



Manual prático

Conteúdo

- 1. Estratégia e Cultura – Objetivos do Ciclo de Gente**
- 2. Metodologia**
- 3. Elegibilidade**
- 4. Primeiro acesso ao sistema**
- 5. Etapas**
- 6. Definição das diretrizes estratégicas**
 1. Diretrizes estratégicas
 2. Plano de Longo Prazo
 3. Mapa Estratégico
 4. Metas Globais
 5. Metas da Presidência e Diretorias (N1)
 6. O que é *Biblioteca de Metas*
 7. Classificação das metas
 8. Planejamento das áreas – desdobramento
- 7. Avaliação de Competências**
 1. Cultura CBMM – *Nossos Valores*
 2. Metodologia de avaliação de competências
- 8. Apuração de resultados e contrato de metas individuais**
 1. Apuração de resultados (metas e competências)
 2. Desdobramento e contrato de metas
 3. Metas individuais
 4. Exemplos de metas S.M.A.R.T
 5. Distribuição de pesos das metas
- 9. Comitês de Avaliação**
 1. Comitês
 2. Calibração
 3. Pontuação e Calibração
 4. Resultado final do comitê
 5. Ações de desenvolvimento
 6. Preparação do gestor para os comitês

Conteúdo

10. Preparação para o comitê (etapa do gestor)

1. Governança dos comitês
2. Como solicitar comitês
3. A dinâmica dos comitês
4. As 5 etapas dos comitês
 1. Check-in
 2. Avaliação colaborativa
 3. Ações de desenvolvimento
 4. Riscos e sucessão
 5. Check-out

11. Plano de Desenvolvimento

1. Plano de desenvolvimento (papéis e responsabilidades)
2. *Feedback e Feedforward*
3. Feedback na prática
4. Entendimento de feedback
5. *Plano de Desenvolvimento Individual – PDI*
6. Ciclo de melhoria contínua do PDI
7. Metodologia 70/20/10
8. Por onde devo começar?
 1. Priorização
 2. Escolha das ações
 3. Contrato no sistema
 4. Acompanhamento e reciclagem
 5. Feedback contínuo

12. Dicas de Leitura



Estratégia & Cultura

O ***Ciclo de Gente (avaliação de performance e desempenho)*** é realizado anualmente em todas as unidades do Brasil e escritórios regionais.

Seu objetivo ***é alinhar nossos colaboradores com a Cultura e a Estratégia da CBMM***, por meio de ***planos de desenvolvimento*** (individuais e coletivos), feedbacks construtivos e orientação de carreira, possibilitando a preparação de talentos para o futuro do nosso negócio.

Metodologia

A CBMM utiliza a **Matriz 9 box** para consolidar os resultados de metas e valores. O objetivo da matriz é **estabelecer uma nota única**, considerando os seguintes eixos de avaliação:

Resultado da execução da estratégia

Resultado do alinhamento cultural:
"Nossos Valores"

Representado no eixo "x" da avaliação.

Por meio de **contrato de metas**, os participantes são avaliados por sua performance ao longo do ano:



Escala por percentual de atingimento da meta:

80% - ABAIXO DO ESPERADO

100%- DENTRO DO ESPERADO

120%- ACIMA DO ESPERADO

Representado no eixo "y" da avaliação.

Por meio da avaliação de competências (autoavaliação, gestor imediato, pares e equipe), medimos o alinhamento de nossos colaboradores com a **Cultura CBMM – Nossos Valores**:



Escala por nota atribuída ao alinhamento cultural:

1- POUCO DESENVOLVIDO

2- EM DESENVOLVIMENTO

3- DESENVOLVIDO

4- REFERÊNCIA

Eixo x + eixo y = RESULTADO FINAL

Matriz *9BOX



Matriz para a representação de **9 possíveis combinações** de resultados entre os eixos x e y.

Ciclo de Gente



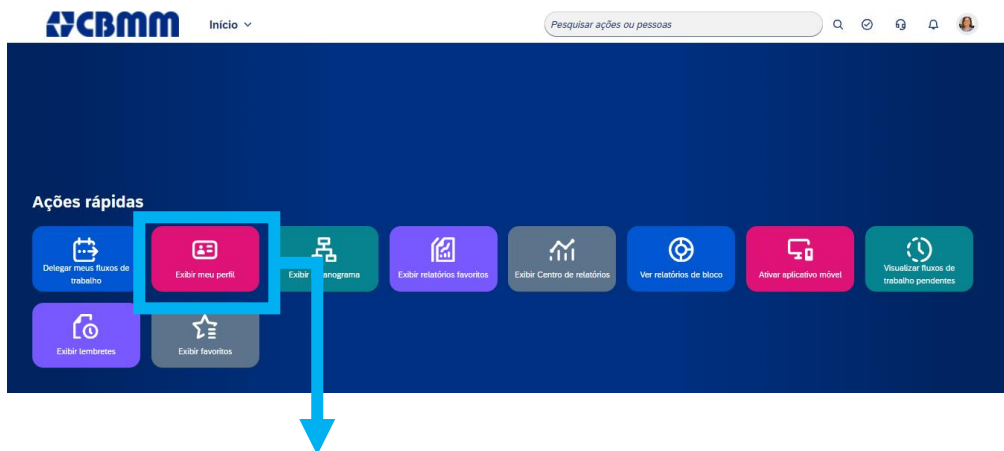
Elegibilidade

- Colaboradores admitidos ou movimentados de posição, **até 30 de setembro**.
- Todos os colaboradores da CBMM, exceto o público Técnico e Operacional.
- O colaborador transferido de área durante o período avaliativo, será avaliado de forma colegiada pelo gestor anterior e gestor atual;
- Nos casos de afastamento / licença médica, o colaborador será avaliado se tiver atuado **por um período maior ou igual a 03 (três) meses** durante o ciclo avaliativo.
- O plano de metas do colaborador movimentado / promovido deverá ser revisto pelo atual gestor e/ou gestor anterior para alteração das prioridades e direcionamentos.

Primeiro acesso ao sistema

TUTORIAL
PRIMEIRO ACESSO
Clique aqui

O **Portal RH (Success Factors)** concentra todas etapas e formulários necessários para a realização do **Ciclo de Gente**.



As informações necessárias para a avaliação e desenvolvimento de nossos colaboradores, são disponibilizadas para gestores e área de Pessoas e Cultura, por meio do **"Meu Perfil"**.

Este campo, contém **informações gerais, experiências anteriores, projetos e atuação na CBMM, além de aspirações de carreira e mobilidade**.

É fundamental que todos os colaboradores atualizem este campo, antes de iniciar a sua participação nos ciclos avaliativos.

SIGA O PASSO A PASSO:

- 1- Inicie a criação do seu perfil na plataforma
- 2- Preencha as informações do seu currículo
- 3- Atualize sempre que necessário os campos de formação acadêmica, cursos e certificações
- 4- Atualize seu histórico na CBMM – participação em projetos e progressão de carreira
- 5- Descreva suas aspirações de carreira e mobilidade.



Etapas

O **ciclo avaliativo** é composto pelas seguintes etapas:



Definição das
diretrizes
estratégicas

QUANDO ACONTECE? 4º TRIMESTRE DE CADA ANO

Definição das diretrizes estratégicas (Metas Globais, Presidência e Diretorias e composição do Mapa Estratégico (*scorecard*). Essencial para direcionar a organização e compor o planejamento para o ano.



Avaliação de
competências

QUANDO ACONTECE? 4º TRIMESTRE DE CADA ANO

Avaliação dos “NOSSOS VALORES” (Cultura CBMM), caracterizada por contemplar diferentes percepções sobre o desempenho do avaliado. É composta pela autoavaliação, avaliação de gestores, pares e equipes.



