

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA POLITÉCNICA

NELIANE CRISTINA MALHEIROS

**MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO HUMANO EM UMA  
EMPRESA DE BENS DE CAPITAL**

São Paulo  
2011

NELIANE CRISTINA MALHEIROS

**MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO HUMANO EM UMA  
EMPRESA DE BENS DE CAPITAL**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e  
Engenharia da Qualidade – MBA / USP

São Paulo

2011

**NELIANE CRISTINA MALHEIROS**

**MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO HUMANO EM UMA  
EMPRESA DE BENS DE CAPITAL**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e  
Engenharia da Qualidade – MBA / USP

Orientador:  
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo  
2011

*Dedicado ao meu amor, Fernando Luziani Gomes, por ter me incentivado a realizar este sonho e por ter entendido sempre a minha ausência para conclusão do curso.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Nilson e Valderez, por terem me ensinado que o estudo é extremamente valioso na vida de qualquer pessoa, e por sempre terem me incentivado a ser uma pessoa dedicada e perseverante. Sem estes valores dificilmente teria chegado onde estou hoje.

Aos meus irmãos, Gustavo e Vanessa, e aos meus sobrinhos, Caroline e Gustavo Henrique, pelas vezes que me ausentei de nossos compromissos familiares para dedicar-me ao curso.

Ao estimado Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, não apenas pela orientação na elaboração desta monografia, mas também pelo compartilhamento de toda sua experiência profissional e, por vezes até mesmo pessoal, durante o curso de Gestão e Engenharia da Qualidade, que certamente contribuiu para uma absorção ainda melhor de todo o conteúdo do curso.

À colega de curso e de profissão Danielle Fioravante Lorenzi, por compartilhar além de seu vasto conhecimento, momentos de descontração e tensão no decorrer do curso.

Aos demais colegas e professores do curso, que contribuíram para a minha formação hoje não só como especialista, mas também como ser humano.

Ao Sr. Álvaro Bernardes Garcia, presidente da Jaraguá Equipamentos Industriais, por autorizar que este trabalho de conclusão de curso fosse baseado em um estudo de caso de sua empresa.

*"Nossa maior fraqueza é a desistência. O caminho mais certeiro para o sucesso é sempre tentar apenas uma vez mais".*

(Thomas A. Edison)

## **RESUMO**

Este trabalho descreve o processo de melhoria contínua do desempenho humano de uma empresa fabricante de bens de capital, voltado para temas relacionados à Gestão de Competências, envolvendo competências técnicas, competências comportamentais, capacitação, profissionalização, mapa de carreira, que trarão benefícios tangíveis como simplicidade, flexibilidade e transparência, otimização de recursos, direcionamento dos investimentos em treinamento, capacidade de atração e retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Desempenho Organizacional. Administração da Qualidade.

## **ABSTRACT**

This paper describes the process of continuous improvement of human performance of a manufacturer of capital equipment, focused on themes related to Management Skills, involving technical skills, behavioral skills, training, professionalism, career map, which will bring tangible benefits as simplicity, flexibility and transparency, resource optimization, targeting investment in training, ability to attract and retain talent.

**Keywords:** Competence Management. Organizational Performance. Quality Management.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Ciclo PDCA .....	19
Figura 2: Remuneração Total.....	27
Figura 3: Faturamento Bruto Grupo Garcia.....	32
Figura 4: Projeção de Faturamento até 2015.....	32
Figura 5: Organograma Grupo Garcia.....	33
Figura 6: Análise SWOT (Forças e Fraquezas).....	40
Figura 7: Análise SWOT (Oportunidades e Ameaças).....	40
Figura 8: Gestão por Competências Jaraguá.....	41
Figura 9: Mapa de Carreiras (Área: Garantia da Qualidade).....	42
Figura 10: Competência Técnica Específica – Garantia da Qualidade .....	43
Figura 11: Competência Comportamental.....	44
Figura 12: Competência Técnica Geral.....	44
Figura 13: Fluxo de Avaliação de Desempenho da Jaraguá.....	46
Figura 14: Mapa de Avaliação do Colaborador .....	47

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Dimensões da Competência .....	23
Quadro 2: Competências para o Profissional .....	24
Quadro 3: Principais Desafios - Jaraguá.....	39
Quadro 4: Benefícios do Mapa de Carreira.....	45
Quadro 5: Segmentação do Processo de Avaliação .....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASME	<i>American Society of Mechanical Engineers</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i>
Petrobrás	Petróleo Brasileiro S/A
PDCA	<i>Plan/Do/Check/Act</i>
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RH	Recursos Humanos
SWOT	<i>Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats</i>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Objetivo e Escopo .....	14
1.2 Metodologia .....	14
1.3 Estrutura do Trabalho .....	15
2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	16
2.1 Introdução.....	16
2.2 Melhoria Contínua .....	17
2.3 Gestão de Desempenho Humano por Competências .....	20
2.3.1 <i>Gestão de Desempenho</i> .....	21
2.3.2 <i>Definição de Competência</i> .....	21
2.3.3 <i>Gestão por Competências</i> .....	24
2.3.4 <i>Competências Organizacionais</i> .....	25
2.3.5 <i>Competências Individuais</i> .....	26
2.3.6 <i>Remuneração por Competência</i> .....	26
3 ESTUDO DE CASO: DESENVOLVIMENTO HUMANO NA EMPRESA JARAGUÁ EQUIPAMENTOS INDUSTRIALIS LTDA.....	29
3.1 Caracterização da Empresa .....	29
3.2 Filosofia Básica .....	34
3.3 Modelo de Gestão por Competências .....	36
4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	53
REFERÊNCIAS.....	54
ANEXO A – Autorização de divulgação do nome da empresa.....	57

## 1 INTRODUÇÃO

Consumidores e clientes, de uma forma geral, estão cada vez mais exigentes no momento do fechamento de negócios de qualquer natureza, principalmente no que se refere à qualidade. Nem sempre o fator preço, é preponderante quando um bem é adquirido, seja ele um bem de capital, de consumo ou até mesmo uma contratação de serviços. Para alcançar a satisfação do cliente, a organização deve identificar suas necessidades e avaliar os resultados a fim de obter uma base para melhorias. O cliente passa a fazer parte do planejamento estratégico de todas as áreas da organização. Nesse sentido, outros fatores não muito importantes passam a serem levados em consideração, tais como a qualidade dos produtos, qualidade no atendimento, prazos de entrega, prazos de pagamento, serviços de entrega, garantia entre outros aspectos. Um conceito bastante difundido nos dias atuais é que já não basta agradar o cliente, é preciso encantá-lo.

A satisfação do cliente é certamente o fator primordial para determinar se um processo, produto ou serviço atende aos requisitos de qualidade. Neste contexto, Deming (1990) afirma que a qualidade é definida pelo cliente e que a melhoria dos processos e dos produtos precisa ter como objetivo a antecipação das necessidades futuras dos clientes.

Em razão desse cenário, existe uma necessidade cada vez maior das empresas fornecedoras de bens e serviços se prepararem para enfrentar a concorrência. As melhorias da qualidade contribuem para a redução de custo, consequentemente, tornam a organização mais competitiva. Para suprir todas essas necessidades, as empresas devem procurar soluções através da gestão de negócios, investindo em programas e projetos que viabilizem colocá-las em patamares suficientemente compatíveis com as exigências de mercado.

Este trabalho pretende demonstrar como uma empresa do setor de bens de capital pode investir no seu modelo de gestão de recursos humanos, com o propósito de se obter retornos significativos na busca de melhorias, bem como retornos financeiros adequados para sua continuidade operacional com destaque no cenário brasileiro.

## 1.1 Objetivo e Escopo

O objetivo do trabalho é descrever o processo de melhoria contínua do desempenho humano de uma empresa fabricante de bens de capital, a Jaraguá Equipamentos Industriais Ltda., através da Gestão de Pessoas por Competências, envolvendo competências técnicas, competências comportamentais, capacitação, profissionalização, mapa de carreira, que trarão benefícios tangíveis como simplicidade, flexibilidade, transparência, otimização de recursos, direcionamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento da capacidade de atração e retenção de talentos.

## 1.2 Metodologia

Para a elaboração deste trabalho será utilizada como metodologia a pesquisa descritiva, baseada no estudo de caso da Empresa Jaraguá Equipamentos.

Pretende-se descrever como a melhoria contínua do processo de gestão por competências como um todo contribui para a melhoria do desempenho humano em uma empresa de bens de capital, uma vez que a quantidade de níveis hierárquicos amplia a quantidade de competências a serem exploradas, melhorando de uma forma geral todas as áreas de uma empresa independente do seu seguimento.

A escolha da Jaraguá deu-se por esta ser uma empresa que reestruturou a gestão do desempenho humano recentemente e intensificou a melhoria contínua do processo de gestão de competências, conseguindo ampliar assim a sua carteira de clientes de forma significativa e expandir suas atividades para outros estados.

Dentro desta perspectiva, será realizado um estudo utilizando como métodos de coleta de dados a análise documental, fornecida pelo Centro de Desenvolvimento e Melhoria da empresa.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Esta monografia está dividida em cinco capítulos. No primeiro é feita uma introdução, onde são apresentados o tema e as questões referentes a esse estudo, a metodologia de pesquisa, o escopo e os objetivos da pesquisa.

No segundo capítulo é apresentada a base conceitual que fundamenta o estudo: requisitos e critérios da qualidade, melhoria contínua e gestão de competências.

No terceiro capítulo descreve-se o estudo de caso da pesquisa, apresentando a empresa, sua filosofia básica e o cenário atual da Gestão de Desempenho, focando o processo de Gestão por Competências da mesma.

No quarto capítulo é apresentada a análise do estudo de caso, os fatores de sucesso e os possíveis itens de melhoria relacionados ao processo de Gestão por Competências da empresa e, finalmente, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão de literatura que serviu como base para a pesquisa. Assim sendo, esta revisão apresenta uma breve introdução sobre os principais órgãos da qualidade no Brasil, além dos conhecimentos científicos relevantes para o trabalho: melhoria contínua e gestão de pessoas por competências.

### 2.1 Introdução

Em um ambiente organizacional onde a satisfação do cliente é o principal parâmetro de avaliação da qualidade da empresa, seguir práticas de qualidade certificadas por empresas especialistas no assunto, em qualquer processo, é certamente uma opção que trará benefícios no futuro.

As práticas de qualidade da atualidade estão diretamente relacionadas aos principais órgãos certificadores e, nesse sentido, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) são os principais órgãos nacionais no que diz respeito à qualidade.

A FNQ é uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991, responsável pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), e que tem como missão disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. (FNQ,2010)

Um dos critérios de excelência da FNQ é voltado exclusivamente para as pessoas. A estruturação deste critério está baseada no fundamento de Valorização das Pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente que propicia a participação e o desenvolvimento. (FNQ, 2007)

A ABNT é uma entidade não-governamental sem fins lucrativos que tem como missão prover a sociedade brasileira de conhecimento sistematizado, por meio de documentos normativos, que permita a produção, a comercialização e uso de bens e

serviços de forma competitiva e sustentável nos mercados interno e externo, contribuindo para o desenvolvimento científico e tecnológico, proteção do meio ambiente e defesa do consumidor. Uma de suas premissas é reconhecer como organismos internacionais de normalização a *International Organization for Standardization (ISO)*. (ABNT,2010)

A norma NBR ISO:9001 (ABNT,2008) é responsável pela determinação dos requisitos dos Sistemas de Gestão da Qualidade. O item 6.2.2 da norma cita a competência como parte dos requisitos necessários aos recursos humanos. Já o item 8.5.1 desta mesma norma cita a melhoria contínua como requisito para a eficácia do sistema de gestão de qualidade.

