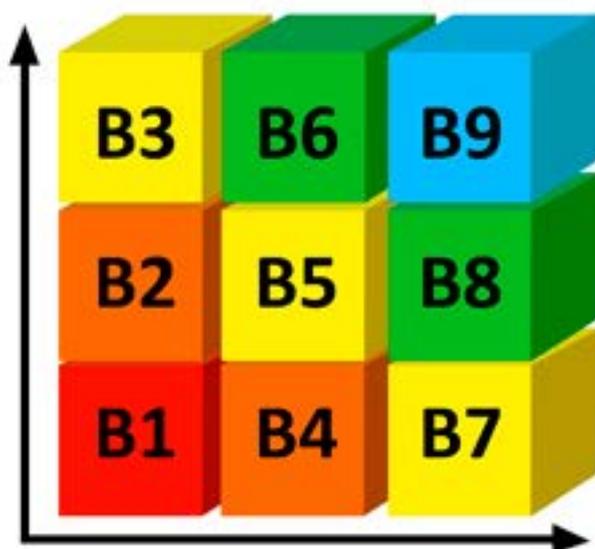


# E-BOOK



# MATRIZ DE PERFORMANCE

Mapeamento de Líderes por Competências x Resultados.





Ao contratar um profissional, a empresa espera ter encontrado alguém que a ajude a atingir os resultados e objetivos traçados. E é por isso que gerenciar o desempenho das equipes de forma prática e objetiva é tão importante. Uma boa metodologia é vital para que RH e gestores façam o acompanhamento e a avaliação da *perfor-*

*mance* de seus profissionais de forma justa.

No e-book sobre Avaliação de Desempenho por Competências ([acesse aqui](#)) já abordamos as melhores formas de mensurar o perfil técnico e comportamental de cada profissional da instituição. Mas, que tal cruzar a avaliação desse desempenho com

a avaliação das metas atribuídas a esse mesmo profissional?

E que tal se esse cruzamento fosse feito de maneira automática e visualmente atraente?



## **Metas são caminhos para se chegar aos sonhos**

A necessidade em fazer uma gestão de pessoas eficiente é cada vez mais forte. Não apenas porque as certificações de qualidade impõem, mas porque nos últimos tempos, especialmente com a pandemia, a Gestão de Pessoas passou por grandes

transformações, reforçando a importância do capital humano para os negócios e enfrentando o desafio de identificar e reter talentos.

As Metas são um passo importante para enfrentar esse desa-

fio pois deixam claro para o profissional que a instituição deseja não apenas profissionais com bom repertório comportamental e bom nível técnico, mas também profissionais que atinjam os resultados esperados.

Imagine um líder que demonstra um comportamento completamente alinhado com os valores da sua empresa e que possui conhecimento e habilidade técnica excelentes. Parece um sonho de consumo, não é mesmo? Mas, e se eu lhe disser que, diferentemente de outros gestores, ele tem muitas dificuldades em cumprir



as metas que lhe são atribuídas? Talvez ele já não lhe pareça assim tão talentoso, correto?

Agora imagine um líder que bate as metas e até

você mudaria de opinião.

Tais exemplos extremados servem para mostrar o quanto é necessário mensurar as duas variáveis que influenciam nos resultados apresentados pelas pessoas:

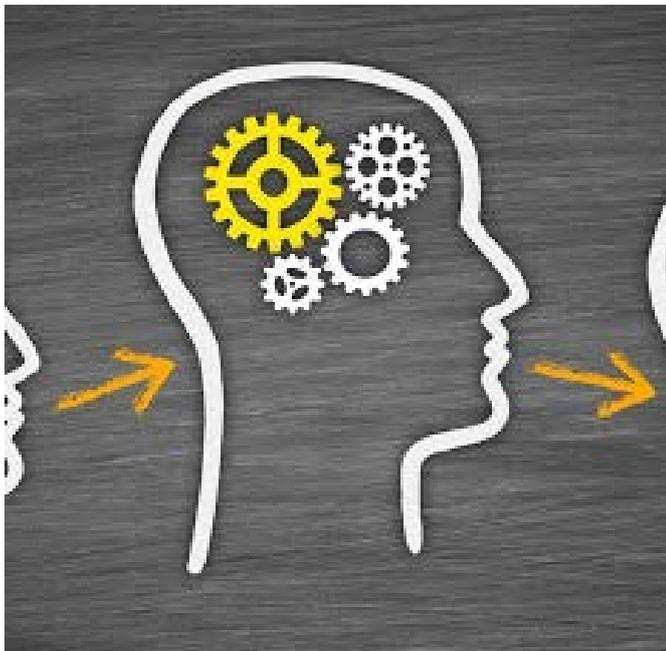
a) o desempenho técnico e comportamental