Apuração de
resultados e contrato
de metas individuais

QUANDO ACONTECE? 1º TRIMESTRE DE CADA ANO

Apuração dos resultados do ano anterior e início da definição das metas individuais. A definição da estratégia anual das áreas é de responsabilidade das lideranças e acompanha a diretriz estratégica. O acompanhamento e possíveis “ajustes de rota”, são feitos trimestralmente.



Preparação
para comitês

QUANDO ACONTECE? 1º TRIMESTRE DE CADA ANO

Preparação para as avaliações colegiadas no Comitê de Desempenho. Nesta etapa, as lideranças definem a composição dos comitês, seus participantes e coletam informações que sustentem a tese inicial de desenvolvimento dos times.



Comitê de
avaliação

QUANDO ACONTECE? 1º TRIMESTRE DE CADA ANO

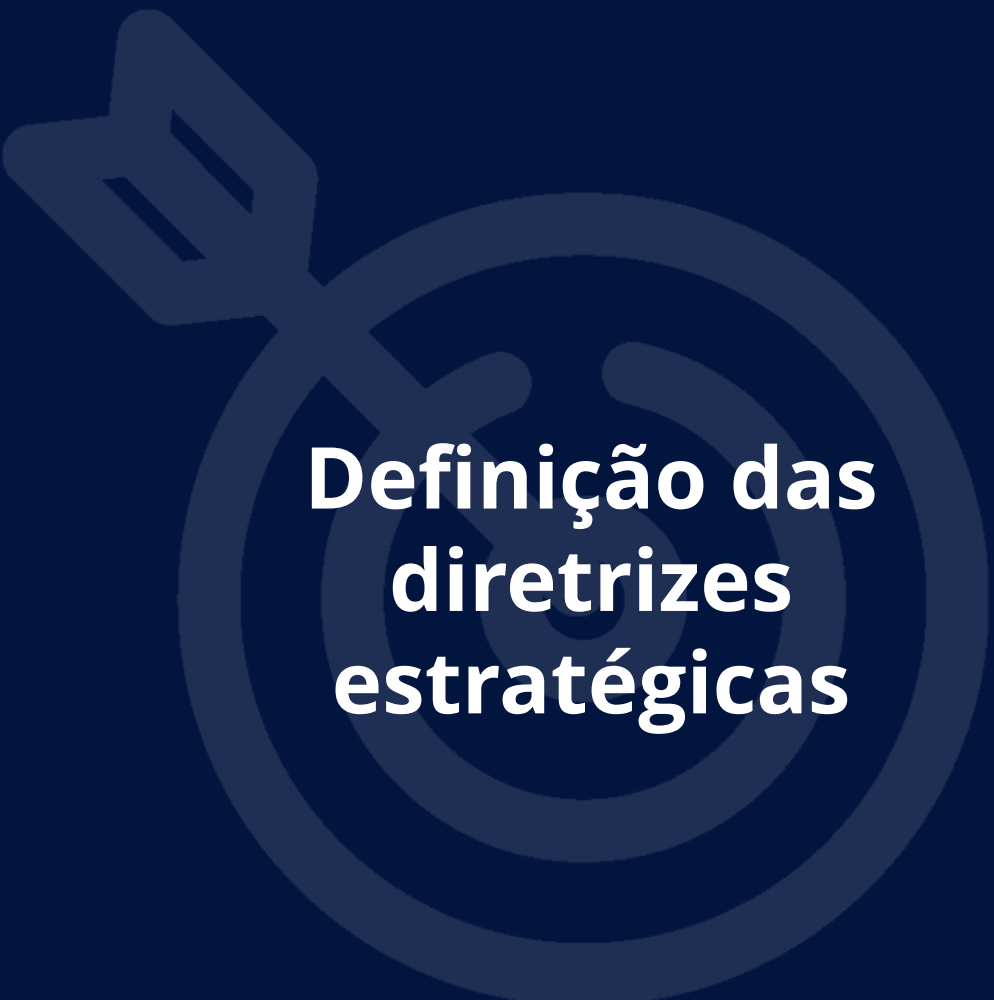
Discussão estruturada entre lideranças sobre contexto global e desempenho dos times, análise de riscos de retenção e engajamento – objetiva o consenso sobre desempenho e plano de desenvolvimento de competências.



Plano de
Desenvolvimento

QUANDO ACONTECE? 2º TRIMESTRE DE CADA ANO

Conversas entre líderes e liderados sobre os resultados da avaliação. Acompanhamento trimestral do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e dos desafios estratégicos futuros.



Definição das diretrizes estratégicas

Ciclo de Gente



Diretrizes estratégicas

São definidas com base na visão de futuro da empresa.

Na CBMM, a estratégia de longo prazo representa o horizonte que queremos percorrer para alcançar as aspirações de crescimento do negócio. A partir disso, metas anuais e indicadores estratégicos são definidos.

A partir da definição das metas e indicadores globais e metas individuais da Presidência e Diretorias, as lideranças da CBMM traçam o planejamento do ano e definem as metas de seus respectivos times.

Fluxo para definição e acompanhamento de metas:



Plano de longo prazo

Representado em iniciativas que são mapeadas para o alcance da perspectiva de crescimento da CBMM. Definido pela alta direção, o plano de longo prazo representa o ponto de partida para a definição de metas e projetos ao longo dos anos.

Veja um exemplo:



Mapa estratégico – balanced scorecard (BSC)

Representa o norte estratégico da CBMM. É direcionado às frentes operacionais, corporativas e de negócios. Diferente do plano de longo prazo, as perspectivas mapeadas possuem metas e **indicadores-alvo**, que são monitorados anualmente para garantir a entrega de resultados.

Exemplo das perspectivas norteadoras:



Metas Globais

As Metas Globais traduzem os principais objetivos de sustentabilidade do negócio. Geralmente, são compostos por metas de **faturamento** (Receita Líquida), **eficiência operacional** (EBITDA), e **custos e despesas** (COGS + SG&A).

Para gestores com cargos de Presidente até Coordenador, é estabelecido um percentual de participação na meta Global. Isso garante o alinhamento do **Plano de Metas individual** de cada gestor com os objetivos de sustentabilidade.

Para demais cargos, não há distribuição percentual da meta global. Ela deve ser utilizada como norte, para a estratégia das áreas correlacionadas com as atividades que impactam este resultado.

Veja abaixo, a distribuição das metas Globais por posição:

Tipo de Meta	Presidente	Diretoria	Gerente Executivo e Sr.	Gerentes e Especialistas	Coordenador	Supervisores, Líderes e público profissional
GLOBAL	70%	60%	50%	40%	35%	0%
INDIVIDUAL	30%	40%	50%	60%	65%	100%

Metas da Presidência e Diretorias (N1)

As metas de primeiro nível (N1) são definidas no último trimestre do ano. Elas fazem parte do plano de metas do Presidente e Diretores. Geralmente, definidas com base na visão de longo prazo, nas macrotendências mercadológicas e no Mapa Estratégico (BSC).

As metas Globais e N1 representam o ponto de partida para o desdobramento de todas as metas da CBMM. Elas são publicadas no sistema, anualmente, e disponibilizadas por meio dos planos de metas e por meio da **BIBLIOTECA DE METAS**.

O que é *Biblioteca de Metas*?

É um repositório de metas, contendo as metas do Presidente e das Diretorias (N1), além de metas estabelecidas pela gestão como estratégicas e transversais, e que devem ser compartilhadas com toda a organização.

Trata-se de uma lista publicada no sistema, onde todos os participantes do Ciclo podem acessar as metas, permitindo maior agilidade no contrato da meta individual.

A biblioteca de metas pode ser utilizada tanto no “*contrato-espelho*” ou seja, **uma meta compartilhada ou para apoiar no desdobramento** das metas individuais.

É importante que líderes e liderados se reúnam para definir a estratégia da área e logo o tipo de contrato de meta individual.

