



# MERITOCRACIA NO CHÃO DE FÁBRICA

Top Ser Humano 2025  
Categoria Organização  
Modalidade Desenvolvimento



Responsável pelo Case: **Juliana Kopittke**

## Índice

<b>1. SINOPSE</b> .....	3
<b>2. INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>3. O NOVO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS</b> .....	5
3.1 <b>DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA</b> .....	5
3.1.1 <b>Justificativa</b> .....	6
3.1.2 <b>Objetivo Geral e Específicos</b> .....	7
3.1.3 <b>Local</b> .....	9
3.1.4 <b>Público-Alvo</b> .....	9
3.1.5 <b>Ações Realizadas</b> .....	9
3.1.6 <b>Metodologia Utilizada</b> .....	10
3.2 <b>CONTINUIDADE</b> .....	12
3.3 <b>ORÇAMENTO</b> .....	13
3.4 <b>RESULTADOS</b> .....	14
3.5 <b>AVALIAÇÃO</b> .....	17
<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	18
<b>5. BIBLIOGRAFIA</b> .....	19
<b>6. INFORMAÇÕES DA AUTORA</b> .....	20

## 1. SINOPSE

A Nexteer Automotive é uma empresa global de referência em tecnologia de controle de movimento. No Brasil, suas operações estão predominantemente concentradas na planta de Porto Alegre (RS), de onde são fornecidas soluções avançadas e de alto desempenho para as principais montadoras do setor automotivo. A empresa se dedica à excelência operacional e à inovação constante, investindo em tecnologia de ponta e aprimorando seus processos.

Em 2023, a Nexteer implementou o programa Avaliação de Desempenho Operacional, com o objetivo de ampliar a percepção de meritocracia e reconhecimento entre os colaboradores operacionais. A iniciativa surgiu de uma demanda da Comissão de Participação nos Resultados (PPR), quando os operadores solicitaram que seu desempenho individual fosse refletido de forma mais concreta na remuneração variável. O modelo anterior, baseado apenas em metas coletivas, gerava desmotivação entre parte da equipe.

O novo modelo introduziu uma matriz de competências alinhada aos valores culturais da empresa, com avaliação comportamental estruturada e pontuação percentual, passando a compor 70% do cálculo do PPR para operadores.

Mais do que um programa de remuneração, trata-se de uma iniciativa estratégica que impulsiona o engajamento, a motivação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, refletindo diretamente na produtividade e no clima organizacional. A Nexteer reforça seu compromisso em cultivar um ambiente de trabalho no qual o

reconhecimento do desempenho individual seja uma prática constante, valorizando de maneira genuína o potencial e a contribuição de cada um de seus colaboradores. Para saber mais, contate: [juliana.kopittke@nexteer.com](mailto:juliana.kopittke@nexteer.com)

## 2. INTRODUÇÃO

A transformação cultural nas organizações industriais contemporâneas exige a adoção de práticas de gestão que conciliem produtividade, engajamento e reconhecimento individual. Nesse cenário, o setor automotivo, fortemente marcado por indicadores de desempenho operacional, carece de mecanismos que promovam o protagonismo no chão de fábrica. A Nexteer Automotive, atenta a essa realidade, assumiu o desafio de ampliar sua cultura de meritocracia e reconhecimento, atendendo a uma demanda legítima da base de produção.

A implantação do programa de avaliação de desempenho operacional marca a transição de um modelo exclusivamente coletivo de participação nos resultados para uma lógica que valoriza também o desempenho individual. O objetivo é ampliar o senso de justiça interna, reconhecer comportamentos alinhados à cultura organizacional e promover a melhoria contínua da performance. A proposta parte da premissa de que a meritocracia, quando aplicada com critérios claros, objetivos e transparentes, atua como vetor de engajamento, inovação e retenção de talentos. A pesquisa da Gallup (2021) aponta que empresas com equipes altamente engajadas apresentam uma produtividade 21% maior do que aquelas com equipes desengajadas, reforçando a importância do

reconhecimento individual para o engajamento dos colaboradores e o desempenho organizacional.

Além disso, a gestão por competências, como abordado por Fleury e Fleury (2000), considera as competências como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram valor tanto para a organização quanto para o desenvolvimento individual. A aplicação desse conceito na Nexteer, por meio da implementação de uma matriz de competências alinhada com os valores organizacionais, possibilita a avaliação de comportamentos que são não apenas mensuráveis, mas também alinhados à cultura da empresa. Isso reforça a importância de um modelo de gestão que vai além da simples mensuração de resultados, contribuindo também para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Este estudo descreve o processo de desenvolvimento, implementação e consolidação do programa, fundamentado em uma matriz de competências robusta. Os resultados alcançados demonstram não apenas a eficácia da proposta, mas também seu impacto positivo no fortalecimento da cultura organizacional e na evolução do modelo de gestão de pessoas da Nexteer.