b) o cumprimento de metas

Para isso, é fundamental que as metas sejam estabelecidas e informadas ao profissional. Ele deve saber e até participar da definição



as supera. Uau! Parece uma máquina de resultados! Mas, e se você percebe que, para obter esse resultado ele adota comportamentos contraditórios à filosofia da empresa – por exemplo, com atitudes antiéticas baseadas em mentiras, chantagens e ameaças à equipe? Provavelmente



das metas que precisa cumprir utilizando desse seu conhecimento técnico e de suas habilidades comportamentais.

Metodologias, técnicas e ferramentas para desenvolver equipes cada vez mais eficientes e produtivas são cada vez mais cobiçadas. É sobre uma dessas ferramentas que vamos

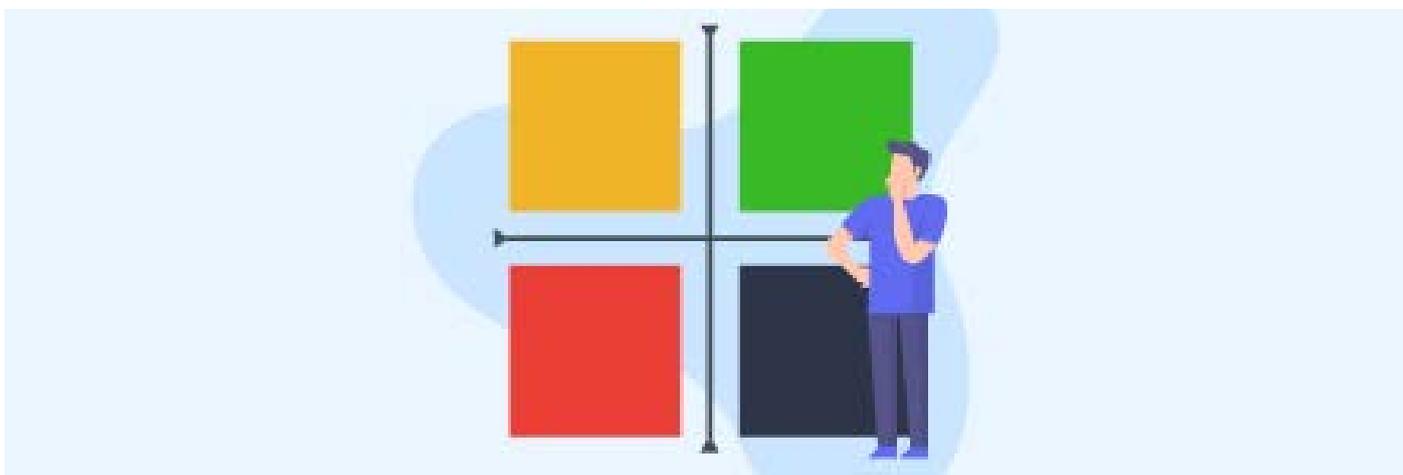
tratar neste E-Book: a Matriz de *Performance*.

Ao final deste E-Book, você terá as ferramentas necessárias para revolucionar a gestão de pessoas na sua instituição de uma forma muito simples. Confira:

- O que é a Matriz de *Performance* e como ela funciona?

- Por que utilizar a Matriz de *Performance* e qual a sua importância?

- Como utilizá-la na prática e aplicá-la corretamente na sua empresa?



