

APLICAÇÃO DA MATRIZ *NINE BOX* EM UMA COOPERATIVA PARA MAPEAR TALENTOS E DESENVOLVER PESSOAS

João Luiz Cuareli Alécio ¹. E-mail – joacuarelialecio@hotmail.com

Junior Luiz de Souza ². E-mail – junior@uricer.edu.br

RESUMO

Existem ferramentas que convêm como auxílio aos gestores afim de proporcionar maior conhecimento sobre as equipes que lideram. Uma ferramenta útil e de fácil aplicação é a matriz *Nine Box*. Tal ferramenta, depois de aplicada, classifica empregados em 9 tipos de perfis de acordo com potencial e desempenho dos mesmos. Isso facilita a gestão dos líderes, pois fica visível os gaps de cada empregado para serem trabalhados, seja em potencial ou desempenho. A ferramenta também dá ao gestor uma visão macro de seu setor, apontando quais as atividades que menos possuem pessoas habilitadas para executarem. O objetivo deste estudo foi aplicar a ferramenta matriz *Nine Box* em um setor de produtos industrializados afim de facilitar a gestão do líder setorial. A ferramenta foi aplicada com sucesso, e após o término da mesma, obteve-se dados valiosos que servirão de auxílio para o líder setorial, como por exemplo, que em atividades específicas cerca de 43% do seu quadro de empregados não possuem nenhuma habilidade ou potencial de executar.

Palavras-chaves: Potencial, Desempenho, Desenvolvimento; Gestão.

ABSTRACT

There are tools that help managers to provide greater knowledge about the teams they lead. A useful and easy-to-use tool is the Nine Box matrix. This tool, after being applied, classifies employees into 9 types of profiles according to their potential and performance. This facilitates the management of leaders as the gaps of each employee are visible to be worked on, be it potential or performance. The tool also gives the manager a macro view of his / her sector, pointing out which activities have fewer people enabled to perform. The objective of this study is to apply the Nine Box matrix tool in a sector of industrialized products in order to facilitate the management of the sector leader. The tool was successfully applied, and after it was completed, valuable data were obtained that will help the sector leader, for example, that in specific activities about 43% of its employees do not have any skills or potential to perform.

Keywords: Potential, Performance, Development; Management.

1 INTRODUÇÃO

¹ Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Paraná.

² Prof. Mestre em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Com a globalização e as transformações de mercado, as oportunidades aumentaram, assim como as possibilidades e variedades de serviços. Neste cenário, a retenção de empregados é um dos grandes desafios enfrentados por organizações, ficando evidente a importância do mapeamento dos talentos internos para auxiliar não somente na retenção de pessoal, mas também no desenvolvimento das pessoas explorando o desempenho e potencial dos empregados.

A ideia central para este estudo resumiu-se na aplicação da ferramenta Matriz *Nine Box*, em um setor de produtos industrializados de uma cooperativa frigorífica para mapear competência e potencial de empregados em relação as atividades existentes no setor. Com a finalização do estudo, deseja-se proporcionar auxílio e clareza para as tomadas de decisões em relação à divisão de tarefas e desenvolvimento do pessoal. O trabalho foi realizado em uma cooperativa do Estado do Rio Grande do Sul.

O agronegócio, e em específico a agroindústria, é um setor que vem tomando amplas dimensões no Brasil, sendo pilar de sustentação à economia brasileira. A estimativa no crescimento do PIB do agronegócio é de 2% em 2017, conforme a Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o setor representa quase 23% do total produto interno nacional.

O tema abordado neste trabalho justificou-se devido à importância das empresas estarem atentos aos seus talentos, para retê-los e desenvolvê-los na busca de melhores resultados. Ferramenta de simples entendimento e serventia como auxílio às lideranças para facilitar a gestão do pessoal.