## 2.2 Melhoria Contínua

A apresentação do conceito de melhoria contínua é fundamental para explicar a base da qualidade nas empresas na atualidade, principalmente o fato de que a melhoria da qualidade é um conceito que pode ser aplicado a qualquer tipo de processo em uma empresa.

Slack; Chambers e Johnston (2008) citam que a melhoria contínua utiliza-se de uma abordagem onde a melhoria do desempenho é incremental, ou seja, o mais importante não é o tamanho dos passos dados em busca dos melhores resultados, e sim a garantia de que a cada período avaliado (seja este período uma semana, um mês ou trimestre) alguma melhoria ocorra de fato.

Já Moura (1997) afirma que a melhoria contínua busca os melhores resultados e níveis de performance de processos, produtos e atividades da empresa. Ela deve ser a meta da empresa e pode ser originada tanto por uma ação da alta direção quanto pela sugestão dos colaboradores.

Segundo Juran (1997), a melhoria da qualidade está diretamente ligada à iniciativa e liderança da alta gerência das empresas; e grande parte da melhoria ocorre de fato devido às iniciativas dos níveis mais baixos das empresas.

Para elevar o desempenho da qualidade, existem alguns passos considerados universais. São eles:

- Estabelecer a infraestrutura necessária para o melhoramento anual da qualidade;
- Identificar as necessidades específicas de melhorias – os projetos de melhoramento;
- Estabelecer, para cada projeto, uma equipe com clara responsabilidade para leva-lo a uma conclusão bem sucedida;
- Prover recursos, a motivação e o treinamento de que as equipes necessitam para:
  - Diagnosticar as causas,
  - Estimular o estabelecimento de remédios,
  - Estabelecer controles para manter os ganhos. (JURAN, 1997, p.16)

Visto que a melhoria contínua consiste, pois, em um processo interminável, a melhor representação deste processo é o chamado Ciclo PDCA (do inglês: *Plan, Do, Check, Act*), também conhecido como Ciclo de Deming, representado graficamente na Figura 1. Este ciclo se trata de uma sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar os processos. Tais atividades são divididas em quatro etapas, detalhadas a seguir por Calegare (2005, p.76):

- P (Planejar): O planejamento deve levar em conta os recursos disponíveis e deve ser consensual com o pessoal que vai executar as tarefas; não deve ser imposto. Assim haverá maior participação e comprometimento do pessoal.  
O Planejamento envolve as seguintes atividades:  
a) Estabelecimento das metas; e  
b) Estabelecimento dos métodos para as metas serem atingidas.  
As metas devem ser quantificadas e devem estabelecer prazos. Devem também ser definidos os métodos que permitirão que as metas sejam atingidas, incluindo:  
a) O que deve ser feito (atividades a serem executadas);  
b) Quem vai fazer (responsáveis pelas atividades);  
c) Quando deve ser feito (cronograma das atividades);  
d) Onde deve ser feito (locais das atividades);  
e) Por que deve ser feito (finalidade das atividades);  
f) Como fazer (Procedimento com detalhes suficientes de como fazer, informando que materiais, máquinas, ferramentas e meios de medir devem ser utilizados pelo pessoal envolvido, nos locais e tempos previstos).
- D (Executar): A execução das atividades planejadas deve ser precedida de educação e treinamento do pessoal envolvido, para que os colaboradores recebam todas as informações e a motivação para executar bem e com prazer as atividades previstas, tal como planejado. O planejamento existente deve, então, ser cumprido. As atividades previstas devem ser executadas pelo pessoal estabelecido, seguindo cronograma existente, nos locais previstos e obedecendo ao procedimento determinado.  
Em geral, podem ocorrer dois tipos de problemas graves nesta fase do PDCA:  
a) Ausência de treinamento: Os envolvidos não sabem o que e como fazer, ou não estão motivados.  
b) O pessoal não obedece ao planejamento (que possivelmente ficou esquecido em alguma gaveta).
- C (Verificar): A verificação implica no acompanhamento da execução das atividades planejadas e na análise dos seus resultados.

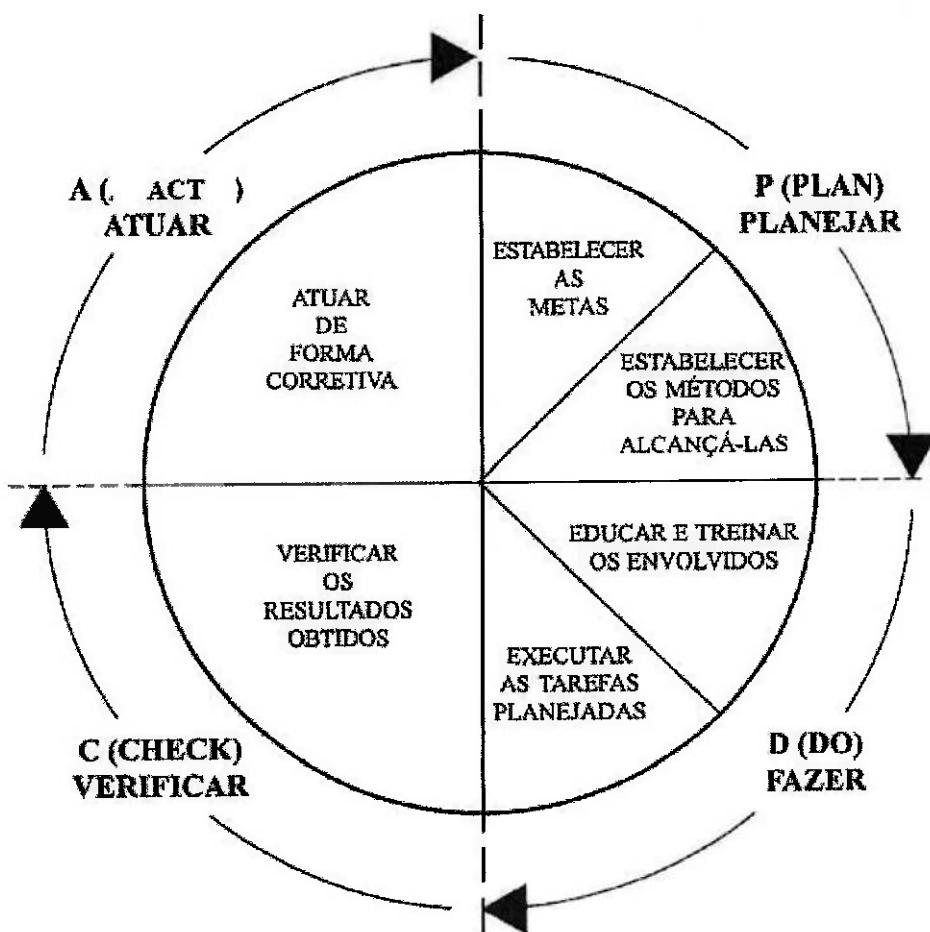
Enquanto tudo ocorrer normalmente, de acordo com o previsto, nada deve ser feito; os procedimentos previstos devem ser mantidos e a verificação deve continuar.

Quando, no entanto, ocorrer uma anormalidade, deve-se passar para a fase seguinte - Atuar.

- A (Atuar): Esta fase ocorre quando a verificação indicar que existem anormalidades.

Se o problema for pequeno, pode ser tomada uma medida no próprio local, para corrigir as deficiências. Se, no entanto, o problema for complexo, poderá haver a necessidade de um replanejamento global, reiniciando-se o Ciclo PDCA. Em casos mais complexos, o planejamento deve ser alterado drasticamente.

Campos (2004) complementa que o Ciclo PDCA é mais bem aplicado quando a complexidade dos problemas aumenta a cada ciclo.



**Figura 1 – Ciclo PDCA**  
Fonte: Calegare (2005, p.75)

Este trabalho demonstrará a melhoria contínua em um cenário em que este conceito não é comumente aplicado, a Gestão do Desempenho Humano, especificamente através da Gestão de Competências.

## 2.3 Gestão de Desempenho Humano por Competências

Chiavenato (1999) diz que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e missões. E as pessoas dependem das organizações para que consigam alcançar seus objetivos pessoais. As organizações surgem para aproveitar a sinergia de esforços das pessoas e assim trocarem interesses benéficos tanto para as organizações quanto para as pessoas.

Mas, para que a sinergia de esforços seja aproveitada de maneira eficiente, as empresas contratam seus funcionários conforme suas metas preestabelecidas. O primeiro ponto a ser discutido na gestão de desempenho por competências está nos cargos de liderança e no poder de influência que tais cargos exercem sobre as demais pessoas.

Hunter (2004) define a liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Além disso, afirma que as pessoas diferentes tem necessidades diferentes e, por este motivo, é necessário desenvolver diferentes estilos de tratamento para lidar com suas necessidades individuais. Ou seja, cabe aos líderes das organizações encontrarem a melhor forma de extraírem das pessoas suas melhores competências.

Maxwell (2000) afirma que toda pessoa competente busca aprender, crescer e melhorar. Isto quer dizer que para a manutenção da competência é preciso que a pessoa esteja sempre em constante renovação, através de novos aprendizados ou da reciclagem de suas atividades. O autor ainda diz que pessoas altamente competentes sempre vão além e realizam mais do que o esperado. Essas pessoas geralmente se destacam e acabam assumindo posições importantes no futuro.

A gestão de desempenho por competência é algo muito mais complexo do que aparenta. Selecionar e gerir pessoas competentes não é uma tarefa tão simples como escolher um computador ou uma máquina industrial, que apresentam resultados padrão. A competência humana vai além das palavras. Consiste na habilidade de expressá-la, evidenciá-la e aplicá-la de tal modo que sejam alcançados os resultados desejados e as demais pessoas reconheçam este resultado e o tenham como um exemplo a ser seguido.

A seguir serão apresentadas formas das organizações atenderem às expectativas de seus colaboradores realizando a Gestão de Desempenho de seus colaboradores.

### **2.3.1 Gestão de Desempenho**

A gestão de pessoas torna-se cada vez mais complexa à medida que as pessoas apresentam inúmeras habilidades distintas e, às vezes, é difícil para gestores determinarem qual o cargo mais adequado para que cada colaborador tenha o melhor desempenho de suas habilidades.

Assim como os professores avaliam o desempenho de seus alunos, as organizações também estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários. Chiavenato (1999) diz que toda pessoa precisa ter um *feedback* sobre o seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho, assim como as empresas também precisam saber se as pessoas estão atingindo os resultados esperados.

Chiavenato (1999) ainda afirma que o desempenho humano varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores que podem influenciar para mais ou para menos. Um dos fatores que pode influenciar no desempenho é o ambiente empresarial. É mais do que certo que um bom ambiente empresarial, com metas e recompensas bem definidos, auxiliam no desempenho dos colaboradores. Neste contexto, proporcionar as condições mínimas de trabalho e superar as expectativas do colaborador deixou de ser privilégio de apenas algumas empresas e está cada vez mais presente nas pequenas organizações, seja em forma de benefícios, bônus ou um plano de carreira bem estruturado.