Classificação das Metas

Para garantir o monitoramento das metas ligadas às diretrizes estratégicas da CBMM, a área **Gestão de Metas** avalia, monitora e fornece informações para as auditorias.

Para garantir esse monitoramento, o colaborador deverá contratar metas, indicando a **perspectiva do Mapa Estratégico e do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)** às quais sua meta pertence.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE:

A CBMM é periodicamente auditada, e deve cumprir os requisitos do sistema integrado de gestão. Os indicadores das metas ligadas aos processos auditados, também precisam ser monitorados.



A CLASSIFICAÇÃO DAS METAS APOIA A ORGANIZAÇÃO NA ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA, permitindo uma rápida tomada de decisão, caso esses dados apontem para uma necessidade de ajuste de rota, ao longo do ano.

Planejamento das áreas - desdobramento

Após a definição das diretrizes estratégicas ao término de cada ano, as lideranças da CBMM se reúnem com seus times para traçar o planejamento de atividades e projetos para o próximo ano.

Para um bom planejamento é importante considerar:



REVISÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Ter como ponto de partida o **plano de longo prazo, o Mapa Estratégico, e as Metas Globais e N1**. Compreender de que maneira a atividade da área impacta direta ou indiretamente esses objetivos.



REVISÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

É importante considerar as Diretrizes Estratégicas para mapear os projetos relevantes que irão fazer parte da execução da estratégia da área. A definição do orçamento é feita previamente ao alinhamento e definição de objetivos do ano, geralmente a partir do 2º semestre de cada ano. **Revisar o plano orçamentário ao definir as metas com o time, garante um maior alinhamento dos projetos e atividades com as expectativas de entregas.**



DEFINIÇÃO DE PROJETOS E ATIVIDADES

Definição da estratégia da área por meio de atividades e projetos. Com base na diretriz estratégica e revisão orçamentária, o líder apresenta a estratégia para o ano, destacando os **projetos e atividades que devem ser criados, descontinuados ou aprimorados** para o alcance dos objetivos.



DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Revisão dos papéis do time e interfaces multidisciplinares, para garantir a boa execução das atividades e projetos, além do monitoramento dos indicadores das metas. É nesta fase que líderes e liderados definem as metas que serão compartilhadas entre membros do time e times transversais.



DEFINIÇÃO DOS TIPOS DE METAS

Para a definição das metas individuais dos times, as lideranças devem sinalizar os projetos que *sustentam a estratégia* e definir quem terá metas iguais ao gestor imediato ou N1 (**metas-espelho - compartilhadas**) e quem irá desdobrar suas próprias metas. Todas as metas devem ser validadas pelo gestor, antes do contrato no sistema.



DESDOBRAMENTO E CONTRATO DE METAS

Os colaboradores que desdobram suas próprias metas, devem compreender o impacto de suas atividades na estratégia da área e propor metas com indicadores desafiadores. Os demais devem contratar as metas direcionadas pelo gestor ou utilizar a **BIBLIOTECA DE METAS**.

Veja mais informações sobre estas etapas, no capítulo "Apuração e contrato de metas."



Avaliação de competências



Cultura CBMM - Nossos Valores

No último trimestre de cada ano, avaliamos as competências-chave da nossa cultura.

Com base nos enunciados que descrevem o **comportamento esperado**, as notas atribuídas nas escalas, devem refletir o quanto a pessoa avaliada está aderente à Cultura CBMM:

1- POUCO DESENVOLVIDO

2- EM DESENVOLVIMENTO

3- DESENVOLVIDO

4- REFERÊNCIA



[Acesse aqui o detalhamento de cada valor.](#)

Para obtermos um panorama deste alinhamento e, assim, **fomentar feedbacks construtivos e desenvolver nossos colaboradores**, realizamos a avaliação de competências.

Para gerar resultados imparciais e consistentes, ao avaliar uma pessoa, considere:

1. **Dados e fatos que colaborem com a sua avaliação;**
2. Faça **comentários construtivos** e exemplificados;
3. Os comentários da avaliação são anônimos para garantir a confidencialidade. Porém, o participante terá acesso ao descritivo do comentário. **Garanta que o texto seja claro e direcionado ao comportamento** avaliado. Evite expor nomes ou descrever situações muito particulares.
4. **Fique atento aos vieses inconscientes ao avaliar.** Impressões superficiais que podem comprometer a qualidade da avaliação.

O ATO DA AVALIAÇÃO ENRIQUECE O FEEDBACK E DIRECIONA O COMPORTAMENTO.

Seja imparcial e traga dados e fatos que suportem o seu ponto de vista.

[VIESES INCONSCIENTES – Veja aqui](#)

Metodologia de Avaliação de Competências

Os diferentes pontos de vista na avaliação, são representados por **categorias que possuem pesos específicos no resultado final da avaliação**:



AUTOAVALIAÇÃO

TODOS OS PARTICIPANTES: **PESO 0%**

Representa um exercício de autopercepção. Ao se autoavaliar o colaborador reflete sobre o seu próprio alinhamento com a cultura.



PARES

TODOS OS PARTICIPANTES: **PESO 20%**

A escolha dos pares é feita no início da etapa de avaliação de competências, por meio do formulário "definição de participantes".

Os participantes devem escolher de 4 a 6 pares, de acordo com os critérios a seguir:

- Interdependência em projetos e/ou atividades;
- Clientes internos (relacionados com as entregas frequentes da sua área);
- Participação em projetos transversais e metas compartilhadas;
- Que não pertençam à estrutura de subordinação direta.

RECOMENDAÇÕES:

DIVERSIFICAR ESCOLHAS / NÃO SE LIMITAR AOS PARES DE MESMA POSIÇÃO / PREZAR POR ESCOLHAS DE RELACIONAMENTO PROFISSIONAL E NÃO DE AMIZADE.



GESTOR IMEDIATO

PARA GESTORES: **PESO 60%** / NÃO-GESTORES: **PESO 80%**

O colaborador é avaliado por seu gestor imediato. Em caso de movimentação recente de área, o gestor atual avalia o colaborador com o apoio do gestor anterior.



EQUIPES

PARA GESTORES: **PESO 20%**

Avaliação exclusiva para gestores que possuem equipes com 3 ou mais subordinados elegíveis ao ciclo. Esse critério, garante a confidencialidade da avaliação.

Gestores devem selecionar os membros do seu time direto, elegíveis ao ciclo, no formulário de "**definição de participantes**".



IMPORTANTE: As categorias de avaliação que não atingirem **o número mínimo de três respondentes** terão seus pesos automaticamente transferidos para a as demais categorias.

*TUTORIAL – Clique aqui
"Definição de Participantes -NÃO GESTORES"*

*TUTORIAL – Clique aqui
"Definição de Participantes - GESTOR"*

*TUTORIAL – Clique aqui
"Avaliação de Competências"*

**Apuração de
resultados e
contrato de metas
individuais**

Apuração de resultados

No primeiro trimestre do ano, líderes e liderados apuram as metas do ano anterior e acessam os resultados da avaliação 360°, via sistema.