### **3. O NOVO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS**

#### **3.1 DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA**

### **3.1.1 Justificativa**

A proposta do programa de avaliação de desempenho operacional surgiu a partir de uma demanda concreta da base operacional da Nexteer Automotive, especialmente expressa por meio da Comissão Interna do Programa de Participação nos Resultados (PPR). Em sucessivas reuniões de alinhamento e escuta ativa conduzidas pela equipe de Recursos Humanos, operadores de produção relataram que, embora se esforçassem individualmente para atingir padrões elevados de desempenho, a lógica vigente do PPR – baseada exclusivamente em metas coletivas – não refletia tal dedicação de maneira justa.

Essa percepção gerava desmotivação, sensação de invisibilidade e, por vezes, desengajamento, comprometendo a retenção e o protagonismo no ambiente fabril. A falta de reconhecimento direto por esforço e comportamento alinhado à cultura organizacional era um fator crítico para o clima e a sustentabilidade da performance. Segundo Chiavenato (2004), a remuneração fixa costuma ser um fator insatisfatório, não sendo capaz de motivar os colaboradores a superar metas ou melhorar continuamente suas atividades. Isso reflete as limitações do modelo anterior de PPR, que não reconhecia adequadamente o esforço individual, limitando, assim, seu impacto motivacional.

Além disso, o modelo anterior não favorecia o desenvolvimento individual nem a implementação de uma cultura de feedback estruturado. Faltavam clareza de critérios, alinhamento de expectativas entre líderes e liderados, além de uma abordagem sistêmica de avaliação que não apenas reconhecesse, mas também desenvolvesse competências essenciais ao negócio. Chiavenato (2004) também observa que as organizações de

sucesso estão migrando para programas de remuneração flexível e variável, com o objetivo de motivar e incentivar as pessoas de maneira mais eficaz, o que reforça a necessidade de um modelo de avaliação que valorize o desempenho individual de forma concreta.

Dessa forma, a justificativa para o programa é tripla: atender a uma necessidade legítima dos colaboradores, alinhar a gestão de pessoas às estratégias organizacionais e criar um ambiente de alta performance, sustentado por reconhecimento, transparência e meritocracia.

### **3.1.2 Objetivo Geral e Específicos**

**Objetivo Geral:** O modelo de avaliação de desempenho individual para os operadores de produção foi desenvolvido e institucionalizado, fundamentado nas competências culturais da Nexteer. Este modelo alinhou com sucesso a meritocracia, o reconhecimento e o desenvolvimento à remuneração variável, contribuindo para o fortalecimento do engajamento e da cultura organizacional.

**Objetivos Específicos:** Para alcançar esse objetivo geral, foram atingidos vários objetivos específicos. A matriz de competências foi estruturada e adaptada à cultura da Nexteer, refletindo os valores e princípios essenciais da organização. Um sistema de avaliação baseado em comportamentos mensuráveis foi implementado, proporcionando dados claros e objetivos sobre o desempenho dos colaboradores.

Além disso, a avaliação de desempenho foi integrada ao cálculo do Programa de Participação nos Resultados (PPR), garantindo que o desempenho individual impactasse diretamente a remuneração variável. A cultura de feedback constante e autodesenvolvimento foi promovida, criando um ciclo de melhoria contínua que envolveu todos os níveis da operação. As lideranças operacionais foram capacitadas para aplicar as avaliações de maneira assertiva e oferecer devolutivas claras, promovendo um ambiente de aprendizado constante.

A gestão da performance e o fortalecimento do engajamento foram promovidos de forma consistente, assegurando que todos os colaboradores compreendessem com clareza os critérios de avaliação e os impactos de seu desempenho nos resultados da organização. Essa abordagem resultou em um ambiente fabril mais orientado à alta performance, com aumento significativo no envolvimento, senso de propósito e motivação da equipe.

A implementação deste modelo foi respaldada por estudos contemporâneos que enfatizam a importância de alinhar os sistemas de avaliação à cultura organizacional. Ulrich (2016) destaca que a gestão de competências deve ser estratégica, alinhando-se aos valores da organização, para garantir que o desempenho seja medido de maneira eficaz e contribua para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais.