### **2.3.2 Definição de Competência**

Antes de definir a Gestão de Competências é necessário conhecer o conceito competência.

Competência, do latim *competentia*, significa “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver qualquer assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. (FERREIRA, 2010, p.541).

O conceito de competências surgiu na década de 1960, como um novo conceito de remuneração, nos Estados Unidos. Inicialmente utilizado pela empresa *Procter & Gamble Co*, passou a ser utilizado pelas demais empresas na década seguinte, com o objetivo de alinhar as estratégias organizacionais às políticas de recompensa pelo desempenho de cada profissional (*pay for skills*). Atualmente, as empresas aplicam o conceito de competências como uma ferramenta para redefinir o processo de identificação das características necessárias para o sucesso da organização e transformação destes em critérios utilizados pelo setor de Recursos Humanos para processos como recrutamento e seleção, avaliação, desenvolvimento, remuneração e sucessão de cargos. (RUZZARIN;AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006).

Durand *apud* Vieira (2009) construiu o conceito de competência baseado em três aspectos importantes – conhecimento, habilidades e atitudes – agregando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos ligados ao trabalho. Segundo o autor, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários ao desenvolvimento de um objetivo específico. O mesmo afirma ainda que o conhecimento demonstra uma quantidade de informações adquiridas e estruturadas pela pessoa, dando-lhe possibilidade de compreender o mundo. No Quadro 1 pode-se avaliar como alguns autores definem estas três dimensões da competência, além da classificação de cada uma por tipo de competência.

Dimensão da Competência	Atribuições	Tipo de Competência
Conhecimento	<i>Saber</i> , isto é, assuntos ou instrumentos que o funcionário deve dominar para desempenhar suas atividades no nível de excelência. Conhecimento: ato ou efeito de conhecer. Informação. Ciência.	Competência Técnica
Habilidade	<i>Saber Fazer</i> , isto é, aptidão ou capacidade de fazer algo.	
Atitude	<i>Querer Fazer</i> , podendo ser traduzido pela capacidade que a pessoa tem de traduzir na prática seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais. Postura. Realização ou maneira de ser.	Competência Comportamental

**Quadro 1: Dimensões da Competência**

Fonte: Adaptado (QUEIROZ,2008, p.22; RUZZARIN;AMARAL;SIMIONOVSKI,2006,p.25)

Na visão de Fleury e Fleury (2001a) competência nada mais é do que um estoque de recursos que todo colaborador detém. E as competências devem estar cada dia mais alinhadas às necessidades estabelecidas pelos cargos das organizações. E, neste ponto de vista, a gestão de competências é apenas um rótulo moderno para administrar organizações baseadas nos princípios do taylorismo-fordismo.

A noção de competência deve ser associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2001b).

A seguir, no Quadro 2, o significado de cada verbo expresso no conceito acima:

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Quadro 2 – Competências para o Profissional**

Fonte: Fleury e Fleury (2001b, p.22)

Diante de tantas atribuições ao mesmo aspecto, surge a Gestão de Pessoas por Competência, onde a evolução contínua do profissional é requerida, isto é, os colaboradores são vistos como talentos a serem continuamente melhorados, de modo a desenvolverem as competências essenciais para o sucesso individual e organizacional. (DUTRA, 2008).

### **2.3.3 Gestão por Competências**

Resende (2008) afirma que diante da competitividade do mercado de trabalho atual, a competência vem se destacando como um fator de sucesso, uma vez que assegura o bom desempenho requerido nesta nova realidade.

Embora o mercado atual entenda que a gestão por competências deixou de ser modismo e que esta mesma prática de gestão traz inúmeros benefícios às organizações no que diz respeito à competitividade, ainda existe uma grande dificuldade para identificar e avaliar estas competências na prática.

Através da gestão por competências é possível a uma organização conhecer seus colaboradores, analisar suas competências, sejam elas efetivas ou potenciais, e comparar estas competências com os requisitos necessários para as diversas funções ou cargos.

As competências podem ser analisadas sob dois pontos de vista:

- Competências Organizacionais ou Essenciais, ligadas às estratégias do negócio;
- Competências Individuais, ligadas aos colaboradores das empresas.

#### **2.3.4 Competências Organizacionais**

Na instância corporativa, e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Muito menos difundida do que a dimensão individual de competência, a competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *Core Competence* (HAMEL; PRAHALAD, 1995) e representa uma espécie de contraponto às ideias que sustentam o planejamento estratégico com base no “posicionamento no ambiente”.

A abordagem de Competências Organizacionais de Hamel e Prahalad (1995) compara as competências às raízes de uma árvore, que oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade. É um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Nesse sentido, as competências organizacionais são, portanto, aquelas que conferem vantagem competitiva, agregam valor e dificilmente são copiadas pela concorrência.

Fleury e Fleury (2001b) afirmam que, para que as competências organizacionais assumam as características de competências essenciais, propiciando vantagem competitiva ao longo do tempo, devem que estar associadas

a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos.

As competências organizacionais são, portanto, baseadas nas competências essenciais para a sobrevivência da empresa. Quando as competências essenciais estão bem definidas, é mais fácil definir as competências individuais dos colaboradores, uma vez que estas devem também ser direcionadas para o sucesso do planejamento estratégico da organização.

### **2.3.5 Competências Individuais**

As competências individuais são aquelas que estão associadas diretamente ao desempenho de um indivíduo, tais como habilidades, conhecimentos e comportamentos, e que contribuem para o seu desempenho profissional.

De acordo com Fleury e Fleury (2001a), os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. Ou seja, é de vital importância um processo estruturado de gestão de competências para que o indivíduo seja capaz de desenvolver suas competências de forma produtiva, tanto para benefício próprio quanto da organização.

As Organizações também devem fornecer os meios necessários para que as pessoas realizem o seu trabalho da melhor maneira possível, pois de nada adianta ter as melhores competências em cada setor se as pessoas não estão devidamente recompensadas e estimuladas para exercerem o seu trabalho.

### **2.3.6 Remuneração por Competência**

Remuneração é a recompensa através de retornos financeiros que o funcionário recebe pelo seu trabalho e esforço dentro da empresa. A remuneração pode ser fixa ou variável conforme a sua competência ou merecimento.

As pessoas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho, às metas e aos objetivos desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. O grau de engajamento das pessoas está relacionado ao grau de reciprocidade e reconhecimento justo pelos objetivos e metas alcançadas. Daí a importância em projetar sistemas de recompensa capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nas organizações. (CHIAVENATO, 1999)

Chiavenato (1999) ainda diz que existem três formas básicas de se recompensar o funcionário pela sua dedicação e metas alcançadas, através de um conceito denominado Remuneração Total, o qual é dividido em três componentes: remuneração básica, incentivos salariais. Na Figura 2, pode-se visualizar quais são as principais características de cada componente da Remuneração Total.



**Figura 2 – Remuneração Total**

Fonte: Chiavenato (1999, p. 221)

A remuneração por competência é um conceito no qual a diferenciação salarial se dá em função do percentual de atendimento aos requisitos de competências requeridos pelos cargos os seus ocupantes demonstrarem possuir e aplicar no desempenho de suas tarefas. (RESENDE, 2002).

De acordo com Gil (2001), neste tipo de remuneração os aumentos de salário não devem ser vinculados somente a uma promoção, assim como nos sistemas tradicionais de remuneração. Na fase de contratação, por exemplo, a organização que adota este tipo de remuneração passa a ter como requisitos as habilidades das pessoas e o potencial para o desenvolvimento de outras habilidades.

Dentre as vantagens da remuneração por competências, pode-se destacar:

- Aumento da motivação dos empregados, já que aumentos salariais são diretamente relacionados ao aumento do desempenho;
- Foco nas pessoas e não nos cargos;

- Garantia de reconhecimento aos colaboradores pela contribuição especializada;
- Melhoria da produtividade e da qualidade de produtos e serviços da organização.

Se utilizada com eficácia, a remuneração por competências é benéfica tanto para o colaborador, que passam a ter valor agregado aos cargos, quanto para a organização, que consegue definir de maneira adequada sua missão central e utilizar o desempenho de seus colaborados para realização da missão. (GIL,2001).

Fica claro que a remuneração por competências valoriza, antes de tudo, a pessoa e, depois, os cargos que estas pessoas ocupam em uma organização.

### **3 ESTUDO DE CASO: DESENVOLVIMENTO HUMANO NA EMPRESA JARAGUÁ EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA**

#### **3.1 Caracterização da Empresa**

A Jaraguá Equipamentos Industriais Ltda., do Grupo Garcia, tem sede na cidade de Sorocaba e filiais nas cidades de Itapevi, Osasco e Santana do Parnaíba, em São Paulo, e na cidade de Marechal Deodoro, distrito de Maceió, em Alagoas.

Foi fundada em 1957, no bairro de Vila Leopoldina, em São Paulo, tendo como foco de trabalho os bens de capital. Por mais de 25 anos na Vila Leopoldina, a Jaraguá produziu em seus galpões os mais diversos equipamentos para as indústrias de base, atendendo - já naquela época - empresas nacionais de grande porte. Devido à crescente demanda do mercado, em 1981, ocorreu a transferência da empresa para a nova sede, em Sorocaba.

Paralelamente à evolução da Jaraguá, outra empresa, localizada em Osasco, também crescia e se destacava no segmento de fabricação de equipamentos industriais. Esta empresa era a Garcia Engenharia, de propriedade do Sr. Álvaro Bernardes Garcia. A empresa nasceu em 1968, como uma pequena oficina de prestação de serviços nas áreas de manutenção industrial e recuperação de componentes mecânicos. A partir de 1975, a antiga oficina começou a crescer, alavancando em 1986 a construção de uma fábrica própria, em Osasco, com área de 10 mil m<sup>2</sup>, para a produção de máquinas e equipamentos especiais, peças e componentes de uso industrial, serviços de usinagem e caldeiraria. Além da fabricação de equipamentos, a Garcia também estava capacitada para elaborar sistemas e processos industriais completos para seus clientes. Em 1992, em parceria com empresas estrangeiras da área de tecnologia, a Garcia inicia a fabricação e comercialização de sistemas de transporte pneumático. Em 1995, inaugura a sua segunda unidade fabril, em Itapevi.

Em 2000, o Grupo Garcia adquire a Jaraguá Equipamentos Industriais e desde então, o atual Grupo Garcia-Jaraguá tem atuado como líder no segmento de

mercado de bens de capital. A fusão da Garcia com a Jaraguá apresentou ao mercado um novo cenário, muito mais amplo: três complexos industriais (Sorocaba, Osasco e Itapevi) totalizando 300 mil m<sup>2</sup> de área, a ampliação do leque de produtos e serviços, e o aprimoramento da capacitação técnica. No ano seguinte à fusão, a carteira de pedidos da Jaraguá cresceu 120%. O faturamento, que em 2000 era de R\$ 20 milhões, foi para R\$ 120 milhões em 2003 e só tem evoluído desde então, como pode ser visualizado na Figura 3. De acordo com o planejamento estratégico da empresa espera crescer 56% nos próximos cinco anos, chegando a um faturamento de R\$ 2 bilhões em 2015 (Figura 4). Para atender à demanda do mercado, em 2009, é inaugurada a unidade de Marechal Deodoro, em Alagoas.