Não foi possível encontrar trabalhos a respeito da Matriz *Nine Box* aplicados no setor da agroindústria em Cooperativas, assim como também não foi identificado pesquisas com foco em níveis hierárquicos mais baixos, bem como atividades mais simples, operacionais. Com isso, identifica-se uma oportunidade de aplicar esta ferramenta para mapear competência e potencial de empregados de um setor de produtos industrializados para auxiliar lideranças na divisão de tarefa, desenvolvimento do pessoal, promoções, assim como aumento de produtividade.

Para o meio acadêmico, espera-se que este trabalho venha convir no auxílio para realizações de novos estudos, oferecendo suporte para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Este trabalho objetivou mapear talentos num setor de produtos industrializados de uma cooperativa agroindustrial utilizando a Matriz *Nine Box* para desenvolver habilidades e competências. Para atingir o objetivo foi realizado levantamento bibliográfico a respeito de teorias e trabalhos sobre a matriz *Nine Box*. Também se realizou levantamento de dados, compondo número de empregados e número de atividades existente no setor, através de entrevista com liderança setorial. Por fim, fez-se a aplicação da matriz *Nine Box*, discutiu-se os resultados e chegou-se a um parecer conclusivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, foram abordados os principais trabalhos a respeito da matriz *Nine Box*. Partindo da história, como foi criada a ferramenta, até as utilizações e aplicações da mesma.

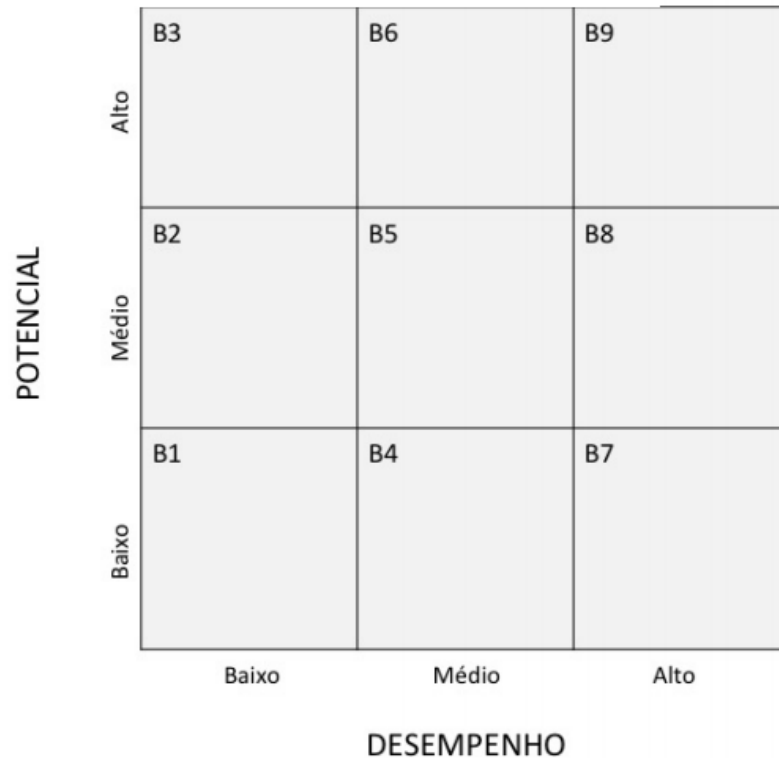
2.1 História da matriz *Nine Box*

Com relação à história da Matriz *Nine Box*, não se sabe ao certo a sua real origem. Leme (2014), aborda a respeito deste tema e aponta não ter obtido referências necessárias para determinar o verdadeiro autor da matriz. Leme (2014) menciona duas possibilidades de origens, uma diz respeito a sua primeira utilização por Jack Welch em 1997 em sua passagem pela GE. Outra parte do pressuposto dela ter sido utilizada pela primeira vez por Al Gore. Porém ambos modelos e explicações encontradas são similares, convergindo para o mesmo ponto.

Segundo Leme (2014), a Matriz *Nine Box*, trata-se de uma tabela 3x3 composta por nove *box* para preenchimento (Figura 1). Também faz parte da matriz os eixos x e y que correspondem ao potencial e a performance. Para cada *box* no percorrer dos eixos

há perfis diferentes (Quadro 1). Devido a palavra performance pertencer ao idioma inglês, em seu lugar, utiliza-se no Brasil a palavra desempenho, que corresponde a tradução mais adequada.