Para isso, as seguintes ações devem ser consideradas:

APURAÇÃO DE METAS

- 1 Todos os participantes do ciclo, fornecem evidências do atingimento das metas, individuais diretamente no sistema, e validam a performance do ano com seus gestores imediatos.
- 2 Gestores podem solicitar a revisão de evidências se julgarem necessário.
- 3 O resultado das **METAS GLOBAIS**, será inserido automaticamente no plano de metas de **Coordenadores e cargos acima**.
- 4 Após o período de apuração de metas, os participantes visualizam os resultados de atingimento por meio do Plano de Metas, inserido no sistema – ***Veja tutorial aqui.***
- 5 ○ **PRAZO PARA O INFORME DE RESULTADOS NO SISTEMA É 31 DE JANEIRO.**



Tutorial “Apuração de resultados”

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

- 1 Após o término da avaliação 360° no primeiro dia útil de cada ano, os relatórios de resultados são disponibilizados. ***Veja aqui o tutorial de acesso aos relatórios.***
- 2 Os participantes visualizam o Relatório Detalhado, contendo os resultados da avaliação dos Nossos Valores e comentários dos avaliadores.
- 3 **Os comentários e avaliações do sistema são sigilosos.** Com isso, o avaliado não poderá identificar no relatório os nomes de seus avaliadores.
- 4 O relatório detalhado é insumo para a construção de um feedback pautado em resultados e direcionado para a melhoria e manutenção dos comportamentos.



Tutorial “Relatório Detalhado”

Desdobramento e contrato de metas

Também ao primeiro trimestre do ano, líderes e liderados devem criar o **Plano de Metas e/ ou Acordo de Performance**, contendo os projetos e atividades que foram definidos para suportar a estratégia.

A pirâmide de desdobramento de metas



Na definição da estratégia para o ano, o scorecard é a ferramenta essencial para o entendimento da **cadeia de causa e efeito**, e para o planejamento dos projetos estratégicos das áreas.

Contrato de metas individuais

O desenho da meta individual deve seguir os seguintes parâmetros:

- 1 Devem ser definidas **com base nas diretrizes estratégicas e planejamento da área.**
- 2 Coordenadores e posições acima, devem estabelecer de **2 a 5 metas.**
Supervisores, Líderes e Equipes ligadas aos gestores elegíveis devem registrar em um campo único o **ACORDO DE PERFORMANCE.**
- 3 Pode haver compartilhamento de meta entre colaboradores, no caso de interface entre áreas.
Ex.: **Projeto de implementação de um sistema para a área comercial** - Deve-se contratar a mesma meta para o colaborador da TI e do Comercial (**meta-espelho**).
- 4 Devem ser **S.M.A.R.T – Específica / Mensurável / Atingível / Relevante / Temporal**

Exemplos de Meta SMART

Para contratar a meta via sistema, utilize o modelo **BOOK DE METAS (VEJA TUTORIAL)**.

Definições dos campos da **meta smart**:

Meta	É o objetivo, a ação a ser realizada. Deve ter descrição breve e clara, evitando abreviações ou termos técnicos aprofundados.
Valor	É o centro da meta, o valor alvo ou marco alvo. É correspondente ao parâmetro de 100% , estabelecido na memória de cálculo.
Prazo	Prazo final para a conclusão da meta.
Peso	Distribuição do peso ou importância do objetivo. Pode ser classificado por complexidade ou aderência à estratégia da área.
Melhor	Direcionador do comportamento do valor. Ex: Maior (seta positiva) valores de vendas ou progressão de marcos. Menor (seta negativa) valores decrescentes como alvo. Ex.: orçamento.
Memória de Cálculo	São os critérios utilizados para o cálculo do resultado da meta. Estabelecem os alcances de 80 / 100/ 120 por cento.
Indicador	Referência numérica (fórmula) a ser utilizada na apuração periódica da meta.
Unidade Medida	É a forma de medida do indicador da meta. Pode ser um valor numérico ou percentual.
80%	Descrição do valor ou marco mínimo que se pode atingir em uma meta.
100%	Descrição do valor ou marco alvo da meta.
120%	Descrição do valor ou marco máximo da meta.

Exemplos de contratos de metas

Exemplo de uma **META TÁTICA**

Meta	Valor (100%)	Prazo	Peso	Melhor	Memória de Cálculo	Indicador	Unidade Medida	Fonte do Plano de Ação	80%	100%	120%
Vender FeNb eq	103.000	31.12.22	15%	↑	Quantidade de vendas ao mercado de FeNb + Produtos especiais, convertidos em FeNb equivalente.	Vendas de FeNb eq	Toneladas	SE SUITE	91.000	103.000	110.000

Exemplo de uma **META OPERACIONAL**

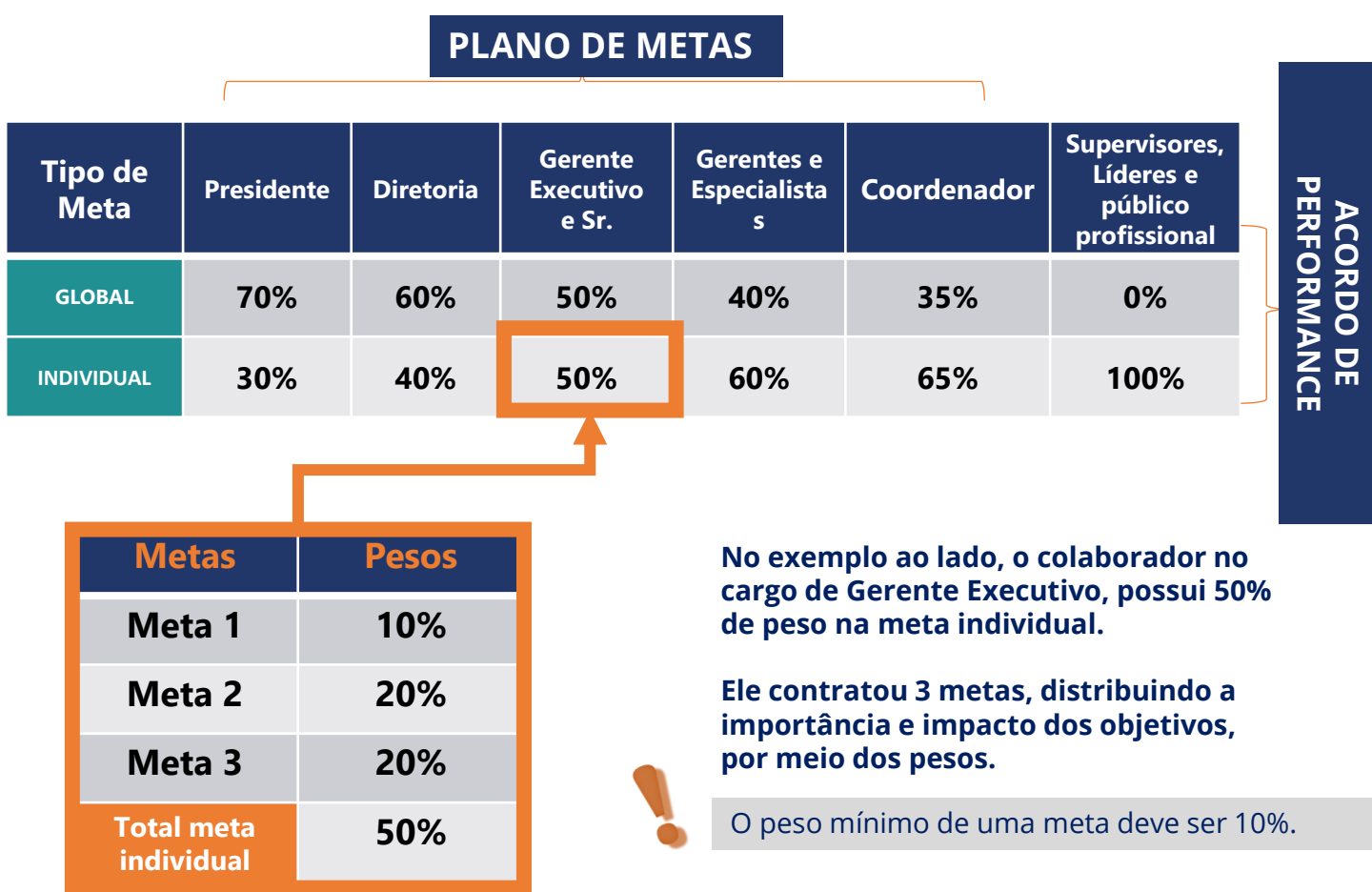
Meta	Valor (100%)	Prazo	Peso	Melhor	Memória de Cálculo	Indicador	Unidade Medida	Fonte do Plano de Ação	80%	100%	120%
Implantação do projeto Cloud X	Entrega da onda 1 + capacitação de stakeholders	31/ 12	15%	↑	Onda 1: Implementação do servidor cloud e módulos de contratos e CRM. Capacitação de no mínimo 80% dos stakeholders.	1-80% de Log de acesso no ambiente de produção. 2- n° de participantes x presença confirmada.	%	SE SUITE	Onda 1: Implementação do servidor cloud e módulos de contratos e CRM.	Onda 1: Implementação do servidor cloud e módulos de contratos e CRM. Capacitação de no mínimo 80% dos stakeholders.	Onda 1 e 2: Implementação do servidor cloud e módulos de contratos, CRM e Estoque. Capacitação de no mínimo 90% dos stakeholders.