## O que é uma Matriz de Performance

Por definição, matrizes são estruturas em formato de tabela que apresentam valores geralmente numéricos. Elas têm uma função importante de organizar dados e informações, sendo utilizadas com essa conceituação na matemática, desde o século 19. São uma maneira simples e rápida para se visualizar e tratar diversos problemas do cotidiano.

A Matriz de *Performance* portanto, **é uma matriz que exhibe informações sobre o desempenho dos profissionais**, permitindo que a empresa tenha mais clareza a respeito das entregas de cada colaborador e possa tomar decisões de maneira justa, pautada numa análise objetiva e não apenas na percepção ou no sentimento do líder.

O formato de tabela torna a Matriz de *Performance* uma ferramenta bastante visual, onde os resultados são rapidamente identificados, descomplicando o trabalho dos gestores.

## A Matriz Original: Nine Box

Inicialmente a Matriz de *Performance* foi difundida e aplicada ao RH no formato 3x3; ou seja, 3 colunas que cruzam com 3 linhas gerando 9 quadrados ou caixas. Esse modelo originalmente correlaciona o **Desempenho** do profissional com o seu **Potencial** e foi batizado de Nine Box.



fonte:  
<https://mereio.com/blog/9-box/>

Assim, a Matriz Nine Box é uma metodologia de avaliação de desempenho dos colaboradores criada na década de 70 e que leva em conta a sua produtividade e o seu potencial de desenvolvimento dentro da instituição.

## O Grande Problema

O modelo de matriz **Nine Box** vem caindo em desuso em função do grau de subjetividade que oferece, pois um dos maiores problemas apontados pelos críticos do conceito original **Nine Box** está no fato de que essa metodologia pretende mensurar o

**Potencial** do indivíduo. Medir desempenho é relativamente fácil, pois parte-se de comportamentos e resultados observáveis, mas como se mede o potencial de alguém? Segundo a Wikipédia, **potencial “se refere a uma habilidade não realizada no momento.”** Ora, se o indivíduo não pratica essa habilidade, comportamento ou ação, não é possível mensurar isso de forma objetiva! É uma avaliação extremamente subjetiva, mesmo com a adoção dos chamados “Comitês de Calibragem”.



## A Nova Matriz de Performance

Após anos de pesquisa, a **FATOR RH** desenvolveu um novo modelo (adaptado da metodologia de Ram Charan) no qual a matriz de performance substitui a variável Potencial por algo que pode efetivamente ser mensurado: o cumprimento das metas que lhe foram atribuídas, levando em conta também o desdobramento do Planejamento Estratégico da organização.

O objetivo é obter um cenário amplo e mais próximo da realidade sobre o desempenho de uma liderança, por

exemplo. Quanto mais dados se conhece sobre a performance do profissional, maior o embasamento para uma análise e tomada de decisão mais justa e coerente, seja a respeito de investimentos em capacitações, estabelecimento de metas mais ou menos ousadas, política de remuneração ou mesmo sobre a necessidade de desligamento.



Uma das grandes vantagens desse novo modelo desenvolvido pela **FATOR RH** é que, além de ser de fácil aplicação e exibir o desempenho dos colaboradores de maneira visual e objetiva, é um procedimento de baixíssimo custo.

Partindo do princípio de que sua instituição entende que competências e resultados são a base para uma maior produtividade, pode-se avançar com esse modelo estratégico para investir em uma metodologia que auxilia a definir o tratamento que deve ser destinado a cada profissional da organização.

## Como ela funciona?

A matriz pode ser criada em uma planilha comum no computador ou por meio de um *software* específico como o GCPEC® (sistema informatizado na web sobre Gestão de Pessoas por Competências utilizado em cerca de



100 instituições de saúde, no Brasil e no Mercosul). Seja qual for o canal escolhido, a estrutura da matriz deve ser composta por linhas e colunas que representam:

- O cumprimento de metas, no eixo vertical;
- O desempenho, no eixo horizontal.

