



Processo 9Box

Relembrando conceitos e recomendações básicas



CICLO DE 9BOX

9 Box ou Matriz Nine Box é uma metodologia de avaliação de desempenho dos colaboradores que acompanha a performance e o potencial de desenvolvimento, sendo uma ferramenta de extrema relevância para o mapeamento dos talentos da empresa.

O processo é realizado na *Plataforma de Talento* e é composto por 4 Etapas: **1.) Diálogo Prévio; 2.) Avaliação do Chefe; 3.) Calibração; 4.) Feedback.** Os públicos elegíveis ao processo são: Diretores, Gerentes e Médias Chefias.



Coca-Cola

FEMSA

DIÁLOGO PRÉVIO

O **Diálogo Prévio** é um espaço criado e proporcionado pelo gestor junto ao colaborador, em que serão discutidos temas como: **projeção e sucessão de carreira, mobilidade, momento de vida e áreas de interesse**. As informações que saírem durante o espaço de diálogo servirão de subsídio para a liderança imediata realizar a segunda etapa do processo, **Avaliação do Chefe**.



AVALIAÇÃO DO CHEFE

A Avaliação do Chefe é o momento de integrar as informações obtidas durante o Diálogo prévio, em relação às expectativas e projeções do colaborador, e a avaliação do líder imediato que acompanha diariamente a performance e o potencial do mesmo.

Na Plataforma de Talento, o líder imediato realizará o Mapeamento de Talento de seu liderado, tendo como subsídio para a avaliação as informações obtidas durante o diálogo prévio.

No Mapeamento de Talento serão pensados e avaliados os tópicos abaixo:

CHEFE



AVALIAÇÃO 9 BOX

Avalia o Desempenho e o Potencial/Agilidade de aprendizagem apoiando-se em perguntas que o estimulam a refletir e sustentar a avaliação de cada eixo, com fatos e dados.

PROJEÇÃO E SUCESSÃO

Propõe os cargos e os prazos em que o colaborador tem interesse e quando supõe-se que terá aptidões desenvolvidas para ocupar a posição.

COMENTÁRIOS DE DESEMPENHO

Identifica as fortalezas e áreas de oportunidade de desenvolvimento para fundamentar a sua avaliação e o feedback que será dado posteriormente.

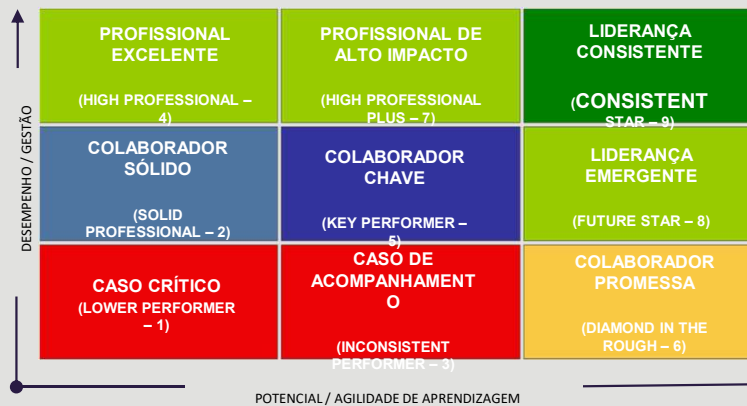
AVALIAÇÃO DO CHEFE

01

Classifique o nível de Desempenho/Gestão

Desempenho e Gestão

Capacidade de alcançar os resultados esperados de forma consistente ao longo do tempo e o gerenciamento usado para alcançá-los.



02

Classifique o nível de Potencial/Agilidade da aprendizagem

Potencial e Agilidade de Aprendizagem

Capacidade e vontade de responder de forma rápida e eficaz a várias tarefas, sejam adversas, mutáveis ou ambíguas.

Agilidade mental

Autoconsciência

Agilidade com as pessoas

Agilidade da mudança

Agilidade dos Resultados

03

Identifique o quadrante 9Box



Potencial / Agilidade da aprendizagem

04

Planeje os seguintes movimentos e possíveis sucessores para a posição



PROJEÇÕES DE CARREIRA E SUCESSORES



Guia de Perguntas - Desempenho/ Gestão

- Como você classifica o nível de desempenho mostrado nos últimos anos, levando em consideração a qualidade e os prazos de suas entregas?
- Como você considera o nível em que o Colaborador gerencia suas funções com sua equipe (direta ou funcional), pares e clientes?
- O colaborador segue o código de valores da sua unidade de negócios?

Obs: Estas são as mesmas perguntas que aparecem na Plataforma de Talento referente a "Avaliação do Líder"



Guia de perguntas -Potencial / Agilidade de Aprendizagem

A **agilidade de aprendizagem** é a capacidade e a vontade de aprender com a experiência e aplicar o que foi aprendido com sucesso em novas situações.

Agilidade de Resultados

- Oferece resultados (mesmo em situações adversas).
- Espirituoso(a).
- Inspirador(a).
- Cria grupos de alto desempenho.

Agilidade Mental

- Se sente confortável com a complexidade e a ambiguidade.
- Encontra soluções para problemas complexos.
- Tem interesses amplos, é muito curioso(a).

Agilidade com pessoas

- Trabalha efetivamente com diferentes tipos de pessoas.
- Se relaciona bem e é um excelente comunicador.
- Lida bem com conflitos interpessoais.

Agilidade da mudança

- Gosta de inovar e experimentar.
- Propõe novas expectativas.
- Aproveita a mudança.
- Gerencia qualquer resistência à mudança.