Distribuição de pesos das metas

No sistema, a contratação de objetivos é diferenciada por cargos. O **Plano de Metas** possui distribuição de pesos de acordo com a participação de cada posição, de **Presidente a Coordenador**.

Para os demais cargos, não há distribuição de pesos. O colaborador poderá contratar uma meta única, contendo atividades e/ou projetos com peso total de 100%.

Veja a distribuição de pesos abaixo:



EM BREVE

Tutorial “Contrato de Metas”



Colaboradores e gestores possuem papéis e responsabilidades fundamentais na **definição das metas**:

GESTOR

- Promover o **desdobramento** das metas dos profissionais sob sua gestão, garantindo a **aderência ao scorecard** e a comunicação **transparente** das Diretrizes.
- Definir os objetivos da área por meio da definição de projetos e atividades que suportam a estratégia de curto e longo prazo.
- **Acompanhar e validar** as metas da equipe.
- **Acompanhar e apurar** suas metas individuais.
- Construir metas que desafiem a equipe;
- Utilizar avaliação de 100% para as metas atingidas;
- Utilizar avaliação de 120% somente quando é entregue algo excepcional, não esperado.

COLABORADOR + GESTOR

- Definir, **em conjunto**, as metas individuais do colaborador com base no **Scorecard e nas Metas Globais e N1**, garantindo o correto **desdobramento e alinhamento** das metas aos objetivos da empresa e o **engajamento** do colaborador na definição das suas metas.

COLABORADOR

- **Negociar** com as áreas parceiras a inclusão de **metas compartilhadas**.
- **Solicitar a alteração da sua meta**, nos casos de movimentação de área ou posição.



IMPORTANTE: No caso de mudanças na estratégia da área, ou movimentação de colaboradores entre áreas e posições, o Plano de Metas ou Acordo de Performance, deverá ser reformulado. Os pleitos para alteração das metas devem ser enviados até 30 de setembro de cada ano, para o e-mail: gestaodemetas@cbmm.com

Após a fase de desdobramento das metas e da construção do Plano de Metas / Acordo de Performance, os participantes do Ciclo de Gente, confirmam o contrato das metas por meio do sistema– **Portal RH**.



Comitês de avaliação

Comitês de avaliação

Ao final do primeiro trimestre do ano, os resultados dos eixos de **metas e valores** são discutidos em um fórum, cujo **o objetivo é chegar a um consenso** sobre a **pontuação final (calibração)** e sobre as **iniciativas de desenvolvimento** dos avaliados.

PARTICIPANTES DO COMITÊ

- **Avaliadores de primeiro grau** : Gestores imediatos dos avaliados;
- **Avaliadores de segundo grau**: Gestores dos gestores imediatos dos avaliados;
- **Facilitador do comitê**: Representado por um membro da área de Pessoas e Cultura ou gestor selecionado.
- **Business Partner**: Membro do RH relacionado à área de atuação das pessoas avaliadas.

A área de **Pessoas e Cultura** fará a governança dos comitês gerentes e posições acima. Os demais comitês serão de responsabilidade do gestor das áreas. Veja mais informações no capítulo **“Comitês de Avaliação”**.

1. CALIBRAÇÃO

Ratificação ou retificação da **NOTA INICIAL** do avaliado, de acordo com as discussões geradas entre os participantes do comitê.

O gestor participante, deverá apresentar argumentação sobre sua equipe, com base na análise dos **relatórios de avaliação (Detalhado e Carômetro)**, além de colaborar com discussões sobre os demais avaliados do comitê.

EM BREVE

**MODELO DE RELATÓRIO
DETALHADO**
Clique aqui

Este relatório é disponibilizado a todos os colaboradores elegíveis, ao término da avaliação dos Nossos Valores.

EM BREVE

**MODELO DE RELATÓRIO
CARÔMETRO**
Clique aqui

Este relatório é restrito aos gestores avaliadores. E será disponibilizado após a criação das sessões de calibragem.

2. PONTUAÇÃO INICIAL E CALIBRAÇÃO

Ao término da avaliação dos **Nossos Valores**, os resultados dos eixos de avaliação são consolidados. Este resultado representa o BOX inicial do avaliado. Ex.:

Resultado do eixo x (metas)

100%- DENTRO DO ESPERADO

Resultado do eixo y (valores)

3- DESENVOLVIDO

Eixo x + eixo y = RESULTADO INICIAL



BOX FINAL : As “setas” representam as possibilidades de movimentação entre boxes, resultantes do consenso do comitê.

A MATRIZ 9BOX É UM INSTRUMENTO PARA USO EXCLUSIVO NO COMITÊ.

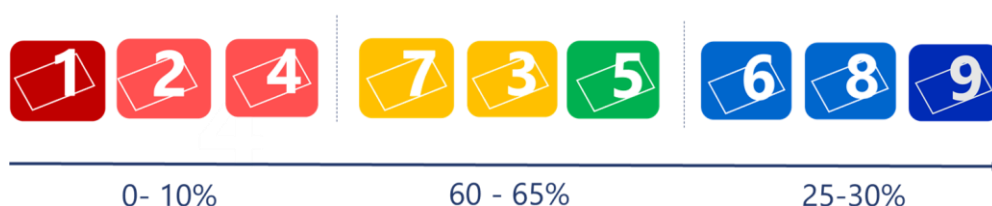
Os dados de posicionamento no BOX não serão disponibilizados ou discutidos no feedback do colaborador.

3. RESULTADO FINAL DO COMITÊ

Além de obter um consenso sobre a posição final do box e consolidar ações para o desenvolvimento do avaliado, o comitê gera dados comparativos às boas práticas de mercado – ou seja, **uma distribuição ideal de resultados** que representa um ambiente cultural onde pessoas são desenvolvidas e preparadas para o futuro do negócio.

A **distribuição ideal** funciona apenas como elemento comparativo. **O resultado final (consenso) do comitê é mantido.**

Resultado ideal CBMM:



4. AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

Após a classificação final dos colaboradores na matriz 9Box, as ações de desenvolvimento, carreira, sucessão, mérito e/ou ações de retenção, recuperação e substituição, devem ser discutidas.

Para cada box, existe um rol de ações sugeridas:



EM BREVE

CLIQUE AQUI PARA ACESSAR O DETALHAMENTO DAS AÇÕES

5. PREPARAÇÃO DO GESTOR PARA OS COMITÊS

Cada gestor deve analisar todas as informações disponíveis sobre a equipe elegível ao ciclo, antes de participar dos comitês.

No sistema, além dos relatórios disponíveis com os resultados, o gestor poderá acessar o **FORMULÁRIO PRÉ-COMITÊ**.

Veja as informações que devem ser atualizadas pelo gestor e pelo colaborador no sistema, antes da realização dos comitês:

ATUALIZADAS PELO GESTOR:

ASPECTOS DE RELEVÂNCIA

Descrição dos pontos fortes e pontos a desenvolver e projeção da atuação em projetos futuros.