### **3.1.3 Local**

A prática foi implementada na planta industrial da Nexteer Automotive, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Esta unidade é voltada à produção de sistemas de direção automotiva e possui uma força de trabalho de aproximadamente 400 colaboradores, dos quais cerca de 250 atuam diretamente na produção. O contexto fabril, com operações em turnos e grande exigência de produtividade, tornou-se o ambiente ideal para testar um modelo meritocrático adaptado à realidade do chão de fábrica.

### **3.1.4 Público-Alvo**

O público-alvo direto da prática são os operadores de produção da unidade de Porto Alegre. Este grupo, composto por cerca de 250 colaboradores, é responsável por atividades essenciais à entrega de produtos com qualidade, segurança e eficiência. Indiretamente, o programa envolve também as lideranças operacionais (25 profissionais entre supervisores e coordenadores).

### **3.1.5 Ações Realizadas**

a) Diagnóstico organizacional: entrevistas com operadores.

b) Desenvolvimento da matriz de competências: 9 competências divididas em três eixos estratégicos (Pessoas, Excelência Operacional e Crescimento), desdobradas em 36 comportamentos com quatro níveis de maturidade.

c) Criação de uma estrutura de avaliação anual: processo dividido em cinco etapas: autoavaliação, avaliação do gestor, revisão por superiores, calibração e devolutiva com PDI.

d) Integração com o PPR: definição do peso do desempenho individual no cálculo da bonificação: 70% para operadores.

e) Treinamento das lideranças: workshops presenciais sobre feedback e condução de conversas estruturadas.

d) Campanha de comunicação: reuniões de comunicação presenciais nos turnos e materiais explicativos nas áreas produtivas.

e) Execução do ciclo de avaliação: com uso do sistema interno da Nexteer, chamado BPM, para registro, acompanhamento e análise das avaliações.

f) Monitoramento e ajustes: reuniões com RH e lideranças para revisão do processo e avaliação de melhorias.

### **3.1.6 Metodologia Utilizada**

A metodologia adotada na implantação do programa de avaliação de desempenho operacional foi fundamentada em princípios da gestão por competências, reforço positivo, avaliação baseada em comportamentos observáveis e desenvolvimento individual contínuo. O ciclo de avaliação foi estruturado para ocorrer anualmente e inclui sete etapas sequenciais e integradas:

Mapeamento de competências culturais: Com base nos pilares estratégicos da Nexteer (Pessoas, Excelência Operacional e Crescimento), foram definidas nove competências, cada uma desdobrada em quatro níveis de desempenho, com descritores comportamentais claros, objetivos e mensuráveis.

O modelo está estruturado com base em três prioridades estratégicas da Nexteer e compreende nove competências comportamentais, desdobradas em 36 comportamentos observáveis, que orientam tanto o desenvolvimento quanto a avaliação dos operadores de produção (Anexo), cujo ciclo é composto pelas etapas de:

**Autoavaliação:** Os operadores são convidados a refletir sobre sua própria atuação, preenchendo uma autoavaliação via google forms. Essa etapa busca estimular o autoconhecimento, a responsabilidade individual e a participação ativa no processo. A informação desta etapa é importada para o sistema da empresa (BPM) e disponível para análise do gestor.

**Avaliação pelo líder imediato:** Cada líder avalia os operadores de sua equipe com base nos comportamentos demonstrados ao longo do ano. O sistema exige justificativas obrigatórias para notas extremas (níveis 1 e 4), reforçando a coerência e a responsabilidade do avaliador.

**Revisão do gestor da área:** Após a avaliação do líder direto, o gestor responsável pela área realiza uma revisão técnica, garantindo padronização de critérios entre as equipes.

**Calibração com RH:** Um painel de calibração é conduzido pela área de Recursos Humanos, em um power BI, no qual são analisadas as distribuições de pontuação,

coerência entre líderes e eventuais distorções. Casos de discrepâncias são discutidos em conjunto para alinhamento de expectativas.

Sessão de feedback e construção do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual: Cada operador participa de uma reunião individual com seu líder para discussão dos resultados da avaliação. Nesse momento, são definidos os planos de desenvolvimento com foco em aprimorar pontos de melhoria e consolidar comportamentos positivos.

Integração com o Programa de Participação nos Resultados (PPR): A nota final obtida na avaliação de desempenho compõe até 70% do cálculo do PPR dos operadores, garantindo o vínculo direto entre desempenho individual e bonificação.