Figura 1: Modelo de Matriz *Nine Box*.



Fonte: Leme (2014).

Gianzanti (2016), aborda que a Matriz *Nine Box* é usualmente utilizada como base para a gestão de pessoas uma vez que o mapa encontrado a partir do cruzamento dos eixos é capaz de apontar para as pessoas mais preparadas para um processo de crescimento ou sucessão dentro da organização. As “caixas” B1 a B9 (Quadro 1) variam de uma escala de proficiência do nível mais baixo ao nível mais alto, tanto no eixo Potencial quanto no Desempenho.

Quadro 1: Interpretação Analítica Matriz *Nine Box*.

Caixa	Desempenho	Potencial	Interpretação
B1	Baixo	Baixo	Riscos na manutenção do colaborador. É necessário que a liderança invista no acompanhamento muito próximo e no treinamento do colaborador, ficando ela atenta aos sinais de evolução. Caso não ocorra evolução, o colaborador deve ser desligado da empresa.
B2	Baixo	Médio	Potencial para melhorar o desempenho. O colaborador não entrega o que é esperado dele, mas há evidências de possibilidades de desenvolvimento. Assim, é recomendado investir no treinamento do colaborador.
B3	Baixo	Alto	Normalmente, essa é a situação de um colaborador novo na função, na qual ele ainda possui baixo desempenho, até mesmo pela questão da adaptação, mas alto potencial. Caso o colaborador não seja novo na função, devem ser investigados os fatores internos ou externos que estão interferindo no desempenho e é preciso montar um plano de ação para solucionar tais problemas.
B4	Médio	Baixo	Bom especialista na função. Esse é o típico colaborador “carregador de piano”, ou seja, aquele focado na execução de suas atividades, mas sem potencial de crescimento. Caso colaborador tenha ambição, mas não tenha ação, acabará se tornando um problema. Ambição alta + potencial baixo = frustração.
B5	Médio	Médio	Possibilidade para mudança para outra função de mesma complexidade após realização do potencial. O colaborador está no caminho certo, mas ainda é preciso transformar um pouco mais o potencial em desempenho.
B6	Médio	Alto	Possibilidade de progressão após a realização do potencial. O colaborador tem potencial, mas há evidências de melhorias necessárias no seu desempenho.
B7	Alto	Baixo	Especialista em situação crítica Assim como no caso da posição B4, temos um colaborador “carregador de piano”, mas também de alto desempenho e, provavelmente, difícil de ser substituído. Como ele tem baixo potencial, seu gestor deve ficar atento na identificação dos fatores que o mantêm motivado.
B8	Alto	Médio	Possibilidade de mudança para outra função com mesmo nível de complexidade O colaborador tem alto desempenho e potencial médio. Isso significa que, além de ser recomendado dar-lhe o reconhecimento por meio da progressão salarial no Plano de Cargos e Salários, pode haver uma movimentação funcional, transferindo o colaborador para outra função de mesmo nível de complexidade.
B9	Alto	Alto	Aqui se encontram os profissionais chamados <i>High Potentials</i> , ou seja, os grandes talentos da empresa. São os profissionais diferenciados na organização, que, além de ter um alto desempenho, possuem condições para crescer ainda mais. São os profissionais que estão prontos para assumir novas funções de maior complexidade.

Fonte: Leme (2014).

Um outro cuidado apontado por Leme (2014), é que a matriz *Nine Box* não deve ser para colaboradores com níveis de complexidades diferentes, pois nestes casos as comparações podem ser injustas. Já que os colaboradores que se encontram em níveis de funções mais elevados tendem a receber uma classificação melhor na matriz. Convergindo com o pensamento de Lemes 2014, segundo Gianzanti (2016), é preciso comparar colaboradores em situações de complexidade semelhantes para não haver distorções no resultado.

