                            | Capacidade de compreender  |      |                                   | ✓   | ✓           | 1,5   | ✓         | 1   |          |      |
|                            | Liderar uma equipe         |      |                                   | ✓   | ✓           | 1,5   |           |     |          |      |
|                            | Gerenciamento de projetos  | ✓    |                                   |     |             |       | ✓         | 0,5 |          |      |
|                            | Pensamento estratégico     |      | ✓                                 |     | ✓           | 3     | ✓         | 2   |          |      |
|                            | <b>Total do Grupo</b>      |      |                                   |     |             | 11,25 |           | 5,5 |          | 3,75 |
|                            | <b>Pontuação Total</b>     | 20,5 |                                   |     |             |       |           |     |          |      |

Tabela 1 - © Copyright 2011, Natarajan & Hammond

### Observações

- Adaptar uma habilidade existente a partir do documento de avaliação
- Nova habilidade será desenvolvida a partir da visão alinhada
- Desenvolver uma habilidade existente a partir do documento de avaliação

## Avaliação de competências do gerente de logística e serviços

| Data: 08 de agosto de 2011 |                           | Companhia: XYZ                    |   |     |             |              |           |          |          |             |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---|-----|-------------|--------------|-----------|----------|----------|-------------|
|                            |                           | Avaliador: Henry F, Lee L, Jack W |   |     |             |              |           |          |          |             |
| Futuro papel               | Habilidades               | A                                 | B | C   | Experiência |              | Exposição |          | Educação |             |
|                            |                           | 0,25                              | 1 | 0,5 |             | 3            |           | 2        |          | 1           |
| Gerente                    | Analítico / Objetivo      |                                   |   | ✓   | ✓           | 2,5          | ✓         | 1        | ✓        | 0,5         |
|                            | Gerência em Logística     |                                   | ✓ |     | ✓           | 3            |           |          | ✓        | 1           |
|                            | Conhecimento do cliente   |                                   | ✓ |     | ✓           | 3            |           |          |          |             |
|                            | Elaboração de planos      | ✓                                 |   |     | ✓           | 0,75         |           |          |          |             |
|                            | Liderar uma equipe        | ✓                                 |   |     | ✓           | 0,75         |           |          |          |             |
|                            | Interface ao cliente      |                                   | ✓ |     | ✓           | 3            |           |          | ✓        | 1           |
|                            | Habilidade de influenciar |                                   |   | ✓   | ✓           | 1,5          |           |          |          |             |
|                            | Capacidades de modelagem  |                                   |   | ✓   |             |              | ✓         | 1        | ✓        | 0,5         |
|                            | Gestão de promoção        |                                   | ✓ |     | ✓           | 3            |           |          |          |             |
|                            | Modelagem estatística     |                                   | ✓ |     | ✓           | 3            |           |          | ✓        | 1           |
|                            | Cumprimento da ordem      |                                   | ✓ |     | ✓           | 3            |           |          | ✓        | 1           |
|                            | Gerenciamento de projetos |                                   |   | ✓   |             |              | ✓         | 1        |          |             |
|                            | Conhecimento em finanças  | ✓                                 |   |     | ✓           | 0,75         | ✓         | 1        | ✓        | 0,25        |
|                            | <b>Total do Grupo</b>     |                                   |   |     |             | <b>24,25</b> |           | <b>4</b> |          | <b>5,25</b> |
|                            | <b>Pontuação Total</b>    | <b>20,5</b>                       |   |     |             |              |           |          |          |             |

Tabela 2 - © Copyright 2011, Natarajan & Hammond

### Observações

|  |                                                                               |
|--|-------------------------------------------------------------------------------|
|  | Adaptar uma habilidade existente a partir do documento de avaliação           |
|  | Nova habilidade que será desenvolvida a partir do documento de visão alinhada |
|  | Desenvolver uma habilidade existente a partir do documento de avaliação       |

Um cargo de “Global Logistics Best Practices Leader”, ou seja, líder global de melhores práticas logísticas aproveitaria a experiência de David em logística e o exporia a várias culturas e aos nuances de operações sob sua gerência, adotando sua credibilidade para participar de projetos internacionais.

A melhor prática de liderança global é uma forma de garantir a credibilidade em

um palco internacional. A transição bem sucedida a partir desta etapa irá resultar em um líder que poderá desempenhar o papel internacional de um diretor de logística responsável por vários mercados. Essa função desenvolve a experiência multicultural e inspira os líderes de operações de sistema de outros países a fazerem uma movimentação menos arriscada e aumentar a probabilidade de sucesso. [ ]



**Shekar Natarajan e Ron Hammond** são especialistas em Supply Chain.

*Continua na próxima edição.*