Esse processo, além de robusto, é aplicado com base em ferramentas digitais (google forms e sistema BPM), treinamentos estruturados para os avaliadores e ações de acompanhamento do RH, promovendo rastreabilidade, consistência e evolução contínua do modelo.

### 3.2 CONTINUIDADE

A sustentabilidade do programa está garantida por sua integração ao ciclo anual de gestão de desempenho e ao regulamento oficial do PPR da empresa. Desde sua implantação, a matriz de competências passou a fazer parte do planejamento estratégico da área de RH, sendo revisada anualmente com base nas mudanças do negócio e nos aprendizados de ciclos anteriores. O RH promove treinamentos periódicos para novos

Líderes, revisita a coerência das avaliações e mantém reuniões de governança com a liderança industrial. Além disso, a inclusão da avaliação de desempenho como critério de movimentações internas e promoções foi implementada, reforçando o caráter meritocrático do modelo e seu potencial de expansão.

Segundo Souza (2002), a gestão de desempenho deve ser encarada como um processo contínuo e dinâmico, alinhado às estratégias organizacionais e capaz de se adaptar às mudanças do ambiente corporativo. Ela destaca que a eficácia desse processo depende da clareza nos critérios de avaliação, da transparência nas comunicações e do comprometimento das lideranças em promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

### 3.3 ORÇAMENTO

A implementação do programa de Avaliação de Desempenho foi realizada com recursos internos e sem a necessidade de aporte financeiro externo. Os principais elementos orçamentários incluem:

Recursos humanos: envolvimento de 2 profissionais da equipe de RH, 25 líderes operacionais e apoio técnico da equipe de Sistemas;

Capacitações internas: os treinamentos foram realizados com conteúdos desenvolvidos pela própria equipe de RH, com aplicação presencial;

Sistemas: o sistema BPM já era utilizado pela empresa e foi adaptado sem custos adicionais por meio do time de TI divisional;

Materiais de comunicação: todo material de comunicação foi produzido pela área de RH, utilizando ferramentas já disponíveis na organização.

Dessa forma, o custo do projeto foi absorvido pela estrutura atual da organização, demonstrando viabilidade financeira e capacidade de replicação.

### 3.4 RESULTADOS

A implementação do programa de Avaliação de Desempenho Operacional na Nexteer Automotive trouxe resultados altamente positivos, impactando várias dimensões da gestão de pessoas e da cultura organizacional. Os principais indicadores de desempenho da planta revelam melhorias significativas em diversos aspectos. Contudo, é importante destacar que a planta da Nexteer foi severamente afetada pela enchente de 2024, o que resultou em dois meses de paralisação total, sendo necessário um período de reestruturação para retomar as operações normalmente.

Produtividade e Processos: A produtividade da fábrica apresentou um aumento considerável, passando de 532 mil peças produzidas em 2022 para 772 mil peças em 2023, e 623 mil peças em 2024. A taxa de sucata também foi reduzida de forma significativa, com uma queda de 61% de 2022 para 2023, e 32% de 2023 para 2024. Esses avanços refletem melhorias no processo produtivo e uma gestão mais eficiente,

impactando diretamente na qualidade dos resultados. A receita operacional também cresceu de 1,79% em 2022 para 6,13% em 2023, embora os dados de 2024 não tenham sido considerados devido aos impactos da enchente.

**Engajamento e Reconhecimento:** O índice de participação no Mural da Fama de Qualidade, que reconhece os colaboradores por identificarem proativamente problemas de qualidade na linha de produção, aumentou de 33% em 2022 para 2023, seguindo com um crescimento adicional de 16% de 2023 para 2024. Esse aumento reflete o engajamento crescente dos colaboradores com os objetivos de qualidade e a melhoria contínua dos processos.

**Programa de Sugestões:** O Programa de Sugestões registrou um aumento expressivo na economia gerada pelos projetos sugeridos, com um crescimento de \$127k em 2022 para \$470k em 2023, e \$350k em 2024. Esses resultados demonstram a maior participação dos operadores na proposição de soluções inovadoras, refletindo um ambiente de trabalho mais colaborativo e proativo.

**Satisfação dos Colaboradores:** A pesquisa pulse realizada entre os participantes do programa revelou um alto índice de satisfação: 85% dos colaboradores disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o processo. Além disso, 88% afirmaram que a avaliação de desempenho impactou positivamente sua motivação, sugerindo uma contribuição significativa do programa para o aumento do engajamento.