CONHECIMENTO CRÍTICO

O gestor deve indicar se o colaborador detém conhecimentos que são essenciais para a CBMM.
Ex.: Um colaborador que possui informações sobre a criação de um novo produto ou processo crítico que ainda não foram totalmente desdobradas para um possível sucessor e/ ou colaborador do projeto.

POSIÇÃO CRÍTICA

Quando uma posição (cadeira) é essencial para a sustentabilidade, governança, inteligência do negócio e para a execução da estratégia. Envolve dificuldade de desenvolver candidatos internamente para atender às demandas da função e necessidade de conhecimentos e habilidades difíceis de se encontrar no mercado.

RISCO DE PERDA E PREPARAÇÃO PARA SUCESSÃO

Indicação na probabilidade de perda de um colaborador para o mercado e/ou movimentação interna e intenção da preparação de um outro colaborador para assumir esta posição.

ATUALIZADAS PELO COLABORADOR:

MOBILIDADE

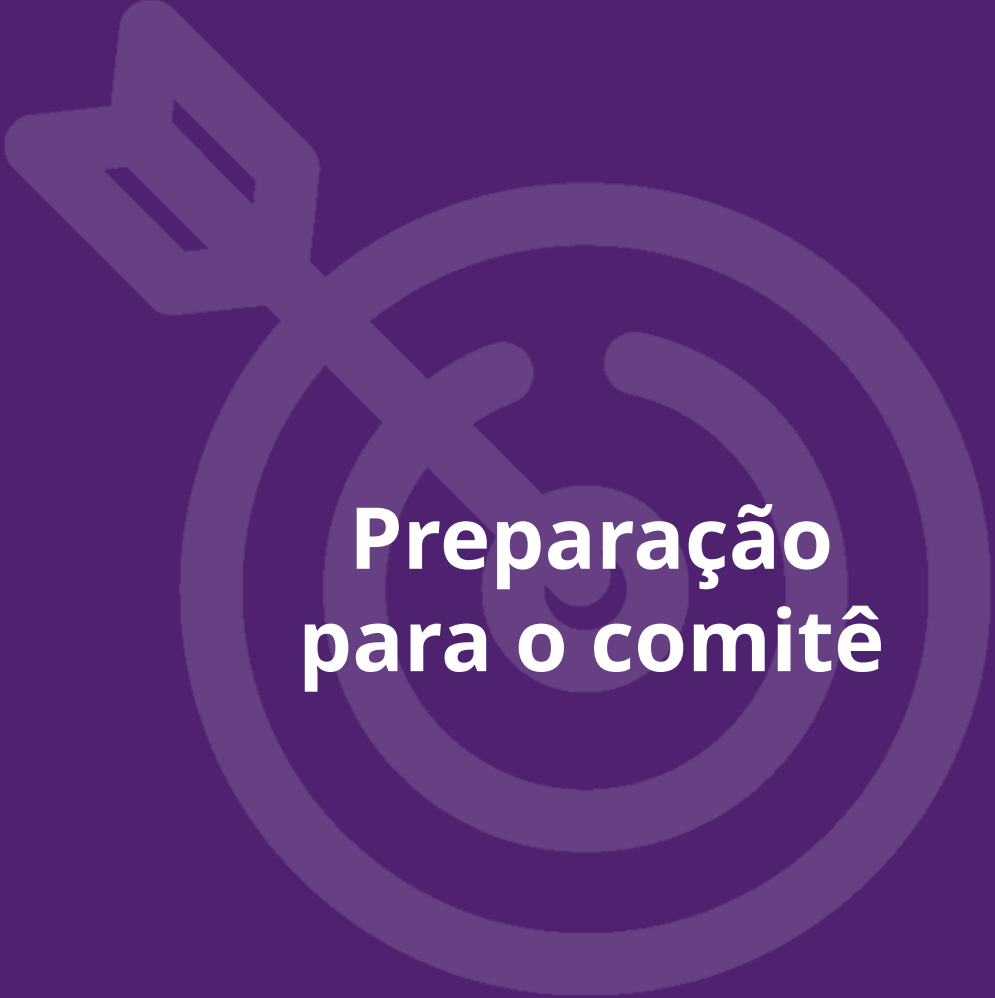
Disponibilidade e interesse do colaborador em atuar em outros projetos e/ou áreas e residir e trabalhar fora do seu domicílio original.

ASPIRAÇÕES DE CARREIRA

Desejo do colaborador em relação às oportunidades de carreira (posições e atividades).



TUTORIAL DA ETAPA “PRÉ-COMITÊ”
Clique aqui



Preparação para o comitê

Etapa para gestores

Governança dos comitês

Apenas os comitês de gerentes e posições acima, são obrigatórios. Sua organização é de responsabilidade da área de *Pessoas e Cultura* e geralmente acontecem no primeiro trimestre de cada ano.

A realização de comitês para as demais posições, fica a critério do gestor de cada área. Ele deverá analisar e decidir se haverá ou não, comitês de avaliação.

A PARTIR DESSA ANÁLISE, O GESTOR PODERÁ OPTAR POR NÃO REALIZAR COMITÊS PARA A TOTALIDADE DO TIME OU PARTE DELE.

SOLICITAR AO TIME DE PESSOAS E CULTURA, A CRIAÇÃO DOS COMITÊS SOB SUA RESPONSABILIDADE

OU

OPTAR PELO AGENDAMENTO DIRETO DAS SESSÕES INDIVIDUAIS DE FEEDBACK.

Ao receber a confirmação da criação do comitê no sistema, **o gestor define participantes e agendas.**

Deverá agendar diretamente as sessões de feedback com base no resultado do **Relatório Detalhado** da avaliação.

PARTICIPANTES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NOS COMITÊS:

GESTOR IMEDIATO
(AVALIADOR PRINCIPAL)

PARES
(DO GESTOR)

Business Partner
da área

GESTOR DO AVALIADOR PRINCIPAL



Os comitês das áreas devem ser realizados somente após os comitês de gerentes e posição acima.

Por quê um gestor pode tomar essa decisão?

Os seguintes motivos podem levar um gestor a considerar formas diferentes de avaliar seu time:

- 1. Complexidade e interfaces da atividade desempenhada pelo colaborador;**
- 2. Avaliação de competências aquém da performance esperada, em que haja necessidade de calibração;**
- 3. Execução de metas estratégicas da área (times que possuem metas espelhadas da liderança).**

Como solicitar comitês

PARA AS POSIÇÕES DE COORDENADOR E ACIMA

O gestor que optar por realizar comitês em sua área, **deverá enviar formulário preenchido**, contendo as seguintes informações:

