

MATRIZ 9BOX - USAR OU NÃO USAR EM GESTÃO DE PESSOAS?



Já falamos em outros artigos sobre as principais deficiências do sistema tradicional de avaliação de desempenhos, que ao longo de sua existência no mundo corporativo, vem causando muito desconforto para avaliadores e avaliados, levando muitos a acreditar que seu fim está próximo.

Diante das inúmeras críticas que o sistema tradicional vem acumulando ao longo da sua vida, muitas empresas, que há décadas adotaram o uso da avaliação de desempenho como parte importante da Gestão de Pessoas, estão se movimentando para modificar, inovar, transformar esse recurso já tão desgastado e criticado.

Nessa onda de renovação alguns recursos estão sendo condenados como um grande vilão. Um deles é a Matriz 9 Box. Mas será que esse recurso é mesmo um vilão? Vamos começar por entender o conceito dessa matriz.

O que é a Matriz 9Box e qual a sua origem?

A Matriz Nine box foi criada pela McKinsey durante um projeto desenvolvido na GE.

Ela permitia uma análise para suportar as decisões estratégicas da empresa com relação aos portfólios das suas unidades de negócio, com grande diversificação de produtos. O conceito do plano cartesiano foi utilizado para relacionar duas variáveis de análise: no eixo “x” a força competitiva e no eixo Y a atratividade de mercado.

		Relative Market Share	
		HIGH	LOW
Market Growth Rate	HIGH	★	?
	LOW	🐮	🐶

Com base na classificação das unidades nos quadrantes da Matriz, seria decidido qual receberia mais ou menos investimentos e quais seriam descontinuadas (fechadas ou vendidas).

ATRATIVIDADE DO MERCADO	Alta	Força Baixa Atratividade Alta	Força Média Atratividade Alta	Força Alta Atratividade Alta
	Média	Força Baixa Atratividade Média	Força Média Atratividade Média	Força Alta Atratividade Média
	Baixa	Força Baixa Atratividade Baixa	Força Média Atratividade Baixa	Força Alta Atratividade Baixa
		Baixa	Média	Alta
		FORÇA COMPETITIVA		

O conceito do plano cartesiano também foi utilizado por Bruce Henderson quando criou a Matriz BCG para o Boston Consulting Group, não com nove, mas com quatro quadrantes. Nesse caso o objetivo era auxiliar o processo de tomada de decisão de marketing e vendas. As variáveis analisadas eram crescimento do mercado no

eixo Y e participação relativa da empresa nesse mercado no eixo X. Com base na classificação dos produtos nos quadrantes da matriz a empresa teria base para decidir

Matriz Nine Box para Decisões de Gestão de Pessoas

Em algum momento, o conceito da Matriz Nine Box foi adotado pelo RH embasar tomadas de decisões de gestão de pessoas. A classificação dos colaboradores em um dos nove quadrantes da matriz passou a fundamentar decisões de promoção, aumentos salariais, treinamentos, desligamentos e outras decisões de Gestão de Pessoas. Em um dos eixos são registrados os resultados das avaliações das competências e no outro os resultados dos desempenhos dos avaliados.

Em termos de instrumento de análise, não há nada de errado com a Matriz Nine Box. O maior problema está na subjetividade característica dos processos de avaliação de desempenhos e avaliação de competências, cujos resultados servem de base para classificar os colaboradores em um ou outro quadrante.

As empresas de maneira geral não contam com um sistema estruturado de indicadores de desempenho humano alinhado aos indicadores de desempenho organizacional. Em geral também não com recursos e critérios de mensuração estruturados.

COMPETÊNCIA (Potencial)	Alta	DEMANDA ATENÇÃO Alto potencial. Performance fraca. Avaliar probabilidade de melhorar a performance	ESTRELA ASCENDENTE Alto potencial. Desempenho dentro da média. Pode melhorar a performance	ESTRELA Excelente performance. Altíssima probabilidade de desenvolvimento.
	Média	Adequação Questionável	MANTENEDOR Desempenho dentro da média. Potencial com probabilidade de Desenvolvimento.	ESTRELA EMERGENTE Excelente performance. Potencial com probabilidade de Desenvolvimento.
		Performance fraca. Desenvolvimento questionável	Desempenho dentro da média. Potencial com probabilidade de Desenvolvimento.	Excelente performance. Potencial com probabilidade de Desenvolvimento.
	Baixa	INADEQUADO Performance fraca. Desenvolvimento improvável.	ESPECIALISTA Desempenho dentro da média. Desenvolvimento improvável.	EXPERT Excelente performance. Desenvolvimento improvável.
		Baixo	Médio	Alto
		DESEMPENHO		

Nesse cenário, os desempenhos das pessoas são avaliados de forma muito subjetiva, assim como a avaliação de competências. Os resultados. Devemos, no entanto, fazer uma exceção ao desempenho da área Comercial que, por ser muito conectado a volumes de vendas e receita, é mais obvio e fácil de medir. O mesmo ocorre com a área de produção.

O ideal seria que as empresas contassem com sistemas de indicadores estruturados, com bons recursos e critérios de mensuração de desempenhos. Isso garantiria a geração de informações objetivas e consistentes para o eixo X da matriz.

As competências devem ser mais racionalmente definidas, evidenciando a relação de cada uma delas com os desempenhos que podem afetar.



Com o estabelecimento dessa correlação, tornaria mais fácil o trabalho das lideranças na identificação das competências deficientes que que estivessem provocando um baixo desempenho, para então trabalhar a causa (treinar e desenvolver a competência) e melhorar o efeito (desempenho).

Dessa forma poderíamos contar com informações mais consistentes para que o 9Box realmente traga contribuições para amparar planos e decisões de Gestão de Pessoas.

Outro cuidado importante ao adotar a Matriz 9 Box em Gestão de Pessoas é que, dependendo da análise a ser feita ou da decisão a ser tomada, o 9Box não é a única informação a ser considerada. Não é coerente tomar decisões complexas e importantes com base em uma única informação. Seria correspondente a uma situação de concluir que a saúde de uma pessoa não está boa, e definir um tratamento apenas com base em um exame de sangue.

Se bem utilizada e com informações consistentes a Matriz 9 Box pode trazer boas contribuições para a Gestão de Pessoas. **Quer assistir o nosso vídeo sobre Matriz 9box: [acesse aqui.](#)**