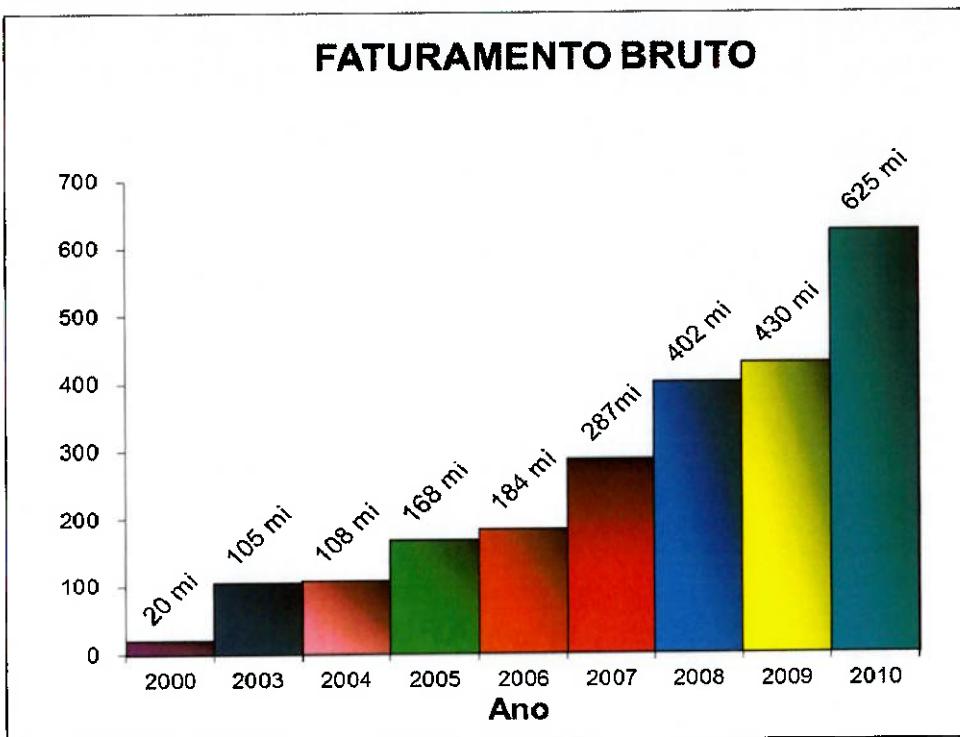
A Jaraguá Equipamentos atua hoje em diversas áreas. São elas:

- Biomassa: Com foco na sustentabilidade, através de parcerias firmadas com líderes tecnológicos, a Jaraguá oferece soluções para as diversas etapas da cadeia produtiva, em especial, da cana-de-açúcar. A empresa oferece soluções completas em plantas para a produção de açúcar, etanol, biodiesel e cogeração de energia elétrica a partir da biomassa, em especial do bagaço da cana.
- Óleo e Gás: A Jaraguá fornece diversos equipamentos de alta tecnologia para a indústria de Óleo e Gás, tais como trocadores de calor, reatores, separadores de óleo e água, depuradores, geradores de vapor, aquecedores, colunas e esferas. Outra importante atuação da empresa é o fornecimento de fornos, sejam de carga, de aquecimento e de reforma catalítica entre outros, além da reforma e modernização dos fornos existentes, visando à ampliação da capacidade e adequação aos padrões de exigências ambientais.
- Navipeças: Nas áreas naval e offshore, a Jaraguá se faz presente através do fornecimento de equipamentos cruciais para o bom desempenho de navios e plataformas. São lemes de alta performance, guindastes multifuncionais, sistemas de *off-loading* de óleo, torres de perfuração e outros equipamentos com tecnologia obtida em cooperação com renomadas empresas internacionais. É a contribuição da Jaraguá na utilização de conteúdo nacional dos navios construídos no Brasil.
- Papel e Celulose: Na indústria de papel e celulose, a Jaraguá vem ganhando espaço com o fornecimento de equipamentos de elevação e transporte, como pontes rolantes. Destacam-se ainda o fornecimento de plantas de evaporação, onde a Jaraguá atua com parcerias internacionais. O setor também faz uso de

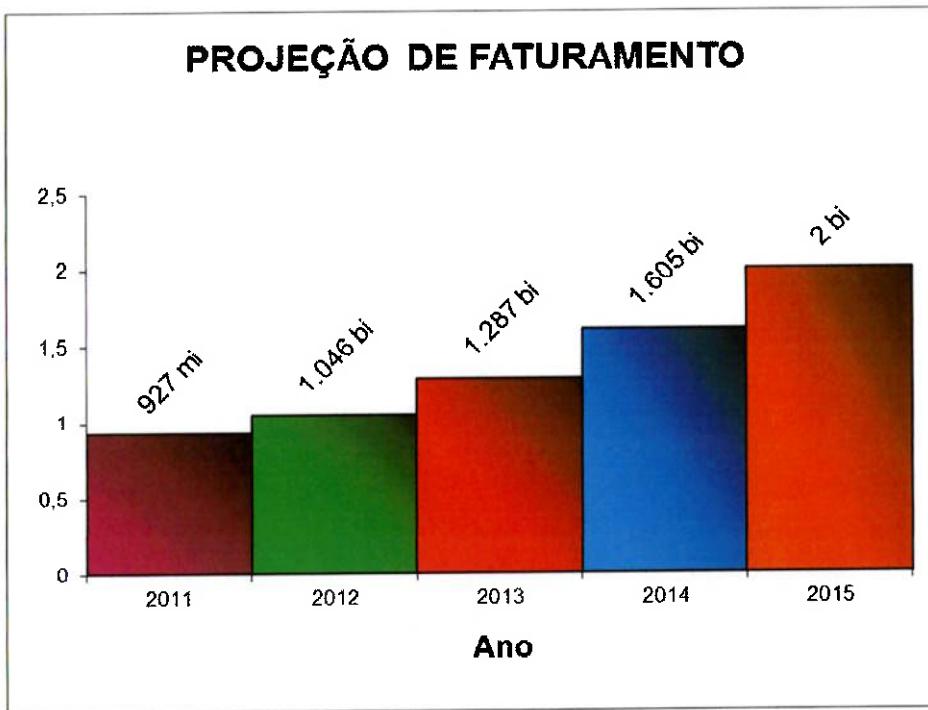
tanques e sistemas de recebimento, estocagem e dosagem desenvolvidos pela Jaraguá.

- Petroquímica: A empresa tem participação ativa nos pólos petroquímicos e indústrias químicas. Dentre seus principais produtos estão fornos, condensadores, evaporadores, permutadores, resfriadores, vasos de pressão, bandejas, colunas de destilação e reatores, atuando na transformação de matérias-primas, que posteriormente terão os mais diferentes destinos tais como plásticos, tintas, solventes, perfumes, isopor. A empresa também fornece reatores altamente especializados, fabricados com materiais de alta liga, o que levam a concorrências em licitações de caráter internacional.
- Turn-Key: A Jaraguá Equipamentos destaca suas competências no fornecimento de plantas em regime Turn-Key. Nesse modelo de contrato, a empresa assume o gerenciamento integral de todas as etapas de implantação do empreendimento, entregando a planta totalmente construída e pronta para o funcionamento. O Turn-Key segue uma trajetória que tem início no projeto básico, passando pela aquisição de materiais, execução de obras, produção e montagem de equipamentos, controle de qualidade, manutenção, assistência técnica e treinamento de operadores. Todas as fases desse processo contam com o suporte de recursos tecnológicos adequados, de um moderno sistema de gestão de projetos, além de uma equipe técnica própria, altamente qualificada para atender às necessidades do cliente.

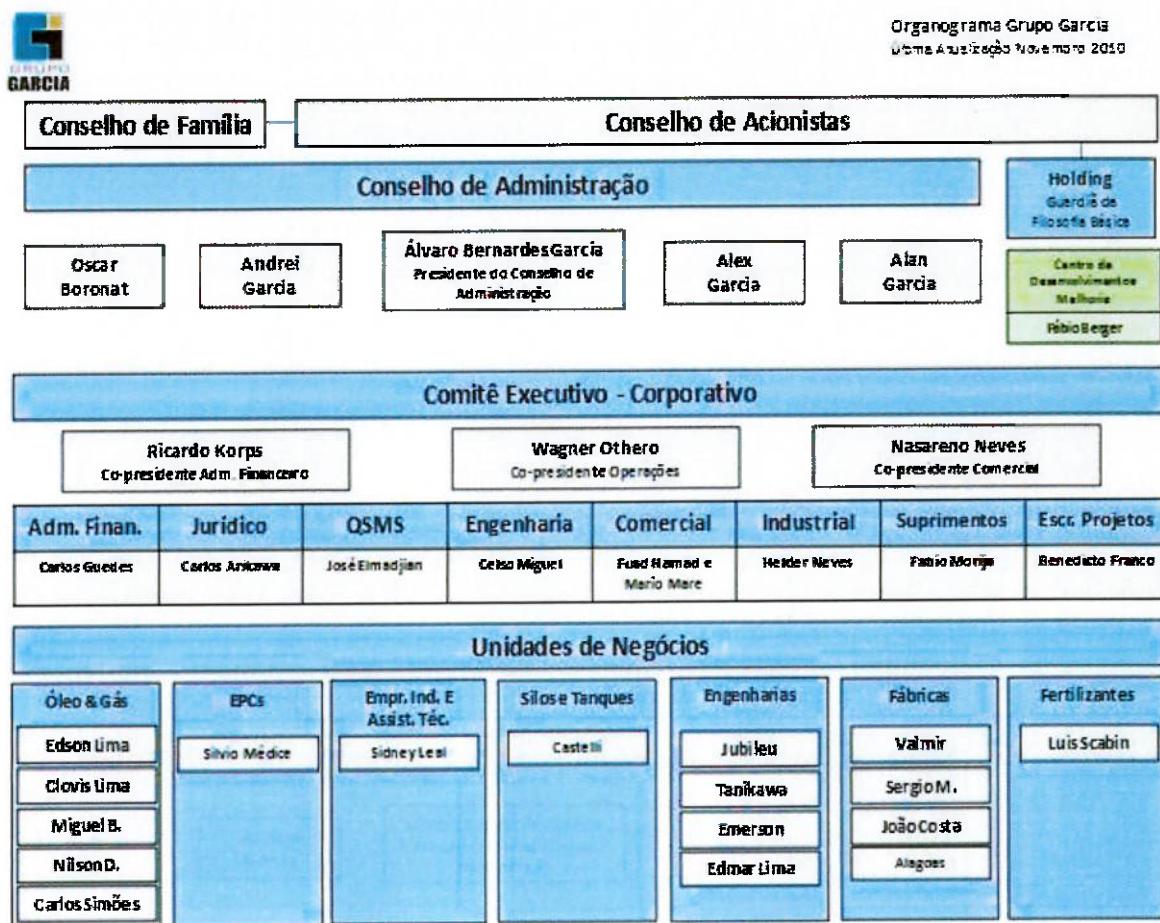
Atualmente a Jaraguá possui um quadro aproximado de 2.000 colaboradores, entre administração, fábricas e obras. Tem como principal cliente a Petróleo Brasileiro S/A (Petrobrás), fornecendo equipamentos petroquímicos e fornos para plataformas e refinarias de todo o Brasil. Controlada por acionistas brasileiros e com gestão a cargo de executivos profissionais, a empresa está estruturada da seguinte forma (Figura 5):



**Figura 3 - Faturamento Bruto Grupo Garcia**  
 Fonte: Centro de Desenvolvimento e Melhoria – Jaraguá Equipamentos, 2011



**Figura 4 – Projeção de Faturamento até 2015**  
 Fonte: Centro de Desenvolvimento e Melhoria – Jaraguá Equipamentos, 2011



**Figura 5 – Organograma Grupo Garcia**

Fonte: Centro de Desenvolvimento e Melhoria – Jaraguá Equipamentos, 2011

O Modelo de Gestão adotado pelo Grupo Garcia é um dos grandes pilares que sustentam o crescimento do Grupo. Seus alicerces são Missão, Visão, Valores e Filosofia, e tem como metas favorecer o comprometimento dos colaboradores, a maximização das oportunidades, a otimização de custos, a satisfação dos clientes e consequentemente o crescimento sustentado. Consiste na criação de um ambiente propício à geração e execução de negócios, onde é oferecida uma estrutura de apoio, para que os Empreendedores possam se instalar e encontrar suporte para desenvolver seus negócios, seguindo sempre as diretrizes e padrões de qualidade estabelecidos pelo Grupo.