Autoconsciência

- Perspicaz e atencioso.
- Entende seus pontos fortes e fracos.
- Busca ativamente feedback.
- Percebe como lições os seus erros.

- Se antecipa e planeja com antecedência, mesmo diante de situações de incerteza?

- O colaborador é persistente e obtém resultados diante de situações adversas?

- Compreende rapidamente conceitos complexos?

- Faz conexões de informações que é difícil para os demais?

- Como você avalia sua capacidade de influenciar e motivar as pessoas para alcançar os objetivos?

- Sabe lidar com conflitos interpessoais de forma direta e efetiva?

- Colaborador demonstrou capacidade de se adaptar em situações de mudança?

- É capaz de agir positivamente diante de desafios complexos, incertos e ambíguos?

- Solicita e / ou recebe feedback e direciona atividades para melhorar em suas áreas de desenvolvimento?

- Reflete e entende claramente seus pontos fortes e fracos?

CALIBRAÇÃO

As **Sessões de Calibração** são espaços de discussões entre os líderes e a equipe de Recursos Humanos, atuando como mediadores, nos quais se avaliam a situação atual e futura dos colaboradores, resultando na tomada de decisões para a gestão dos talentos, alinhadas às necessidades do negócio.

A calibração é realizada entre superior imediato, pares e líder de segundo nível + Business Partners (quando houver)/ Planejamento de Talentos + RH Local (se necessário). E terá como objetivo final a validação das percepções do líder com o apoio de seus pares, **até que se chegue a um consenso da avaliação.**

Em casos de estruturas mais complexas, nas quais existem níveis diferentes de reportes dentro da mesma posição (gerente que responde a outros gerente, ou média chefia que responde a outra média chefia), a calibração pode acontecer em dois momentos diferentes: **1.)** Calibração prévia: com gestor imediato, seus pares, e gestor de segundo nível; **2.)** Calibração Oficial: envolvendo gestor imediato, seus pares, e gestor de segundo nível.



REUNIÃO DE FEEDBACK

A última etapa do processo é a de **Reunião de Feedback**, neste etapa, o(a) líder imediato(a) deve realizar um espaço de diálogo para comunicar e explicar sobre os inputs obtidos durante o processo. Lembrando que para realizar a etapa de Feedback, indicamos que você utilize a VR (*Vertical Review*) mais próxima, aproveitando para formular um feedback mais robusto, abordando tanto o processo de 9Box quanto o de Avaliação de Desempenho.

CONTEXTO

O chefe compartilha os dados obtidos durante o processo e juntos constroem a agenda de desenvolvimento (ADES), na qual abordarão ações de desenvolvimento no formato 70-20-10 para impulsionar o potencial do colaborador.

COMUNICAÇÃO E FEEDBACK

O chefe comunica o feedback da sessão de calibração, as áreas de oportunidade que ele identificou, e em qual quadrante 9Box o colaborador foi mapeado.

DÚVIDAS

Deve ser reservado um tempo para ouvir as perguntas que surgem quanto aos feedbacks recebidos.

PREMISSAS IMPORTANTES

- A mobilidade não deve impactar a classificação do box do colaborador.
- O colaborador deverá ser avaliado obrigatoriamente, à partir de 6 meses na posição no momento da avaliação 9box, porém, se tiver menos de 6 meses poderá ser avaliado por seu gestor caso ele entenda ter evidências suficientes em relação ao seu potencial e desempenho.
- Ao ser realizado o primeiro mapeamento do colaborador na posição, seu quadrante não necessariamente deverá ser 5. O gestor deve avaliá-lo segundo os critérios da metodologia.
- A avaliação levará em conta os últimos 12 meses da pessoa no posto, desta forma, deverá ser avaliado o potencial e desempenho através do trabalho prévio a cada ano, podendo ser alterados de um ano para o outro.
- A classificação do box não está relacionada a oportunidades internas de promoções ou movimentações. Ex: Um colaborador de box 9 pode não ser promovido naquele ano, da mesma forma que um colaborador de box 5 poderá ter a oportunidade de promoção. Existem outros fatores que contribuem para que uma promoção aconteça, como conhecimento técnico específico, a oportunidade de existir essa posição para o próximo nível, entre outros.



PREMISSAS IMPORTANTES

- Para o box 8, o colaborador deverá se enquadrar ao máximo nas descrições do eixo potencial (agilidade de aprendizagem)
- O potencial poderá ser alterado de um ano para outro, de acordo com a avaliação nesse critério para o ano vigente de acordo com o cenário atual.
- Um colaborador mapeado como 9 deve estar pronto em termos de potencial, agilidade de aprendizagem, desempenho, gestão de equipe entre outros fatores a uma posição de maior responsabilidade da qual ocupa atualmente.
- Os quadrantes 1 e 3 requerem, através da metodologia de 9box, um plano de ação a curto prazo (até 3 meses – Box 1, até 6 meses Box-3). Estas ações podem ser de desligamento ou ações para reverter o atual quadro da pessoa e potencializar seus resultados. Para o quadrante 6, o plano de ação deverá ser de curto a médio prazo, porém, com foco em adequar o perfil do colaborador a uma posição e ações para aprimorar seu desempenho.
- Os quadrantes descrevem características diferentes em relação aos colaboradores, não estando organizados em uma ordem crescente, ou seja, não significa que o 3 seja melhor do que a classificação no box 2, assim como uma classificação 8 não é necessariamente melhor que 7. A metodologia não classifica melhores e piores, simplesmente classifica características diferentes.
- A classificação 9box não deve ser utilizada como ferramenta de punição a algum evento específico.