Gianzanti (2016), explica que se tratando da Matriz *Nine Box*, o primeiro ponto a se dar atenção está relacionado a características humana da matriz, tendendo ao pensamento de Leme (2014). Gianzanti (2016) explana que como qualquer ferramenta que possui o objetivo de “classificar” o ser-humano, a Matriz *Nine Box* não deve ser aplicada como um instrumento rígido determinante de uma ação, mas sim, como um instrumento que busca fornecer referências sobre os colaboradores a partir de informações sobre seu potencial e desempenho.

Ainda, para resumir o Quadro 1 apresentado por Leme (2014), o mesmo autor traz uma versão sintética de interpretação da matriz (Quadro 2).

Quadro 2: Interpretação Sintética da Matriz *Nine Box*.

B1	Riscos na manutenção; acompanhamento muito próximo; substituir
B3 e B7	Desenvolver na função
B2, B4 e B5	Acompanhar, identificar fatores internos e externos que estão impactando, gerando tal situação
B6, B8 e B9	Talentos, preparar para assumir novas funções.

Fonte: Leme (2014, p. 14)

2.2 Aplicações da matriz *Nine Box* – revisão de literatura

A matriz *Nine Box* aplica-se a qualquer tipo de profissionais, empresas e níveis hierárquicos. Porém a maior parte das pesquisas estão relacionadas a cargos de níveis mais elevados. Os principais trabalhos encontrados na aplicação da matriz *Nine Box* encontram-se neste subtítulo.

Charam, Drotter, Droteer e Noel (2009) aludem à utilização da matriz *Nine Box* na General Eletric como ferramenta para mensurar o desempenho atual dos executivos em relação ao potencial futuro.

Em um estudo sistemático, Avelino (2016) discute a relação entre competências gerenciais e desempenho organizacional em uma instituição financeira. Um dos principais resultados neste trabalho foi a não confirmação da hipótese de que existe diferença no grau de manifestação de competência de acordo com o nível hierárquico dos gestores de modo geral. Outro trabalho realizado em uma instituição financeira foi da autora Ferreira (2014), que em sua dissertação identifica a percepção dos gerentes de unidades sobre os processos de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas com relação a um modelo de gestão por competência que tem como princípio a meritocracia. Tal trabalho teve como resultado que o olhar dos gestores está direcionado a meritocracia, princípio do modelo de gestão por competência, onde existe critérios claros para avaliação divididos em dois eixos, sendo estilo (comportamento) e resultados (entregas).

Em um estudo realizado por Gianzanti (2016) que teve como principal objetivo analisar a relação entre os diferentes níveis de *accountability* dos colaboradores e seus respectivos desempenhos dentro da organização. Em uma das etapas do estudo, Gianzanti (2016) utiliza da Matriz *Nine Box* em conjunto com os gestores com o objetivo de identificar o desempenho e potencial dos colaboradores entrevistados.

Aranha (2010) realiza um levantamento das políticas e práticas de recursos humanos utilizados por instituições financeiras, bancos em todo Brasil, para fazer o mapeamento de desempenho de seus colaboradores relacionados a resultados, comportamentos, desenvolvimento e potencial são identificados e mensurados nestas organizações. Como resultado foi identificado a matriz *Nine Box* sendo uma das ferramentas mais aplicadas para este fim.

3 METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, sendo esta, definida por Marconi e Lakatos (2011) como aquela que tem por objetivo realizar melhorias no objeto ou

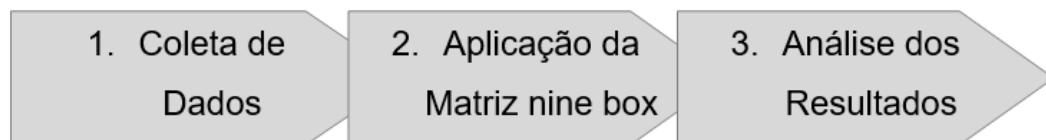
ambiente em estudo, logo, o presente projeto caracteriza-se como estudo aplicado, pois uma das finalidades é de ajudar a gestão dos líderes de uma organização através do mapeamento de talentos utilizando a matriz *Nine Box*.