Dentro de um período considerado (por exemplo, o ano de 2020), o resultado da avaliação técnica e comportamental do profissional é lançado no eixo horizontal, enquanto o nível de cumprimento



das suas metas é lançado no eixo vertical.

A matriz deve ser capaz de exibir o resultado de um único profissional, bem como de uma equipe, um centro de custos ou de todos os líderes da instituição, por exemplo.

Cruzando os resultados nos dois eixos obtém-se a posição do profissional na matriz. Inspirado no modelo Nine Box, são nove posições possíveis. Cada posição indica as características identi-

ficadas no colaborador, bem como sugere o que a empresa pode fazer a respeito. No sistema GCPEC<sup>®</sup> cada um dos boxes/posições da matriz está associado à legenda expressa no Quadro 1.

| POSIÇÃO | STATUS          | INTERPRETAÇÃO   |
|---------|-----------------|---|
| B1      | Alerta Vermelho | Desempenho Insuficiente nos 02 eixos da matriz: Competências e Metas  |
| B2      | Dilema          | Baixo desempenho nas competências e Razoável nível de cumprimento de Metas  |
| B3      | Enigma          | Baixo desempenho nas competências e Alto nível de cumprimento de Metas  |
| B4      | Eficiente       | Mediano desempenho nas competências e Baixo nível de cumprimento de Metas   |
| B5      | Mantenedor      | Performance Positiva de desempenho nas Competências e Resultado Positivo no cumprimento de boa parte das Metas ou Metas Importantes |
| B6      | Batedor         | Performance Positiva de desempenho nas Competências e Resultado Excepcional no cumprimento das Metas crucialmente importantes       |
| B7      | Comprometido    | Alta Performance desempenho nas Competências e Baixo nível de cumprimento de Metas  |
| B8      | Emergente       | Performance Excelente no desempenho das Competências e Resultado Positivo no cumprimento de boa parte das Metas                     |
| B9      | Talento         | Performance Excelente no desempenho das Competências e Resultado Excepcional no cumprimento das Metas.                              |

Quadro 1



**Importante:** no sistema GCPEC® da **FATOR RH** a geração da matriz já é integrada ao módulo de avaliação de desempenho, trazendo ainda mais eficiência, agilidade e precisão ao resultado da análise sobre a *performance* de cada profissional.

Veja na Fig.1 o layout da Matriz de *Performance* no sistema GCPEC®. Ao lado do nome de cada status é exibida a quantidade de profissionais que estão naquela posição. Além disso, cada box mostra a proporção de cada status em percentual.