As Unidades de Negócio são como empresas integradas funcionando dentro do grupo. Nesse conceito de administração, o trabalho é realizado com autonomia de decisão pelo Empreendedor, principal responsável pela coordenação de sua equipe, prospecção de clientes, planejamento, alocação de recursos materiais e

humanos, execução e controle de todo o processo, garantindo que todas as ações adotadas estejam alinhadas às estratégias de negócio do Grupo.

Qualidade é a palavra-chave que está sempre presente no trabalho desenvolvido pela Jaraguá. A empresa mantém um rígido compromisso com os padrões de qualidade de seus produtos e serviços, o que lhe assegura o reconhecimento do mercado e de seus clientes. Ao longo de seus cinquenta anos de existência, a Jaraguá foi certificada por conceituadas instituições nacionais e internacionais, destacando-se o Certificado de Qualidade do Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear (IBQN), o Prêmio Petrobrás de Controle de Qualidade, a ISO 9001, e as Autorizações "U" e "U2", para vasos de pressão, e "S" para caldeiras, concedidas pela *American Society of Mechanical Engineers* (ASME). Foi certificada recentemente, em fevereiro de 2011, pelos processos ISO 14001 e também pela OHSAS 18001.

### **3.2 Filosofia Básica**

A Filosofia Básica do Grupo Garcia foi definida pelo Presidente do Conselho de Administração, Sr. Álvaro Bernardes Garcia. Em suas palavras: “Fazer deste um Mundo Melhor através de nossas atividades de negócios e nosso Modelo de Gestão Organizacional e de Pessoas, criando um exemplo a ser seguido de uma boa governança, sempre evidenciando a preocupação com a segurança e valorização do Homem, da Sociedade e do Meio Ambiente”.

Para tanto, o Grupo apoia-se em algumas premissas, onde se destacam principalmente: a de que o colaborador é o maior parceiro da organização; a de valorização dos potenciais de cada colaborador e do reconhecimento do desempenho individual e grupal.

Os valores do grupo são seus padrões de conduta e também são os pilares indispensáveis para sustentar a Filosofia Básica. São eles:

- Confiança
- Honestidade e Integridade
- Melhoria Contínua
- Meritocracia

- **Valorização e Gestão de Pessoas**

Ainda de acordo com a Filosofia Básica do Grupo, Competências Essenciais compõem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes nas quais o Colaborador deve acreditar. E, se ele investir no desenvolvimento destas competências, ajustadas a cada uma das fases da sua trajetória profissional, assegurará sua permanência e crescimento profissional no Grupo. São elas:

- Aprendizado e Autodesenvolvimento
- Autonomia / Responsabilidade/Foco no Resultado
- Comunicação
- Disciplina, Organização e Planejamento (Projetização)
- Empreendedorismo
- Inteligência Emocional
- Liderança
- Negociação
- Prontidão e Comprometimento
- Relacionamento
- Trabalho em Equipe
- Visão Sistêmica / Estratégica

Com este conjunto de princípios, o Grupo Garcia entende estar colaborando, de forma expressiva, com o desenvolvimento, crescimento tecnológico e soberania do Brasil, atuando como agente no processo de transformação da sociedade por meio da constante inovação, aliada ao crescimento e engrandecimento pessoal e profissional de seus Colaboradores.

A atual estrutura da empresa, porém, não está preparada para a gestão das competências individuais ou grupais dos colaboradores, sendo inviável cumprir a Filosofia Básica do Grupo sem que haja uma reestruturação da gestão de pessoas.

### 3.3 Modelo de Gestão por Competências

Uma das premissas da empresa é de que o colaborador é o maior parceiro da organização. E, de acordo com a Filosofia Básica do Grupo, o investimento no aperfeiçoamento das competências essenciais de cada colaborador assegura, além do crescimento profissional deste colaborador, sua permanência na empresa por um maior período de tempo. Partindo deste conceito, no segundo semestre de 2008, o Conselho Administrativo da Empresa decidiu criar uma Universidade Corporativa. O principal objetivo consistia em criar um modelo completo de universidade corporativa e aplicá-lo gradativamente, atendendo às necessidades de negócio.

Após um estudo minucioso dos modelos de Universidade Corporativa em andamento no Brasil, a empresa decidiu investir prioritariamente na implantação de um modelo de gestão por competências. Através deste modelo, a empresa visava desenvolver e potencializar as competências individuais e organizacionais, garantindo não só a sustentação das competências essenciais do grupo, como também resultados sustentáveis.

O modelo de gestão por competências que a ser implantado, criado pelo Presidente do Conselho do Grupo, deveria atender principalmente às seguintes premissas:

1. Estabelecer um modelo claro e facilmente comprehensível das funções e carreiras que compõem a estrutura da empresa;
2. Determinar “blocos de desenvolvimento”, compostos por funções com grande afinidade, que definirão uma rota de avanço em cada carreira definida;
3. Definir as competências essenciais e específicas de cada bloco;
4. Esclarecer os procedimentos necessários para a obtenção dessas competências (cursos, treinamentos específicos, experiência profissional);
5. Definir um índice de avanço mensurável na escala progressiva das competências;
6. Estabelecer um procedimento padrão para a avaliação das competências, seja por meio de autoavaliação, seja por parte do líder da equipe do colaborador, seus pares ou pelo seu “tutor desenvolvedor” (ver item 7).

- Buscar como objetivo utilizar mais de um avaliador ajustando a quantidade de avaliadores conforme o nível;
7. Criar a figura do “tutor desenvolvedor”, que será responsável por um grupo de aproximadamente dez pessoas, e deverá acompanhar de perto o desempenho e o desenvolvimento de cada membro de seu grupo, aconselhando e orientando-os;
  8. As competências comportamentais e técnicas gerais são comuns a todas as carreiras. As competências técnicas específicas são definidas por carreira (bloco). Para ambas, o nível de exigência e proficiência aumentam com o avanço na escala progressiva de competências;
  9. Os “blocos de desenvolvimento” são permeáveis: haverá sempre a possibilidade de migração para outro bloco, desde que as exigências do bloco ativo sejam atendidas;
  10. A participação nos lucros e resultados da empresa será baseada no conceito de meritocracia. O mérito de cada colaborador será determinado por seu desempenho profissional, comportamental e no desenvolvimento mostrado por sua busca de aperfeiçoamento pessoal através dos créditos adquiridos ao longo do período;
  11. O sistema de acúmulo de créditos consiste em atribuir peso (créditos) a cada atividade formal específica para aquisição de competências, de forma que ao completar uma quantidade pré-determinada de créditos, o colaborador estaria apto a pleitear uma ascensão no bloco de desenvolvimento onde está inserido ou até mesmo a migração para outro bloco, desde que seu desempenho atenda às expectativas exigidas;
  12. O sistema não poderá estabelecer barreiras ao desenvolvimento de qualquer colaborador em qualquer carreira, ou seja, qualquer pessoa estará apta a assumir qualquer função, inclusive funções gerenciais ou de liderança, desde que atenda aos requisitos essenciais e técnicos necessários;
  13. Implantação do modelo de funções e carreiras, através do qual cada colaborador poderá identificar sua posição dentro do “Bloco de Desenvolvimento” em que se insere e a posição a que aspira, seja nesse mesmo bloco, seja em outro bloco; uma vez determinada essa posição

alvo, o colaborador poderá determinar quais competências lhe faltam e de que forma poderá adquiri-las;

14. A universidade corporativa que vai gerenciar este processo, deve se estruturar para cada uma das competências adotadas, dominando-as completamente em todos os aspectos e com os melhores recursos existentes, como se fosse uma escola para cada competência;
15. Total visibilidade de todo o processo e que possibilita informatização para controle e acompanhamento do mapa de carreira de cada colaborador tanto por parte das lideranças como o acesso do próprio colaborador para seu próprio monitoramento.

Em setembro de 2010 a Jaraguá então contratou uma consultoria americana – Towers Watson – para desenvolver um projeto de implementação do processo de gestão de competências. A fase inicial do projeto consistiu em entrevistas com gestores e executivos, que resultou em uma Análise SWOT (do inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), apontando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças à empresa, representado nas figuras 6 e 7. Além disso, foram identificados os principais desafios da empresa. O resultado pode ser verificado apresentado no quadro 3.

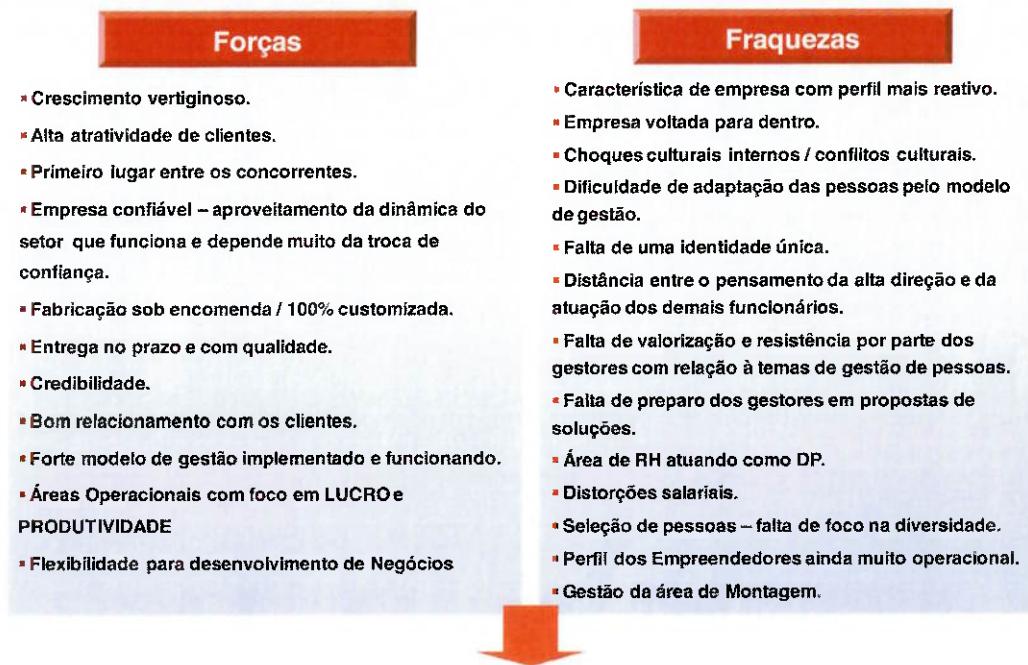
### **Principais Desafios - Jaraguá**

- Ampliar mercado e base de clientes
- Atuar na modalidade de contratação do tipo “EPC” (Engenharia, Suprimentos e Construção) com oferta de soluções completas
- Aumentar a proximidade com o cliente final
- Consolidar o posicionamento no mercado
- Diversificar produtos
- Garantir resultados com aplicação do modelo de gestão
- Gerar valor a partir da diversidade interna
- Melhorar a atuação por processos
- Melhorar a competitividade
- Pessoas: buscar colocar a competência de todos na solução dos problemas
- Ter agilidade na solução de crises