Quanto a forma de abordagem do problema, este trabalho classifica-se como qualitativo, descrito por Silva (2005), sendo parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito.

Em relação aos objetivos deste estudo, este trabalho se enquadra como uma pesquisa exploratória, sendo este tipo de pesquisa abordado por Gil (1999) que consiste em proporcionar maior familiaridade ao problema com intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses. Já em relação ao ponto de vista de procedimento técnicos, este trabalho é classificado como um estudo de caso. Gil (1999) define um estudo de caso aquele que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O projeto será segregado em 3 partes (Figura 2). Sendo a primeira a coleta de dados com gestor do setor, a segunda, análise dos dados e aplicação da matriz *Nine Box*, e por fim análise dos resultados.

Figura 2: Fluxograma etapas do projeto.



Fonte: Autor, (2018).

Para coleta de dados foram realizadas visitas no setor em estudo no período de 02/04/2018 à 06/04/2018. As visitas tiveram intuito de definir, número de empregados, número de atividades existentes no setor, conversa formal com liderança (Supervisão) setorial para análise individual dos empregados, e por fim, classificação dos mesmos para enquadramento na matriz *Nine Box*. É válido citar que a liderança entrevistada recebeu informações sobre o conceito de potencial e desempenho anteriormente a entrevista.

Com a definição de número de empregados e número de atividades existentes no setor, dar-se-á início a análise individual dos empregados junto ao supervisor do setor. O enquadramento dos empregados em relação ao Desempenho X Potencial se dará através de uma entrevista estruturada com supervisor da área, onde o mesmo pontuará seus subordinados de acordo com seus conhecimentos. A folha de pontuação para o enquadramento pode ser visualizada no Quadro 3.

Quadro 3: Folha para enquadramento de empregados na Matriz *Nine Box*.

Empregado	Atividade	Potencial	Desempenho
Empregado A	Atividade 1	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 2	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 3	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 4	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 5	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
Empregado B	Atividade 1	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 2	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 3	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 4	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 5	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
Empregado C	Atividade 1	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 2	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 3	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 4	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
	Atividade 5	() Baixo () Regular () Excelente	() Baixo () Regular () Excelente
Empregado (n)	—	—	—

Fonte: Autor, (2018).

Assim como ilustra o Quadro 3, será pontuado (n) empregados para (n) atividades existentes no setor. Para ambas dimensões, potencial e desempenho, a pontuação se dará da seguinte forma: Baixo equivale 1 ponto; regular 2 pontos, e excelente na atividade 3 pontos. Após, faz-se o cruzamento das dimensões com as pontuações e gera-se o enquadramento dos empregados na matriz. Caso um empregado seja regular, em potencial e desempenho, o mesmo se enquadrará na posição B5 da matriz *Nine Box*, e assim sucessivamente.

4 ESTUDO DE CASO

O setor de produtos industrializados possui 5 principais atividades determinantes para o bom funcionamento do setor, classificadas como atividade 1, 2, 3, 4 e 5. Para estas 5 atividades existem um quadro de 14 empregados que executam ou deveriam executar as mesmas. Os empregados foram identificados por letras de A à N. A matriz *Nine Box* que pode ser visualizada na Figura 3 para análise da atividade seguindo a seqüência de 1 à 5.

Figura 3: Matriz *Nine Box* – Aplicação



Fonte: Autor (2018).

Visualizando a Figura 3 pode-se notar que para a atividade 1, de 14 empregados, 10 deles (71%) não apresentam nenhuma habilidade para execução da mesma. Outro dado importante a ser levantado é que existem 4 empregados com algum nível de potencial a ser explorado, o que poderia aumentar o número de pessoas com habilidade nesta atividade de 4 para 8 empregados.