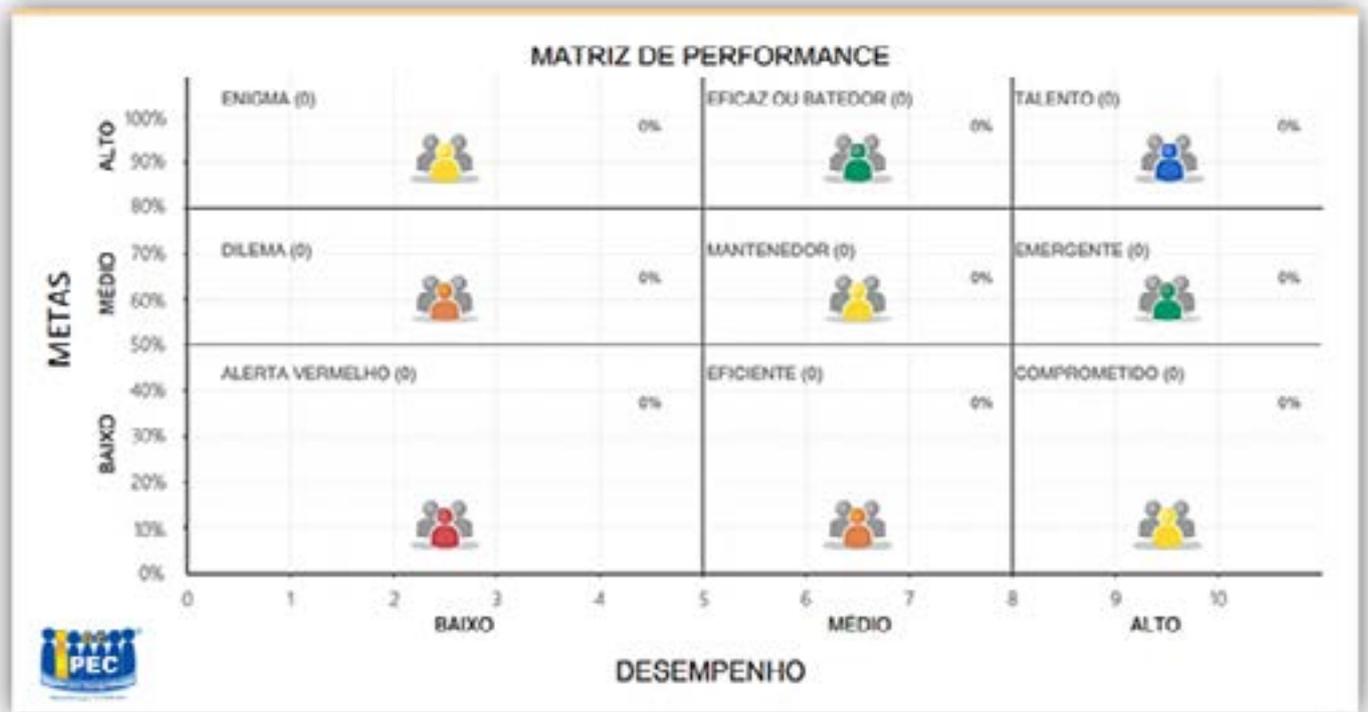


Figura 1

Por meio dela, é possível tomar decisões mais conscientes, numa troca vantajosa para a instituição e para o profissional: enquanto a empresa ganha com um diagnóstico

mais preciso de seus líderes, os próprios gestores têm a chance de entender melhor e ajustar a sua atuação frente às expectativas da organização e às demandas por resultados.

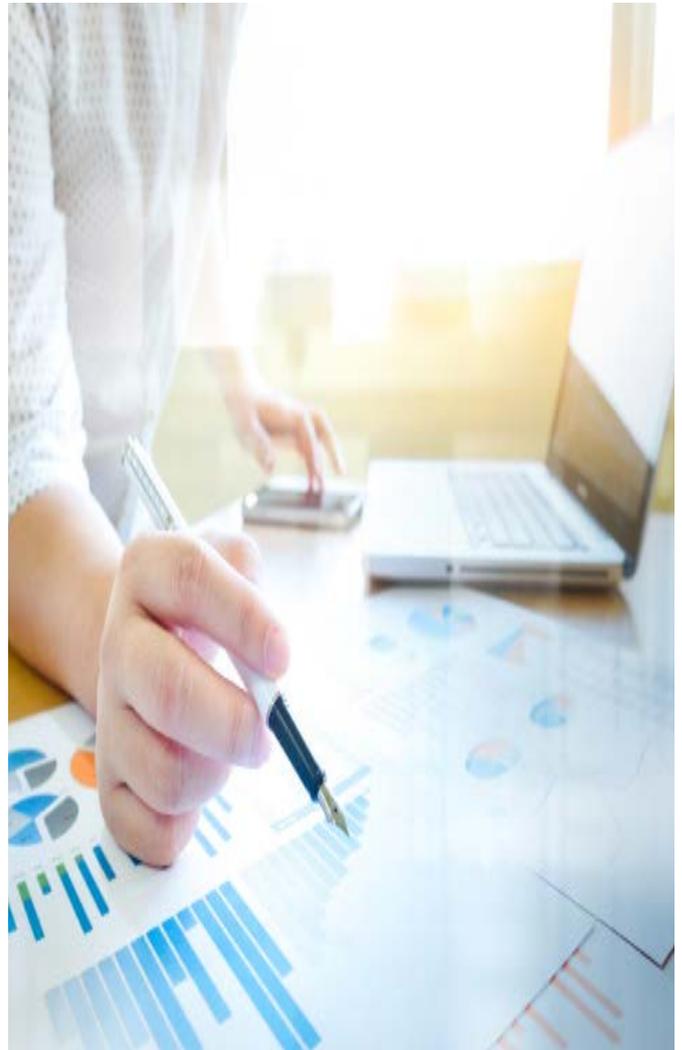
## Qual sua importância e suas Vantagens?