**Quadro 3 – Principais Desafios – Jaraguá**

Fonte: Consultoria Towers Watson, 2011

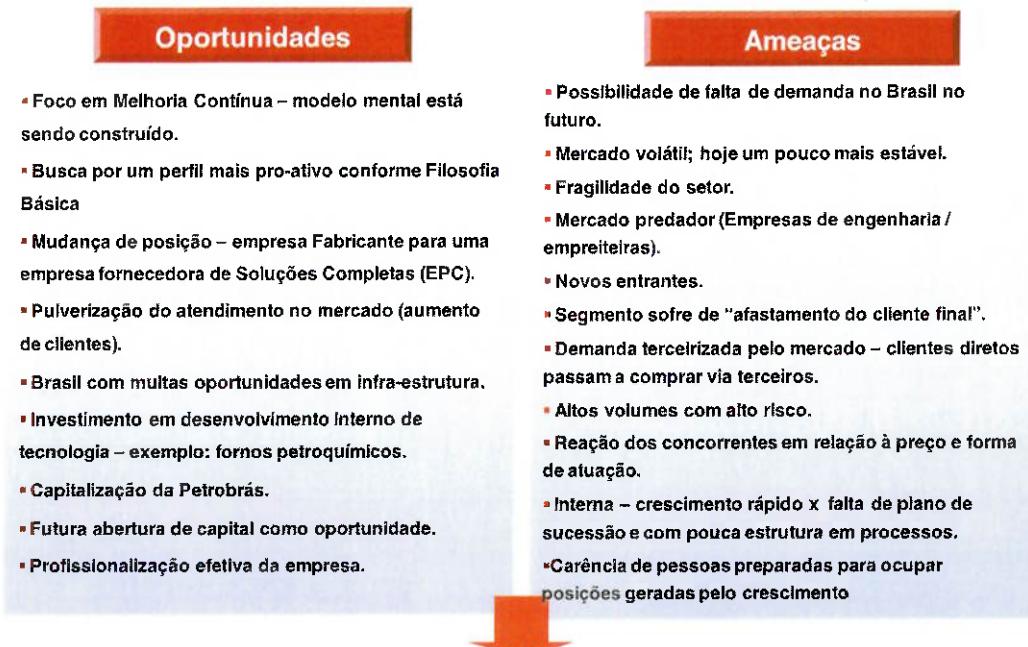
## Cenários – Análise SWOT



**Figura 6 – Análise SWOT (Forças e Fraquezas)**

Fonte: Consultoria Towers Watson, 2011

## Cenários – Análise SWOT



**Figura 7 – Análise SWOT (Oportunidades e Ameaças)**

Fonte: Consultoria Towers Watson, 2011

Conforme se pode visualizar na figura 8, o sistema de gestão por competências gera o favorecimento de uma gestão integrada da área de recursos humanos. Este modelo adota as competências como base para a seleção de novos recursos, o desenvolvimento profissional, as movimentações de pessoal, além da gestão de remuneração e desempenho.



**Figura 8 – Gestão por Competências Jaraguá**  
Fonte: Consultoria Towers Watson, 2011

O modelo de gestão por competências da Jaraguá baseia-se em uma ferramenta denominada mapa de carreira, o qual pode ser visualizado na Figura 9, onde está representado um exemplo de mapa de carreira da área de Garantia da Qualidade. O principal objetivo da elaboração de um mapa de carreira é estabelecer a maior aderência entre a atual estrutura de cargos e os processos da empresa. A possibilidade de comunicar claramente as competências, bem como as etapas do processo que precisam ser aprendidas e/ou desenvolvidas constitui um fator crítico de sucesso para as organizações que atuam em mercados de constante mudança e que estão preocupadas com produtividade e com seu capital humano e intelectual. Através do mapa é possível ainda constituir uma base para elaboração de uma plataforma de carreira e remuneração consistente e competitiva com o mercado, além de facilitar o alinhamento com programas de treinamento e desenvolvimento,

seleção e gestão de desempenho. O mapa de carreira nada mais é do que a raiz de um sistema integrado de gestão de pessoas baseado em competências. Através do mapa é possível identificar as competências necessárias para cada colaborador em sua carreira, além das competências necessárias para o seu desenvolvimento profissional dentro da empresa.

JARAGUÁ Garantia DA Qualidade		Estágios de Carreira											
Competências Técnicas Específicas	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
<b>Garantia da Qualidade</b>	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	
<b>Competências Essenciais</b>													
Aprendizado e Auto-desenvolvimento	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	
Autonomia / Respons./Foco Res.	1	2	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	
Comunicação	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	
Disciplina, Organização e Planejamento (Projetização)	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	
Empreendedorismo	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	
Inteligência Emocional	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	
Liderança	1	2	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5	
Negociação	1	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	
Prontidão e Comprometimento	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	
Relacionamento	1	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	
Trabalho em Equipe	1	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	
Visão Sistêmica / Estratégica	1	1	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	
<b>Requisitos</b>													
Idiomas- Inglês	-	Básico	Intermediário	Intermediário	Intermediário	Intermediário	Intermediário	Intermediário	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	
Informática	Básica	Básica	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	
Formação	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Superior	Superior	Superior	Pós ou MBA	Pós ou MBA	
<b>Trajetória</b>	Auxiliar Administrativo	Assistente Administrativo	Inspetor de Qualidade Jr	Inspetor de Qualidade Pl	Inspetor de Qualidade Sr	Técnico de Qualidade	Engenheiro de Qualidade Jr	Engenheiro de Qualidade Pl	Engenheiro de Qualidade Sr	Coordenador de Qualidade	Gerente de Qualidade	Diretor da Qualidade	

**Figura 9 – Mapa de Carreiras (Área: Garantia da Qualidade)**

Fonte: Consultoria Towers Watson, 2011

O mapa de carreira da Jaraguá é dividido da seguinte forma:

1. Competências Técnicas Específicas: dizem respeito à formação, à qualificação e aos conhecimentos necessários para a realização do trabalho na sua área específica, estando diretamente relacionadas aos processos e atividades que colaborador realiza em sua área (Figura 10);
2. Competências Comportamentais: referem-se às atitudes, posturas, habilidades e comportamentos importantes para a organização e se relacionam diretamente os valores da empresa. (Figura 11);

3. Competências Técnicas Gerais: conhecimentos e habilidades necessárias e importantes para os diversos setores da empresa (Figura 12);

4. Níveis de Proficiência: é a medida da competência, ou seja, do nível de evolução em que o profissional se encontra dentro de uma determinada competência. Para cada competência, existem cinco níveis de proficiência, sendo que quanto mais alto o nível, maior a complexidade;

5. Estágio de Carreira: é a posição ocupada pela pessoa, baseado nos resultados obtidos da avaliação das competências requeridas para cada mapa de carreira.

## Competência Técnica Específica

### Garantia da Qualidade

<b>Nível 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresenta conhecimentos básicos dos processos, atividades e softwares utilizados em sua área de atuação.</li> <li>▪ É capaz de controlar e manter atualizados documentos emitidos pela área, provendo suporte à equipe nas rotinas administrativas da área.</li> <li>▪ Emite documentos de controles de distribuição interna (GRD) dos Manuais de Gestão da Qualidade da empresa.</li> <li>▪ Demonstra habilidade para elaborar e distribuir listas de pessoas qualificadas em suas respectivas funções e, quando aplicável, envia para as entidades certificadoras os documentos relativos à qualificação.</li> <li>▪ É hábil para atuar na formatação de procedimentos, formulários, plano de inspeção e demais documentos do Sistema de Gestão da Qualidade.</li> <li>▪ Cadastra, controla e distribui relatórios de Não Conformidades e realiza registros de inspeção de recebimento (NR's e RDI's) para a geração do índice de desempenho de fornecedores.</li> </ul>
<b>Nível 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresenta bons conhecimentos dos processos, atividades e softwares utilizados em sua área de atuação.</li> <li>▪ Verifica se os relatórios de Não Conformidades emitidos durante o fornecimento estão devidamente encerrados.</li> <li>▪ Checa registros da qualidade e verifica se os certificados de matéria prima estão compilados e completos.</li> <li>▪ É capaz de elaborar índices de Data Books e Prontuário NR 13, quando aplicável.</li> <li>▪ Demonstra habilidade para organizar e compilar a documentação envolvida no fornecimento de equipamentos e/ou serviços para a emissão dos Data Books e providenciar o envio dos mesmos ao arquivo da empresa.</li> </ul>
<b>Nível 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresenta conhecimentos avançados dos processos, atividades e softwares utilizados em sua área, além de conhecimentos sobre auditoria, norma técnica e de certificação e Sistemas de Gestão da Qualidade.</li> <li>▪ Apresenta noções dos processos de fabricação (caldearia, soldagem, usinagem, pintura, etc.), inspeções, ensaios e testes.</li> <li>▪ É capaz de analisar Planos de Inspeção de fornecedores e elaborar Planos de Inspeção de equipamentos e/ou serviços.</li> <li>▪ Analisa desenhos do projeto para a execução das inspeções, ensaios e teste.</li> <li>▪ Realiza avaliações e reavaliações em fornecedores e participa de avaliações ou auditorias de clientes/entidades de terceira parte.</li> <li>▪ Analisa causas de Não Conformidades detectadas nos fornecimentos da empresa e toma ações corretivas.</li> <li>▪ Analisa e valida procedimentos que contém referências de códigos, normas, especificações sempre que houver alterações em edições/adendas, realiza auditorias nos processos internos e adota ações corretivas/preventivas, quando necessário.</li> <li>▪ Atua como apoio técnico, orientando as áreas da empresa no atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade.</li> </ul>
<b>Nível 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresenta domínio dos processos, procedimentos e sistemas utilizados em sua área.</li> <li>▪ Estabelece e aprova procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade, Planos de Inspeção e demais documentos da Qualidade.</li> <li>▪ Gerencia as atividades de elaboração e emissão de Data Books dos equipamentos, componentes e/ou serviços fornecidos.</li> <li>▪ Aprova as avaliações de fornecedores de materiais e serviços e a o cadastro de classificação de fornecedores.</li> <li>▪ Promove reuniões e treinamentos às diversas áreas, visando a conscientização e/ou implantação de assuntos sobre a Qualidade.</li> <li>▪ Propõe ações corretivas e preventivas no Sistema de Gestão da Qualidade e assegura a implantação das mesmas.</li> <li>▪ Acompanha visitas de auditorias e/ou avaliações externas no Sistema de Gestão da Qualidade e representa, quando aplicável, a área da Qualidade em reuniões com clientes.</li> </ul>
<b>Nível 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atua de forma a estabelecer, manter e monitorar o Sistema de Gestão da Qualidade, bem como promover a sua melhoria contínua, garantindo o alinhamento das atividades ao Modelo de Gestão Organizacional da empresa.</li> <li>▪ Participa de grupos de trabalho para o desenvolvimento de novas parcerias/tecnologias a serem desenvolvidas pela Jaraguá.</li> <li>▪ Avalia fornecedores internacionais de matéria prima, componentes e equipamentos.</li> <li>▪ Aprova manuais e procedimentos de Gestão da Qualidade e procedimentos de Execução - Gerais e Específicos.</li> </ul>

**Figura 10 – Competência Técnica Específica – Garantia da Qualidade**

Fonte: Consultoria Towers Watson, 2011

## Competência Comportamental

### Aprendizado e Auto-Desenvolvimento

**Definição:** Busca e dissemina novos conhecimentos e habilidades, aplicando-os em suas atividades e visando o crescimento profissional. Mantém-se em constante desenvolvimento investindo tempo e energia para aprendizagem.