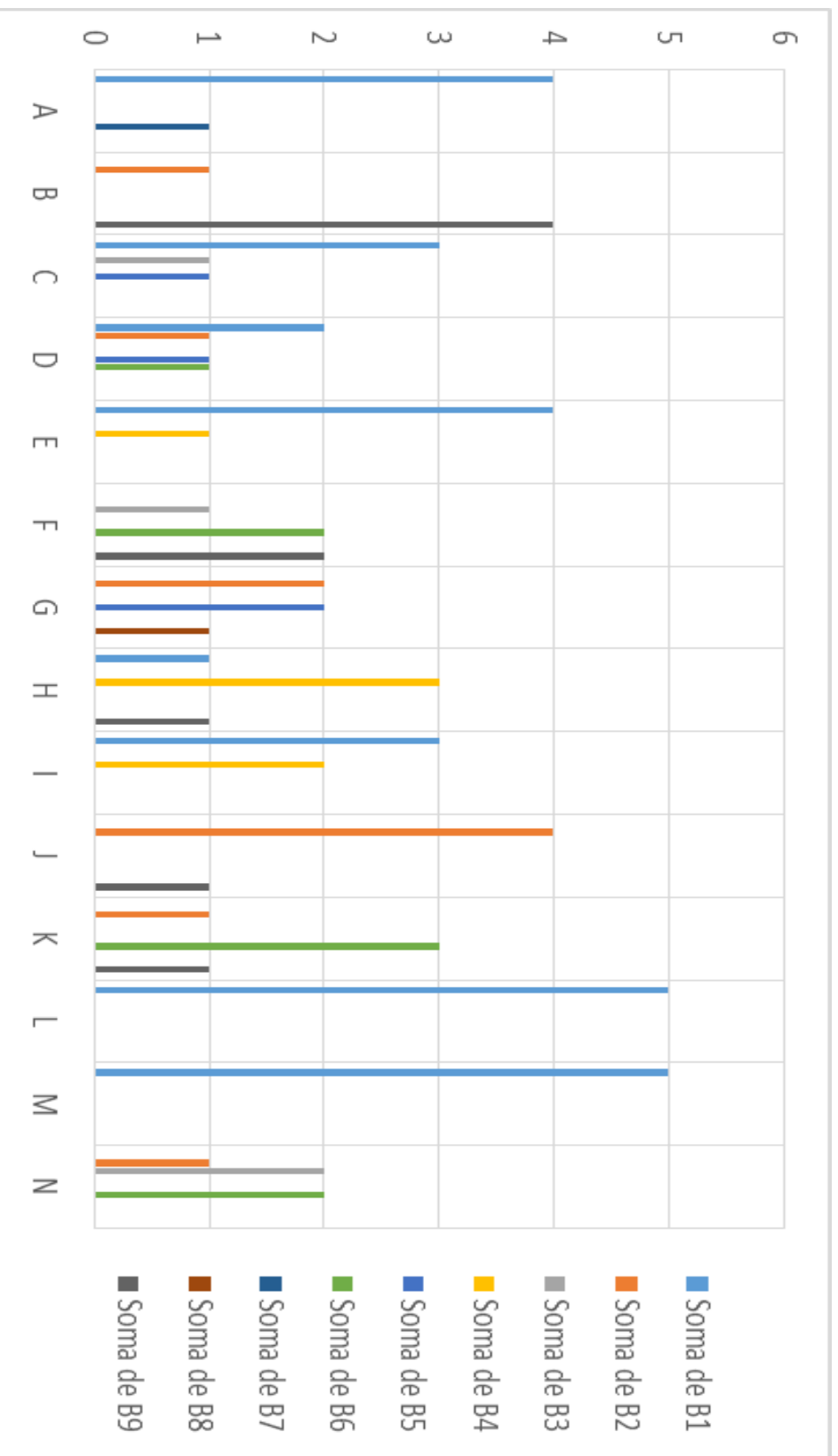
Pode-se notar também um cenário parecido com a atividade 1 com 64% do quadro de mão de obra sem habilidade alguma na execução da atividade e 4 pessoas com algum potencial que poderia ser explorado. Porém temos uma diferença que na atividade número 1, duas pessoas possuem excelência no desempenho enquanto que na atividade número 2 apenas um empregado possui excelência.