Atualmente, está mais intensa a busca por líde-

res competentes e que se encaixem no perfil e

na cultura das organizações. Entretanto, encontrar esses profissionais parece cada vez mais desafiador. Portanto, mais do que nunca, é crucial que as empresas sejam capazes de mapear o perfil de seus profissionais para identificar os talentos e atuar na sua retenção. Não adianta atrair bons gestores se não consigo ter evidências de sua *performance* ao longo do tempo, nem tampouco manter sua motivação e seu engajamento.

Dentre as principais vantagens de se adotar uma Matriz de *Performance* baseada em Metas e



Desempenho podemos citar:

### **a) Análise Objetiva e Factual para Tomada de Decisão**

Uma vez que a matriz se origina das evidências

e resultados concretos apresentados pelo profissional, a análise fica mais distante de interpretações pessoais, preferências e simpatias por parte do avaliador. Assim, é possível diminuir as chances de uma decisão tendenciosa e injusta.

## **b) Alinhamento Alta Gestão - Times**

Na medida em que se mapeia de forma objetiva a *performance* de um líder, por exemplo, o alinhamento com ele fica bem mais fácil. Como a matriz é baseada em evidências, os resultados podem ser discuti-



dos com o avaliado no sentido de envolvê-lo no planejamento do seu futuro dentro da organização.

O fornecimento de *feedback* claro e transparente é a forma mais eficiente para pactuar eventuais melhorias na *performance* desse gestor (PDI), sem esquecer de valorizar os aspectos positivos que ele



carrega em seu desempenho.

Com isso aumentamos a sua compreensão quanto ao que a empresa ainda espera dele ao mesmo tempo em que lhe geramos a satisfação de saber onde ele está acertando.

### **c) Meritocracia**

A Matriz de *Performance* permite que o profissio-

nal perceba que os critérios de avaliação são aplicados de forma igualitária a todos os profissionais.

Permite ainda que a empresa adote políticas mais justas de reconhecimento baseado no mérito. O resultado se reflete na motivação e no engajamento dos profissionais, favorecendo a permanência daqueles que mais contribuem para o sucesso da organização.

### **d) Plano de Desenvolvimento e Sucessão de Líderes**

A matriz permite estabelecer as prioridades no desenvolvimento dos



quais seus *gaps*. Dessa forma se ganha tempo e se economiza recursos (inclusive financeiros) no aprimoramento dos profissionais.

Além disso, também **fornece subsídios para se planejar um plano de sucessão**, aproveitando os talentos indicados na matriz como possíveis sucessores dos atuais líderes, por exemplo.

colaboradores, uma vez que com ela se sabe exatamente quem são e

## O que é Preciso para o Sucesso da ferramenta?

A essa altura você pode estar bem entusiasmado com a possibilidade de implantar a Matriz de *Performance* em sua empresa. **Mas cuidado:** não adianta ter uma ótima

ferramenta à disposição se não se sabe tirar o melhor proveito dela!

Para que a Matriz de *Performance* realmente favoreça o alinha-

mento entre empresa e profissional, o desenvolvimento dos PDIs e o reconhecimento dos talentos, são imprescindíveis alguns cuidados:

## 1. Avaliação de Desempenho por Competências

Uma vez que a Matriz vai cruzar o desempenho do profissional com o cumprimento de metas, é necessário planejar e realizar a avaliação do profissional dentro do mesmo período no qual as metas devem ser cumpridas. Além disso, é recomendado que essa avaliação seja por Competências, pois assim estaremos utili-



zando da melhor metodologia de avaliação, contemplando Conhecimentos, Habilidade e Atitudes do profissional.