**Impactos Organizacionais:** Os resultados observados permeiam diversas frentes da organização:

Nível Individual: Os operadores passaram a ter uma compreensão mais clara dos comportamentos valorizados pela empresa, aumentando a visibilidade de seus talentos e a percepção de protagonismo no seu desenvolvimento e nas metas coletivas.

Liderança: Líderes capacitados a conduzir avaliações com base em critérios objetivos e claros promoveram conversas de feedback mais estruturadas e eficazes, contribuindo para o amadurecimento da gestão e para o fortalecimento de uma comunicação contínua no chão de fábrica.

Cultura Organizacional: A vinculação de comportamentos ao reconhecimento e à bonificação tornou os valores da empresa mais tangíveis, reforçando a vivência da cultura 'One Nexteer' — que representa o espírito de colaboração global, atuação integrada entre áreas, foco coletivo em resultados e senso de pertencimento à organização como um todo. Essa abordagem contribuiu para alinhar as práticas do dia a dia com os objetivos estratégicos, promovendo coesão cultural e engajamento contínuo.

Performance Organizacional: Observou-se uma melhora expressiva na produtividade, redução de erros e um aumento significativo na adesão às práticas de segurança, qualidade e inovação — aspectos essenciais para a sustentabilidade e evolução contínua da unidade.

Em suma, os resultados indicam uma evolução substancial nas áreas de desempenho individual, engajamento dos colaboradores e melhoria organizacional. O programa tem contribuído significativamente para criar um ambiente de trabalho mais positivo, fortalecer a cultura organizacional e impulsionar os resultados operacionais da Nexteer.

### 3.5 AVALIAÇÃO

A avaliação do programa foi conduzida de forma abrangente, utilizando instrumentos quantitativos e qualitativos para garantir robustez e confiabilidade nos resultados.

Grupos focais: encontros com operadores e líderes foram realizados ao final do primeiro ciclo com o objetivo de ouvir percepções, críticas e sugestões. Os relatos evidenciaram aumento na motivação, na clareza sobre critérios de avaliação e na confiança no processo.

Revisões técnicas e painéis de calibração: a calibração entre gestores foi mantida como etapa obrigatória e reforçada com dados estatísticos fornecidos pelo RH, promovendo equidade e padronização.

Benchmarking e validação externa: o modelo foi submetido à validação com a matriz e comparado com práticas adotadas em outras unidades da Nexteer, recebendo sinalização positiva para futura replicação.

A combinação desses mecanismos permite à organização não apenas mensurar resultados, mas também garantir a melhoria contínua do modelo, por meio de ciclos de aprendizagem, revisão e adaptação permanente.

#### 4. CONCLUSÃO

O case “Meritocracia no Chão de Fábrica” representa como a escuta ativa, o alinhamento estratégico e o uso de metodologias bem estruturadas podem transformar uma demanda legítima dos colaboradores em uma solução prática, inovadora e com impacto direto sobre o desempenho organizacional.

A criação de um modelo de avaliação de desempenho por competências, atrelado ao comportamento observável e conectado à bonificação individual no Programa de Participação nos Resultados (PPR), proporcionou coerência entre o que a organização espera, valoriza e reconhece. Essa iniciativa vai ao encontro da visão de Patty McCord (2018), que defende que culturas organizacionais de alto desempenho são construídas quando há clareza de expectativas, autonomia para agir e responsabilidade direta sobre os resultados gerados.

Ao associar reconhecimento ao desempenho real e mensurável, o programa fortaleceu a maturidade da gestão de pessoas, consolidou a prática do feedback contínuo e impulsionou a evolução dos operadores em direção à excelência operacional e à autogestão. Mais do que avaliar, o programa ensina, desenvolve e reconhece. Mais do que remunerar, o programa inspira, orienta e valoriza. Por isso, a prática se consolidou e ajudou a transformar o chão de fábrica em um verdadeiro espaço de protagonismo e excelência.

## 5. BIBLIOGRAFIA

GALLUP. Improve employee engagement in the workplace. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>. Acesso em: 27 de maio de 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Estratégias empresariais e formação de competências. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 265-266.

ULRICH, Dave; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. HR from the outside in: six competencies for the future of human resources. 1. Ed. New York: McGraw-Hill Education, 2012.

SOUZA, Vera Lúcia de. Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo. 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MCCORD, Patty. Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility. New York: Silicon Guild, 2018.

## **6. INFORMAÇÕES DA AUTORA**

Juliana Kopittke – Gerente de Recursos Humanos da Nexteer Brasil, é graduada em Administração de Empresas, possui MBA em Gestão de Pessoas pela FGV e pós-graduação em Gestão Empresarial pela UFRGS.