Na matriz *Nine Box* da atividade 3 temos um cenário diferente das duas anteriores, onde somente 6 pessoas não possuem nenhuma habilidade na execução da atividade, ou seja 43% do quadro de mão de obra. Em contrapartida apenas 1 empregado que está na caixa B2 possui potencial para desempenhar esta atividade. Finalizando, 57% do quadro sabe executar a atividade, sendo que 14% possuem excelência.

A atividade número 4 é a que apresentou melhores resultados quanto ao desempenho dos empregados. Em relação a excelência, 21% do quadro possuem esta característica. Da mão de obra total, 57% do quadro possui habilidade na atividade. Na matriz *Nine Box* da atividade número 5 nota-se que esta atividade foi que obteve menor desempenho no geral, contendo 43% do quadro sem nenhum interesse na atividade, quanto a potencial e desempenho.

Uma análise mais completa pode ser feita visualizando a Figura 4, onde temos no eixo X os 14 empregados junto com as caixas da matriz que se encaixaram. Já no eixo Y encontram-se o somatório da ocorrência em cada caixa da matriz.

Figura 4: Empleados x Actividades



Na figura 4 encontram-se vários dados que servem de auxílio para a liderança setorial realizar sua gestão. Um exemplo, se pegarmos o empregado B, claramente vemos que ele pontuou 4 vezes na caixa B9 1 vez na caixa B2 da matriz *nine box*, sendo este, um dos melhores empregados do setor analisando a ferramenta de forma isolada. O mesmo diagnóstico pode ser realizado para os demais empregados do setor.

5 CONCLUSÃO

Com o término do trabalho obteve-se resultados satisfatórios. Pode-se classificar os empregados em 9 blocos que terá como consequência uma melhor gestão dos talentos da cooperativa, com isso, o objetivo do trabalho foi atingido.

As atividades 1 e 5 foram as que obtiverem menores resultados, com 43% do quadro sem potencial ou desempenho para executar essas atividades. Deve-se realizar o acompanhamento muito próximo a os empregados das atividades mencionadas pois o risco de manutenção das pessoas é alto, assim como o risco de ocorrer perdas no processo por falta de pessoal capacitado.

Em relação a excelência, as atividades 1 e 2 foram as que apresentaram menores resultados. Em ambas, apenas 1 pessoa sabe executar a atividade com excelência. Dá-se aqui o alerta a estas atividades pois no caso de férias, o setor fica sem nenhuma mão de obra que saiba executar a atividade com excelência. Isso pode gerar perdas no processo durante execução.

No geral, 34% do quadro de mão de obra está alocado na caixa B1 da matriz, ou seja, na parte de menor desempenho da mesma, que necessita de acompanhamento intenso ou até mesmo manutenção do empregado.

REFERÊNCIAS

ARANHA, R. O. M. Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos: Uma Análise de Políticas, Práticas e Abordagens. Fundação Getúlio Vargas. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas. São Paulo, 2010.

AVELINO, G. I. B. Relação entre Competências Gerenciais e Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso em Instituição Financeira. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Mestrado Profissional em Administração. Belo Horizonte, 2016.

CHARAM, R., DROTTER, S., DROTTER, S., & NOEL, J. Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). Estimativa do crescimento PIB do agronegócio, 2017. Disponível em: <<http://www.cnabrazil.org.br/>>. Acesso em: 10 setembro de 2017.

FERREIRA, F. R. L. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Articulando Avaliação de Desempenho, Valorização de Pessoas e Meritocracia - Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira. Fundação Pedro Leopoldo Mestrado Profissional em Administração. Pedro Leopoldo, 2014.

GIANZANTI, J. O. C. A Accountability Como um Conjunto de Competências Essenciais aos Talentos das Organizações: Um Estudo de Caso em Empresa de Grande Porte do Setor de Serviços. Tese de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios. Fundação Instituto de Administração. São Paulo, 2016.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEME, R. Redescobindo a matriz *Nine Box*: identifique talentos e potenciais de sua empresa: conceitos e aplicação prática da ferramenta na gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão em geral. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis, 2005.