**Elementos-chave:** Abertura / Persistência / Disseminação do Conhecimento

Nível 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstra interesse na aquisição de conhecimentos e procura manter-se atualizado em sua área de atuação.</li> <li>▪ Busca a orientação de outros membros da equipe para realizar suas atividades.</li> </ul>
Nível 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostra-se aberto a novas idéias e reconhece a necessidade de desenvolvimento contínuo.</li> <li>▪ Demonstra iniciativa, planeja o seu desenvolvimento e busca novas oportunidades de aprendizado dentro de sua área de atuação.</li> </ul>
Nível 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostra-se persistente e investe espontaneamente na melhoria profissional e pessoal, envolvendo-se em novas experiências e/ou desafios.</li> <li>▪ Busca ativamente fontes de informação, feedback e experiências, integrando eficientemente estes novos conteúdos.</li> </ul>
Nível 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprofunda e compartilha seus conhecimentos e desenvolve continuamente as próprias competências, sendo percebido como referência em sua área de atuação.</li> <li>▪ Apóia e incentiva outras pessoas a disseminarem seus conhecimentos, visando a capacitação técnica.</li> </ul>
Nível 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atua como disseminador de conhecimentos sobre o negócio e utiliza sua experiência para criar valor para o negócio.</li> <li>▪ Promove e estimula a autonomia da equipe na busca contínua em adquirir e compartilhar o conhecimento na empresa.</li> </ul>

**Figura 11 – Competência Comportamental**

Fonte: Consultoria Towers Watson, 2011

## Competência Técnica Geral

### Conhecimento do Negócio

**Definição:** Conhece os aspectos relevantes do negócio (processos, modelo de gestão, produtos e serviços da Jaraguá) e mercado de atuação, propondo ações de melhoria e otimização voltadas ao sucesso e crescimento do negócio.

**Elementos-chave:** Conhecimento dos Processos, Produtos e Serviços / Mercado de Atuação

Nível 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresenta conhecimentos básicos das características do negócio, além de uma visão geral sobre o modelo de gestão da Jaraguá, políticas e procedimentos de sua área de atuação.</li> <li>▪ Entende como sua área interage com as outras áreas da empresa.</li> </ul>
Nível 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstra bons conhecimentos das características do negócio, práticas de mercado e negócio de seus clientes.</li> <li>▪ Compreende a empresa como um sistema e o impacto de suas atividades nos resultados de curto prazo.</li> <li>▪ Identifica oportunidades e ações de melhoria para a sua área de atuação.</li> </ul>
Nível 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstra conhecimentos avançados sobre as características do negócio e mercado de atuação, avaliando as variáveis de impacto nas atividades da área.</li> <li>▪ Utiliza a compreensão das interdependências entre as áreas da empresa para propor ações de melhoria e otimização a organização.</li> </ul>
Nível 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifica oportunidades significativas e usa o conhecimento do negócio para recomendar soluções integradas, acompanhando a evolução dos planos de ação e resultados.</li> <li>▪ Avalia as métricas do negócios sob os aspectos: pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças e riscos (SWOT).</li> </ul>
Nível 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresenta domínio sobre as características do negócio e mercado, sendo hábil em enxergar novas perspectivas para o negócio.</li> <li>▪ Antecipa riscos, mantendo a empresa sempre informada sobre mudanças, ameaças e desafios.</li> </ul>

**Figura 12 – Competência Técnica Geral**

Fonte: Consultoria Towers Watson, 2011

Os principais benefícios desta divisão do mapa de carreira para a empresa e para o colaborador estão listados no Quadro 4.

<b>Benefícios do Mapa de Carreira</b>	
<b>Para a Empresa</b>	<b>Para o Colaborador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atração e Retenção de Talentos</li> <li>▪ Direcionamento dos investimentos em treinamentos e desenvolvimento</li> <li>▪ Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor</li> <li>▪ Otimização de recursos</li> <li>▪ Simplicidade, Flexibilidade e Transparência</li> <li>▪ Ter um mapa claro para movimentações, sucessões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condições claras para mobilidade entre as carreiras</li> <li>▪ Contribui para o desenvolvimento das competências</li> <li>▪ Critérios bem definidos para a movimentação na carreira</li> <li>▪ Estímulo ao autodesenvolvimento</li> <li>▪ Horizontes profissionais claros</li> <li>▪ Ser percebido como indivíduo</li> </ul>

**Quadro 4 – Benefícios do Mapa de Carreira**  
Fonte: Adaptado (Consultoria Towers Watson, 2011)

Este modelo permite que periodicamente que seja realizada uma avaliação de desempenho. Na Jaraguá, este processo funciona conforme Figura 13. Já na Figura 14, é possível visualizar um exemplo de mapa de avaliação de um colaborador da empresa e suas lacunas de desenvolvimento. A avaliação será realizada sob diferentes aspectos para os diferentes cargos de gestão da empresa, isto é, superintendentes e diretores terão tipos de avaliação diferentes de um operacional de fábrica, conforme Quadro 5.

O modelo de gestão por competências e seu processo contínuo de avaliação não levará o colaborador a uma promoção ou aumentos salariais automáticos. Nos casos em que o colaborador tenha um bom desempenho e tais necessidades sejam identificadas, questões relacionadas como mercado de trabalho, abertura de vaga no quadro funcional da companhia, previsão de aumentos (orçamento) e histórico profissional do colaborador serão avaliados.

A vantagem final que a empresa enfatiza é que com a utilização deste modelo hoje é possível ter um detalhamento das competências técnicas e comportamentais para cada cargo. A partir disto, o colaborador terá maiores possibilidades de montar

seu plano de desenvolvimento de carreira, além de ser avaliado corretamente pelas habilidades e comportamentos pertinentes ao cargo que ocupa.



**Figura 13 – Fluxo de Avaliação de Desempenho da Jaraguá**  
 Fonte: Centro de Desenvolvimento e Melhoria – Jaraguá Equipamentos, 2011

Nome: José Ferreira	Estágio de Carreira	Estágios de Carreira											
		IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII			
JARAGUÁ Garantia da Qualidade													
Competências Técnicas Específicas	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Garantia da qualidade	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	
Competências Essenciais													
Aprendizado e Autodesenvolvimento	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	
Autonomia /Respons/Foco Result	1	2	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	
Comunicação	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	
Disciplina, Organização e Planejamento													
Projetização	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	
Empreendedorismo	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	
Inteligência Emocional	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	
Liderança	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	
Negociação	1	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	
Prontidão e Comprometimento	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	
Relacionamento	1	2	2	2	3	4	4	4	4	5	5	5	
Trabalho em Equipe	1	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	
Visão Sistêmica / Estratégica	1	1	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	
Requisitos													
Idiomas- Inglês	-	Básico	Intermediário	Intermediário	Intermediário	Intermediário	Intermediário	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	Avançado	
Informática	Básica	Básica	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	Intermediária	
Formação	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Médio	Superior Completo	Superior Completo	Superior Completo	Pós ou MBA	Pós ou MBA		
Trajetória	Auxiliar Adminis.	Assistente Adminis.	Inspector de Qualidad e Jr	Inspector de Qualidad e Pl	Inspector de Qualidad e Sr	Técnico de Qualidad e	Engenhe ro de Qualidad e Jr	Engenhe ro de Qualidad e Pl	Engenhe ro de Qualidad e Sr	Coordena dor de Qualidad e	Gerente de Qualidad e	Dirigente de Qualidad e	

Figura 14 – Mapa de Avaliação do Colaborador

Fonte: Centro de Desenvolvimento e Melhoria – Jaraguá Equipamentos, 2011

NÍVEL NA ORGANIZAÇÃO	TIPO DE AVALIAÇÃO	ENVOLVIDOS
OPERACIONAL FÁBRICA (INCLUSIVE LÍDER)	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS GERAIS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
	MATRIZ DE HABILIDADE/VERSATILIDADE (PONTOS)	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
OPERACIONAL ADMINISTRATIVO	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS GERAIS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
CARGOS DE GESTÃO DE PESSOAS		
COORDENADORES/ SUPERVISORES/ GERENTES	AVALIAÇÃO DE PREMISSAS E VALORES (CRIAR PERGUNTAS QUE MEÇAM O GRAU DE ADERÊNCIA)	EQUIPE DO GESTOR + PARES + GESTORES
	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS GERAIS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
SUPERINTENDENTES/ DIRETORES	AVALIAÇÃO DE PREMISSAS E VALORES (CRIAR PERGUNTAS QUE MEÇAM O GRAU DE ADERÊNCIA)	EQUIPE + GESTOR + PARES + PRESIDENTE + COMITÊ CONSELHO
	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	AUTOAVALIAÇÃO + EQUIPE + GESTOR + PARES + PRESIDENTE + COMITÊ CONSELHO
	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR
	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS GERAIS	AUTOAVALIAÇÃO + GESTOR

Quadro 5 – Segmentação do Processo de Avaliação

Fonte: Centro de Desenvolvimento e Melhoria – Jaraguá Equipamentos

## 4 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

No capítulo anterior foi possível verificar que o Modelo de Gestão por Competências adotado pela Jaraguá tem como bases teóricas a Melhoria Contínua e a Gestão por Competência. Este capítulo tem como objetivo analisar os fatores favoráveis, apontar os fatores deficitários e indicar propostas de melhorias deste processo.

Conforme apresentado neste trabalho, a Jaraguá Equipamentos é uma empresa que melhorou de forma significativa a gestão por competências, aliada com a gestão de desempenho dos seus funcionários e colaboradores.

A empresa não mediou esforços ao investir num modelo de gestão de qualidade eficiente, modelo no qual teve seu principal enfoque voltado ao setor de recursos humanos. Através de sua visão estratégica, a Jaraguá Equipamentos conseguiu implementar metodologias de melhoria contínua baseadas na ISO 9001, estratégia que vem dando excelentes resultados no que diz respeito à qualidade do produto final e melhoria na gestão de competências individuais.