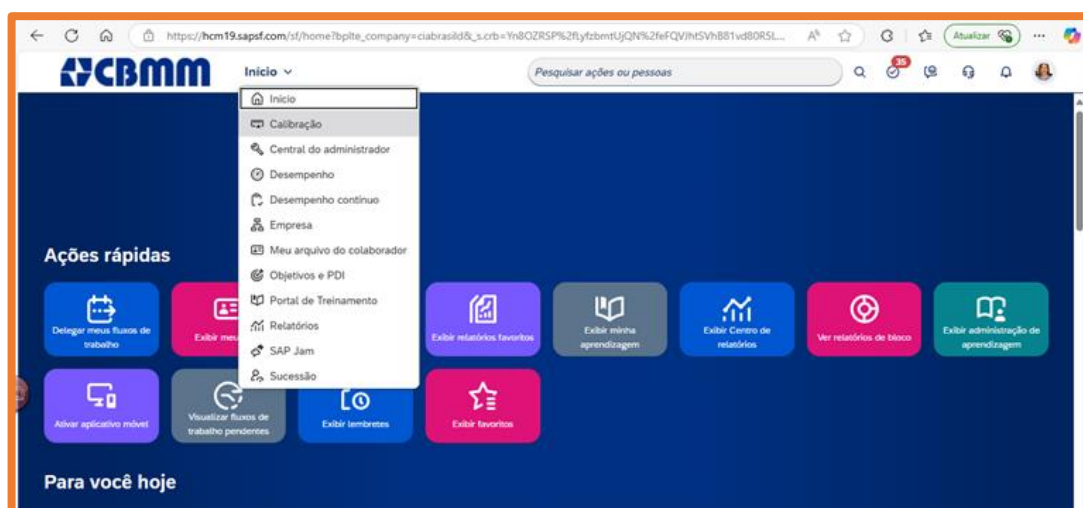
- 1- Nome do comitê ou comitês criados para a área. O gestor poderá criar mais de 1 comitê (**ex.: Comitê Controladoria – Analistas Srs. e Comitê Controladoria – Analistas Pleno**);
- 2- Nome completo dos avaliados;
- 3- Nome do gerente solicitante;
- 4- Nome do facilitador (pessoa que terá a visão geral das pessoas avaliadas na matriz 9 box).

**PARA ACESSAR O
FORMULÁRIO**
CLIQUE AQUI

A área de Pessoas e Cultura irá inserir os dados no sistema e os comitês criados, estarão disponíveis na sessão **“Calibração”**, na página inicial do Portal RH:

VEJA O PASSO A PASSO PARA ACESSAR A CALIBRAÇÃO:

1- Acesse a página inicial do Portal RH (Intranet) / Início / Calibração:



2 – Em Calibração, estarão disponíveis as sessões de comitê.

Para acessá-las basta clicar no título da sessão.



Calibração

Pesquisar ações ou pessoas

35

SessõesAvaliação executiva

Calibração

Sessões (1)

ExportarExportar tudo(1)

☐	Sessão	Nome do Modelo	Status	Nº de...	Nº de...	Facilit...	Minha...	Data ...	Data ...	Anexo	Ação
☐	Teste calibração 2024	Calibração Ciclo 2024	Em a...	2	1	DORA...	Facilit...		07/04...		

Itens por página10

3 – Na sessão, temos as seguintes abas e informações:

Painel: Pré - visualização dos colaboradores nos eixos e na matriz 9box;



Calibração

Pesquisar ações ou pessoas

35

SessõesAvaliação executiva

Lista de sessões / Teste calibração 2024

Teste calibração 2024

Painel

Visualização de lista

Resultado

Competências

Resultado X Competências

Risco de perda

Exibir gráfico por: Número de SujeitosDistribuição (%)

Resultado

Competências

Resultado X Competências

Objetivo geral

Competência geral

Competência geral

Abaixo do esperado0

Em desenvolvimento1

Dentro do esperado1

Desenvolvido ou Consolidado1

Referência no comportamento0

Referência no comportamento0

Desenvolvido ou Consolidado010

Em desenvolvimento001

Salvar

Finalizar

Reverter

Visualização da lista: mostra a lista dos colaboradores da sessão;



Calibração

Pesquisar ações ou pessoas

35

SessõesAvaliação executiva

Lista de sessões / Teste calibração 2024

Teste calibração 2024

Painel

Visualização de lista

Resultado

Competências

Resultado X Competências

Risco de perda

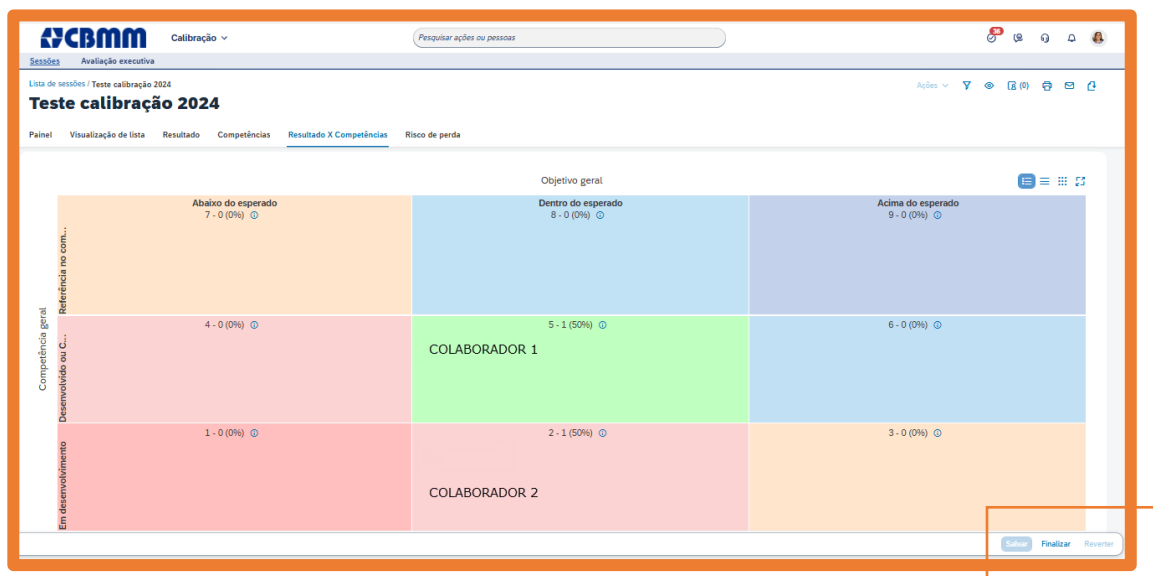
☐	Assunto	Discutido?	Competência geral	Objetivo geral	Risco de Perda	Atributos
☐	COLABORADOR 1		Desenvolvido ou Consolidado	Dentro do esperado	Não classificado	
☐	COLABORADOR 2		Em desenvolvimento	Dentro do esperado	Não classificado	

Salvar

Finalizar

Reverter

Resultado x Competências: mostra a plotagem inicial do colaborador na matriz 9box;



4 – Na matriz 9 box, o gestor poderá movimentar o colaborador entre quadrantes, conforme o consenso do comitê.

5 – Ao terminar a calibração, clicar somente em Salvar.



Caso não se sinta apto a realizar a calibração do seu comitê diretamente no sistema, clique no link abaixo e informe o resultado obtido no consenso da avaliação. A área de Pessoas e Cultura, irá inserir os resultados e encerrar a sessão de calibração no sistema.

PARA INFORMAR O RESULTADO DO SEU COMITÊ
Clique aqui

A dinâmica dos comitês

PRÉ-COMITÊ

- 1- Analise atentamente os resultados contidos nos relatórios detalhados;
- 2- Dedique maior tempo à análise dos colaboradores com baixa (boxes 1,2 e 4) e alta performance; (boxes 6, 8 e 9). Lembre-se. O resultado da avaliação não deve ser discutido durante os comitês. Concentre-se nas ações futuras que irão tratar os gaps de desempenho ou promover desafios aos colaboradores de referência.
- 3- Os colaboradores que performam dentro do esperado, dispostos nos boxes 5, 3 e 7, podem ser discutidos no comitê, caso o gestor identifique necessidade de calibração.
- 4- Analise o **BANCO DE PERGUNTAS e VIESES DE AVALIAÇÃO** para **preparação da mediação do comitê** (Clique abaixo para acessar). As perguntas e o rol de vieses, apoiam a manutenção da imparcialidade e do foco de futuro nas discussões entre avaliadores.
- 5- Os relatórios de avaliação são insumos para o comitês. Faça o download prévio no sistema.
- 6- A carga horária do comitê deve permitir que cada avaliado seja discutido em até 15 minutos.

BANCO DE PERGUNTAS
Clique aqui

EM BREVE

**VEJA COMO EXTRAIR
RELATÓRIOS DO SISTEMA**
CLIQUE AQUI

IMPORTANTE!