Quer conhecer mais sobre a metodologia de Avaliação por Competências? Acesse [aqui](#) nosso e-book sobre o assunto.

## 2. Estabelecimento das Metas

Atuando há mais de duas décadas em instituições no Brasil e no Mercosul temos percebido uma dificuldade de muitos gestores em estabelecer metas (especialmente na área hospitalar); aliás, muitos não compreendem claramente o que é uma meta e como defini-la. **Qual a diferença entre Meta, Objetivo e Indicador?**

Isso tem nos levado a desenvolver projetos de consultoria para ajudar essas organizações a estabelecer metas, especialmente para os lí-

deres, capacitando os profissionais a fazerem o desdobramento do Planejamento Estratégico da empresa. Quando não existe um Planejamento Estratégico ou este está defasado,



também somos chamados a ajudar na elaboração desse importante propulsor de resultados.

O fato é: não é possível utilizar bem a Matriz de *Performance* se não há metas claras e bem definidas a serem cumpridas.

### 3. Divulgação e Capacitação

Outro ponto importante de ser ressaltado é que, uma vez que a instituição decida por adotar



essa ferramenta, **todos os profissionais que serão avaliados e avaliadores precisam ser capacitados**, orientados e até participar do processo de construção das metas e dos critérios de avaliação – trata-se de uma mudança de “mindset”.

Quanto mais as pessoas forem envolvidas e informadas sobre o processo, maior a chance de aderirem e de se empenharem em conquistar bons resultados.

“O líder de visão é capaz de incentivar, traçar metas, alcançar objetivos e acreditar na possibilidade de sua equipe tornar-se vencedora”

(Helgir Girodo)

## 4. Decisões Estratégicas

Mais um cuidado a ser tomado na implantação da Matriz de *Performance* é explorar os seus resultados:

- **colocando em prática** ações para ajudar os profissionais que estejam com resultados



- **implementando ações de reconhecimento** dos profissionais que apresentem resultados muito positivos;

- **vinculando os resultados** da matriz com o planejamento e execução de treinamentos e capacitações;

- **revisando periodicamente os critérios da avaliação** de desempenho, calibrando as competências que realmente remetam às necessidades e anseios da organização.

- **não permitindo que os resultados rotulem** o colaborador ou sejam usados para

expor ou comparar  
melhores e piores.

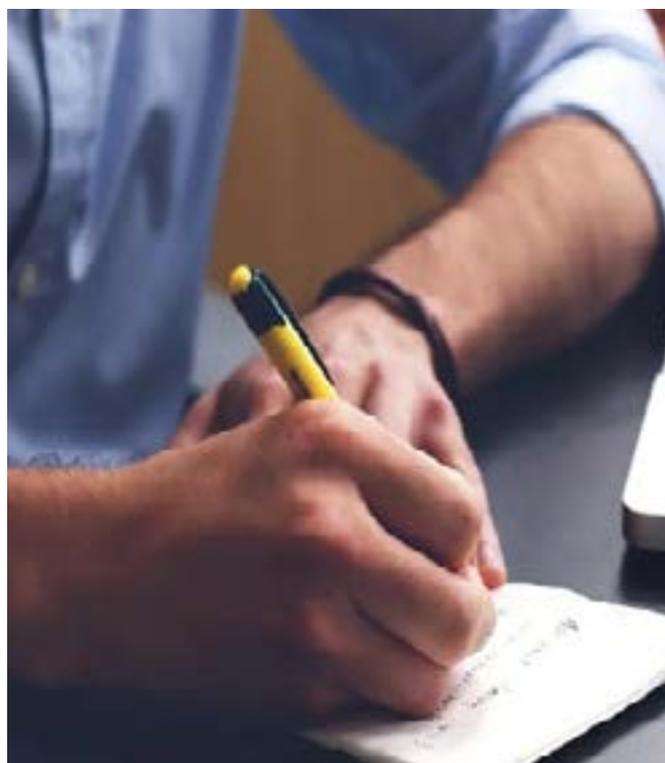
- incluindo essa meto-

todo-  
logia como um  
dos critérios no **Plano  
de Sucessão** de líde-  
res da organização.