Dentre os fatores favoráveis da gestão por competências implantada pela Jaraguá Equipamentos, pode-se destacar:

- Universidade Corporativa: implantado em empresas de grande relevância no mercado nacional, este conceito de treinamento tem como objetivo potencializar as competências individuais em todos os níveis hierárquicos da organização.

A Universidade Corporativa firma um comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos colaboradores, sendo assim uma ferramenta de desenvolvimento de talentos. Para manter a competitividade, é necessário o desenvolvimento da capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional dos colaboradores, que é exatamente o que propõe este conceito. (FLEURY,2002).

O investimento em treinamentos é, portanto, além de uma forma da empresa seguir o processo pelas premissas da qualidade total, uma forma de manter-se competitiva no mercado;

- Tutor Desenvolvedor: responsável por um grupo pequeno de pessoas, o tutor desenvolvedor tem como função acompanhar e avaliar de perto o desempenho de cada membro da equipe, avaliação esta inexistente em muitas empresas;
- Mapa de Carreira: modo de gestão de carreira inovador, no qual a organização mapeia as oportunidades, através das competências que devem ser desenvolvidas, e divide os riscos com cada colaborador, que passa a ser responsável pelo seu autodesenvolvimento. Se bem empregado, gera o desenvolvimento dos talentos e consequente retenção dos mesmos na organização.

Porém, a empresa ainda não está completamente preparada para gerir tais competências individuais e grupais dos seus colaboradores, sendo inviável cumprir a Filosofia Básica do Grupo sem que haja uma reestruturação da gestão de pessoas. É fato que um processo que foi implantado há pouco tempo em uma empresa de grande porte é suscetível a falhas. E o processo de gestão por competências da Jaraguá Equipamentos possui alguns aspectos passíveis de melhoria, entre eles:

- Remuneração: embora a empresa tenha implantado um processo de gestão de desempenho baseado nas competências de seus colaboradores, deixou claro que tal processo não levará a aumentos salariais de forma automática. Quando se lida com pessoas, é necessário que haja algum aspecto motivacional no processo para que haja engajamento da maioria.

A remuneração por competências, neste caso, seria de extrema importância no processo, já que, neste modelo, a remuneração é feita conforme os requisitos de competências exigidas para o cargo, além da existência de um mapa de carreira bem estruturado que visa o aprimoramento técnico necessário para alcançar um cargo de nível superior.

Através da remuneração por competências, então, os colaboradores se sentiriam motivados a explorarem suas necessidades de aprimoramento se soubessem que, no final do processo, seriam recompensados pelos seus esforços. Caso contrário, a grande maioria dos colaboradores tende a não se envolver no processo.

- Sistema de Recompensas: A empresa possui um modesto programa de recompensas que distribui de forma não muito justa aos seus funcionários a participação nos lucros. A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é feita de

forma global através das metas atingidas no ano. É preciso ter um sistema mais robusto de gratificações conforme o desempenho individual do funcionário, pois neste modelo o funcionário que cumpriu com 120% das metas propostas, superando as expectativas, receberá a mesma quantidade do funcionário que cumpriu com apenas 80%. A recompensa pode ser tanto financeira, proporcionando uma rápida compensação ao funcionário, ou não-financeira, podendo reverter benefícios para o colaborador, como cursos, prêmios, viagens ou folgas remuneradas.

- Avaliação: Nem todo projeto ou processo que se implante é passível de sucesso em todas as suas etapas, principalmente quando se trata do envolvimento potencial do ser humano. E, no projeto da gestão por competências, um ponto crítico que se visualiza e tende a oferecer riscos por ocasião de sua execução, é o momento da avaliação de desempenho, onde todas as competências, essenciais ou comportamentais, serão avaliadas. Poderão ocorrer desvios em relação à realidade, caso o avaliador não esteja preparado o suficiente para determinar com precisão aquilo que o colaborador avaliado realmente é, podendo haver inclusive situações de proteção ou de perseguição do avaliado. Nesses casos, será necessário pensar e repensar nos treinamentos dos avaliadores, com o propósito de minimizar situações indesejáveis.

É inquestionável a determinação da Jaraguá para a criação ferramentas que, a médio e longo prazo, venham trazer benefícios ao seu parque industrial em termos de qualidade, seja qualidade das pessoas, das competências técnicas e comportamentais, das condições de trabalho de acordo com o estabelecido em sua filosofia básica e a qualidade dos produtos finais, que certamente haverá de fluir em maior escala. Mas, depois de todo o estudo realizado, constatou-se que a aplicabilidade dos esforços da Jaraguá Equipamentos em trazer melhorias nos seus processos, investindo primeiro em seus funcionários, mostrou-se melhor na teoria do que na prática.

Seria necessário que, paralelamente à implantação de todo esse sistema de gestão de pessoas, fosse também implantada uma ferramenta motivacional, que pudesse facilitar as relações entre gestores e colaboradores na busca, através de negociação, de padrões de desempenho que necessitam ser aperfeiçoados e venham possibilitar que os profissionais possam usufruir de melhores oportunidades.

Apesar de treinamentos e palestras motivacionais serem utilizados com bastante amplitude nas organizações, a motivação dar-se-ia em um primeiro momento através de meios que vislumbrem o colaborador, melhorando sua qualidade de vida a autoestima. Entre os meios que poderiam ser utilizados para estimular a motivação na empresa, estão:

- Criação de uma biblioteca corporativa;
- Convênio com clubes, escolas de idiomas, universidades;
- Folgas remuneradas, no dia do aniversário do colaborador, por exemplo;
- Sorteios de prêmios em ocasiões especiais, como aniversário da empresa e festa de fim de ano.

Com isso, os resultados teriam a tendência de se mostrarem satisfatórios, pois com essa ferramenta é possível, com base na valorização do ser humano, obter-se uma visão mais ampla de oportunidades de recompensa e também uma melhoria contínua da qualidade e aumento do desempenho no trabalho. Mas não seriam somente essas as expectativas dessa ferramenta, pois o assunto motivação é bastante amplo e iria requer dos gestores uma avaliação até certo ponto complexa para possibilitar entender a real necessidade das necessidades motivacionais dos colaboradores. E, até certo ponto, essas mesmas necessidades motivacionais dos colaboradores são, na maioria das vezes, responsáveis por fatos que ocorrem nas empresas, e que podem afetar o desempenho global, tais como faltas em demasia, rotatividade alta, política salarial fraca e também o presenteísmo, chamado de praga corporativa, que pode ser motivado por estresse, depressão, problemas domésticos, mau relacionamento com chefes, desmotivação e também casos de doença, como gripe ou sinusite, e que podem resultar em deixar de manter a produtividade e criatividade em sua normalidade.

O maior benefício da gestão por competências aliada à motivação de pessoas para a organização, portanto, é o desenvolvimento do potencial humano. Seja qual for a época ou contexto em que as organizações estão inseridas, a dependência destas pelas pessoas – e vice-versa – é nítida, e a melhoria contínua do desempenho humano certamente contribuirá, sempre, para a melhoria da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todos os cenários apresentados, em que foram mostradas ferramentas de grande amplitude no gerenciamento de pessoas, ficou evidente o quanto foi e o quanto está sendo uma grande aposta a aplicação do resultado de todo o trabalho desenvolvido no aperfeiçoamento da gestão de pessoas e suas competências técnicas e comportamentais.

Fica claro que o bem mais precioso de uma empresa é, sem dúvidas, as pessoas que nela trabalham. As metas só serão alcançadas e o lucro só será obtido se as pessoas estiverem verdadeiramente comprometidas e dispostas a desempenharem suas tarefas com o maior grau de excelência possível. Para isto, as empresas precisam adotar ferramentas mais eficazes, que possibilitem uma melhor gestão de seus recursos, e técnicas mais refinadas na avaliação de desempenho.

Porém, gerenciar pessoas é uma tarefa árdua e tende a se tornar mais complexa para as empresas conforme o seu nível de conhecimento sobre o assunto. Isto porque se trata de um trabalho cuja matéria-prima é o ser humano, o que pode trazer resultados inesperados, já que gerenciar pessoas e avaliar desempenho e competências é uma das tarefas mais complicadas no ambiente corporativo. Em função deste cenário é de fundamental importância que as empresas direcionem parte dos seus esforços para ferramentas que possibilitem uma melhor satisfação do seu cliente mais importante – o colaborador – para que assim elas continuem engajadas no processo fazendo com que a empresa cumpra o seu objetivo final.

Todo o estudo foi baseado em diversas fontes bibliográficas, pois havia a necessidade de entender os conceitos envolvidos naquilo que se propunha a fazer, tais como melhoria contínua de processos em geral, gestão de pessoas, gestão de desempenho e gestão por competências.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. São Paulo. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>>. Acesso em: 18 out. 2010

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO 9001: 2008. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

CALEGARE, A.J.A. Os Mandamentos da Qualidade Total – Edição revisada em 2005. 3. ed. São Paulo: Editora EPSE, 2005.

CAMPOS, V.F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMING, W.E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DUTRA, J.S. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, A.B.H. Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 2222p.

FLEURY,A.C. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. 9, p. 183-196, 2001a, Edição Especial. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlang=pt)>. Acesso em: 28 jul. 2011

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. São Paulo. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 18 out. 2010

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Cadernos de Excelências: Pessoas. São Paulo: FNQ, 2008.

GIL, A.C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUNTER,J.C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JURAN,J.M. A qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

MAXWELL, J.C. As 21 indispensáveis qualidades de um líder. São Paulo: Editora Mundo Cristão, 2000.

MOURA, L.R. Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão de qualidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark,1997.

QUEIROZ, C. As Competências das Pessoas. 2. ed. São Paulo: DVS, 2008.

RESENDE, E. Cargos, Salários e Carreira. 3. Ed. São Paulo, 2002.

RESENDE, E. Competência, Sucesso, Felicidade: um roteiro prático para desenvolver competências destinado a executivos, líderes em geral, intelectuais, pais, professores, estudantes, empresários, políticos e profissionais liberais. 1. ed. São Paulo: Summus, 2008.

RUZZARIN,R.; AMARAL, A.P.; SIMIONOVSKI,M. Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em competências. 1. ed. Porto Alegre: AGE, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON,R. Administração da Produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, E.M. Da competência técnica à competência organizacional: uma abordagem teórica sobre as funções do instrumentista da manutenção industrial. 2009. 142 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

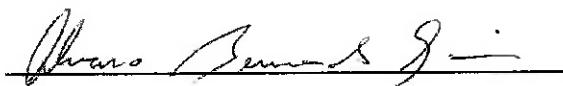
## **ANEXO A – Autorização de divulgação do nome da empresa**

### **AUTORIZAÇÃO**

**À Escola Politécnica/USP**

**Eu, Álvaro Bernardes Garcia, Presidente da Jaraguá Equipamentos Industriais Ltda, com sede na Avenida Jaragua, 300 – Distrito Industrial Sorocaba – SP, estou de acordo com a utilização das informações que julgar conveniente sobre esta instituição para a elaboração do trabalho de conclusão de curso de Neliâne Cristina Malheiros, parte do corpo discente do curso de Gestão e Engenharia da Qualidade – MBA/USP.**

Sorocaba, 06 de julho de 2011.



**Álvaro Bernardes Garcia – Presidente  
Jaraguá Equipamentos Industriais Ltda.**