## Conclusão

A área de Gestão Pes-  
soas/RH vem se desen-  
volvendo muito e sendo  
convocada a assumir  
um papel mais digital  
e decisivo na estraté-  
gia das organizações.  
Afinal, são as pessoas  
que efetivamente fazem  
a empresa acontecer:  
atendimento, processos,  
indicadores, custos e  
receitas,... qualquer que  
seja o aspecto analisa-  
do numa organização,  
ali temos o trabalho e  
o desempenho das  
pessoas.

A Matriz de *Performan-  
ce* desenvolvida pela  
**FATOR RH** é uma me-  
todologia que ajuda  
a instituição a manter  
esse foco e a elaborar



estratégias inteligentes para estimular a produtividade e o desenvolvimento dos seus colaboradores, bem como para valorizar e reter seus talentos, e criar plano de sucessão de líderes.

**Mas não se iluda!** Não se trata de uma fórmula mágica ou uma receita pronta, mas de uma ferramenta útil que, como qualquer outra, exige preparação, dedicação, persistência e disciplina para vencer eventuais dúvidas, resistências e dificuldades dos envolvidos.

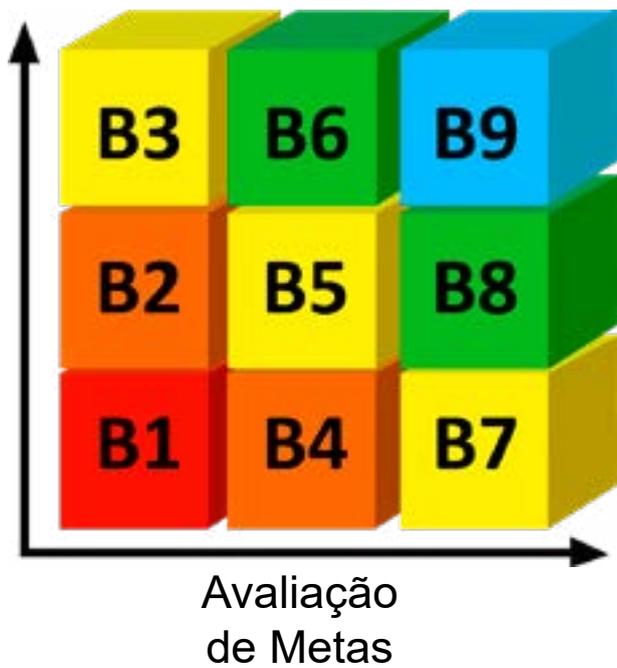
“Disciplina é a ponte entre metas e realizações”.

(Jim Rohn)



**Para hospitais e instituições que já são clientes GCPEC® (FATOR RH):**

Além de disponibilizar o módulo *Matriz de Performance*, disponibilizamos também um projeto a baixo custo de assessoria na construção/revisão das metas dos gestores da



dentro do GCPEC<sup>®</sup>, ou ligar diretamente para a **FATOR RH**.

Se você ainda não é cliente da **FATOR RH** mas achou a metodologia interessante e deseja mais informações, entre em contato conosco pelos telefones na última página desse E-Book ou pelo nosso WhatsApp (11) 9 9919-8423 para agendarmos uma reunião.

organização. Basta acionar o nosso time de consultores por meio do ícone SUPORTE





**Temos a certeza que de alguma forma nós poderemos contribuir com a sua instituição.**

Siga-nos nas redes sociais. Estamos sempre dando dicas sobre liderança, gestão estratégica, RH e outros temas gerenciais.

# FATOR RH nas Redes Sociais

Inscreva-se  
Curta & Compartilhe



**Fator RH Consultoria**



**Fator RH Consultoria**



**@fator\_rh.consultoria**

**[www.fatorrh.com.br](http://www.fatorrh.com.br)**

**[atendimento@fatorrh.com.br](mailto:atendimento@fatorrh.com.br)**

**(11) 3864-1200   (11) 3864-8161**