OS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO SÃO CONFIDENCIAIS. NÃO DEVEM SER COMPARTILHADOS POR E-MAIL.

AS 5 ETAPAS DO COMITÊ



As 5 etapas do comitê

1

CHECK-IN
(Premissas e estratégia)

A etapa de check-in deve durar até 15 minutos.

Inicie a sessão de comitê, informando aos participantes as **premissas**, as **“armadilhas de avaliação” – vieses**, o contexto estratégico da área e acordos quanto a condução da sessão e limite de carga horária.

PREMISSAS DO COMITÊ

Estamos aqui para fazer os talentos darem certo. O foco é no futuro que pode ser construído — não em remoer o que falhou.

Não estamos aqui para “defender” o meu talento. O papel do avaliador não é justificar ou proteger sua liderança, mas contribuir com uma leitura honesta, construtiva e madura, abrindo espaço para desafios que estejam alinhados ao que essa pessoa pode entregar à organização.

Desequilíbrio é importante. O futuro importa mais que o passado. Compromissos e Performance contam, mas o foco está no que a pessoa pode transformar, construir e aprender daqui para frente.

Todo comitê é também um exercício de autopercepção. Temos vieses, e reconhecê-los é o primeiro passo para escolhas mais justas e estratégicas.

Talento também se revela no coletivo. Avaliamos o indivíduo mas o impacto está em toda a rede, e não apenas o desempenho individual. É necessário profunda visão sistêmica e considerar grupos e sinergias.

Perguntar é mais potente que afirmar. A escolha das perguntas deve gerar reflexão, e não apenas extrair fatos. O bom facilitador provoca com intenção.

Escuta ativa é liderança. Escutamos com presença, empatia e sem julgamento. O silêncio também constrói.

Somos o fio condutor do futuro. Conexão deste Comitê com a estratégia e as capacidades da CBMM. Nosso papel é provocar, influenciar e sustentar um olhar cada vez mais estratégico sobre talentos.

Projetos são alavancas de crescimento. Desenvolver não é só promover — é inserir pessoas em experiências que expandem suas capacidades.

ESTRATÉGIA

O facilitador (RH ou Gestor) do comitê deverá lembrar a todos da importância da estratégia macro da CBMM e **dos principais desafios da área**. As discussões **devem questionar o preparo das pessoas** para os desafios traçados até 2030.

CONSULTE O BANCO DE PERGUNTAS DESTINADO A ESSA ETAPA

VOLTE AO CAPÍTULO “DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS”

VIESES DA AVALIAÇÃO

Alertar os participantes sobre as **tendências / vieses** que podem comprometer a real interpretação dos dados da avaliação e possíveis oportunidades de desenvolvimento dos avaliados:

HALO

Tendencia de deixar uma única característica (negativa ou positiva) influenciar toda a avaliação da pessoa.

AFINIDADE

Tendencia a valorizar a quem se parece conosco. Mesma formação, valores, estilo de trabalho...

RECÊNCIA OU DISPONIBILIDADE

Quando damos peso maior ao que aconteceu recentemente, em detrimento da jornada completa do indivíduo.

CONFIRMAÇÃO

Procurar, ver e / ou reforçar informações que confirmam crenças prévias sobre alguém.

ESTERÍOTIPO

Aplicar crenças generalizadas sobre a que “grupo” pertence um indivíduo, sem base na realidade.

AVERSÃO AO ERRO / PERDA

Dar mais atenção às falhas e riscos do que o potencial de desenvolvimento do avaliado.

PROXIMIDADE

Avaliar melhor quem está mais perto ou com quem se interage mais,

RECÊNCIA OU DISPONIBILIDADE

Quando damos peso maior ao que aconteceu recentemente, em detrimento da jornada completa do indivíduo.

EFEITO GRUPO (MANADA)

Influenciar-se excessivamente pela opinião dos outros, sem análise independente.

STATUS QUO

Preferir manter as coisas como estão, resistindo a reconhecer o potencial de mudança e crescimento do avaliado.



AVALIAÇÃO COLABORATIVA, AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO, RISCOS E SUCESSÃO

AS DISCUSSÕES NESTA ETAPA, DEVEM DURAR ATÉ 15 MINUTOS POR PESSOA DISCUTIDA.

Premissas

DURANTE O COMITÊ, AS ANÁLISES SE CONCENTRARÃO EM DOIS QUADRANTES “L” DA MATRIZ 9

BOX: Aqueles que representam os extremos de performance, seja referência, seja por resultados abaixo do esperado.

A ETAPA DE PLOTAGEM E CALIBRAGEM DEVE SER OBJETIVA, OCUPANDO NO MÁXIMO 30% DO TEMPO DEDICADO A CADA PESSOA AVALIADA.

OS 70% RESTANTES DEVEM SER DIRECIONADOS PARA REFLEXÕES QUALIFICADAS SOBRE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO, EXPLORADAS EM CINCO BLOCOS:

- ✓ **PROJETOS ATUAIS** - diretamente relacionados à estratégia maior da CBMM ou da área de atuação;
- ✓ **PROJETOS FUTUROS** - diretamente relacionados à estratégia maior da CBMM ou da área de atuação;
- ✓ **Experiências locais ou internacionais, incluindo programas globais de formação, circulação e experiências em redes internas e externas**
- ✓ **RESKILLING (reciclagem de conhecimentos)** para ganho de complexidade em diferentes conhecimentos, seja de sua área de atuação ou para outros negócios/ atuação futura;
- ✓ **UPSKILLING (capacitação em nova competência)** para incremento e atualização em sua área atual de atuação.



ANOTAÇÕES DO COMITÊ : Para captar os comentários dos comitês, acione a gravação e a descrição da reunião, por meio do TEAMS. Ao término da sessão, utilize o **copilot** para resumir o conteúdo geral. **Fique atento se todos os participantes da sessão poderão ter acesso à transcrição na íntegra.**

2

AVALIAÇÃO
COLABORATIVA

ABERTURA DA MATRIZ 9 BOX E OU RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO (*Detalhado e Carômetro*).

Utilizar o posicionamento dos avaliados na uma matriz 9 box (compromissos e performance), com o foco das discussões nos aprendizados e possibilidades de desenvolvimento para o presente e para o futuro.

3

AÇÕES DE
DESENVOLVIMENTO

Validada a classificação final dos colaboradores na matriz 9Box, serão discutidas as ações de desenvolvimento, carreira, sucessão, mérito e/ou ações de retenção, recuperação e substituição.



4

RISCOS E SUCESSÃO

Foco em identificar urgências, antecipar necessidades futuras e mapear possíveis movimentos de sucessão de forma mais estratégica e realista. Estabelecer assim, o tempo de prontidão dos avaliados, assim como estabelecer ações de desenvolvimento específicas.

A discussão sobre esse tema deve ser direcionada somente para indivíduos previamente mapeados. Caso não haja sucessores mapeados na área avaliada, o facilitador poderá avançar para o encerramento da avaliação.

CONSULTE O BANCO DE PERGUNTAS DESTINADO A ESSA ETAPA

5

CHECK- OUT
(ENCAMINHAMENTOS)

Estabelecimento de compromissos e encerramento

Premissas

A etapa de check-out deve durar até 15 minutos.

Momento para consolidar aprendizados, formalizar encaminhamentos e promover uma pausa reflexiva tanto sobre os talentos quanto sobre o papel dos próprios avaliadores. Aqui, o foco está em garantir que as discussões não terminem apenas em percepções, mas avancem para planos concretos de desenvolvimento, sucessão e movimentação.

É também uma oportunidade de autorrevisão por parte dos avaliadores — como líderes e como tomadores de decisão — refletindo se aprimoraram sua escuta, suas análises e sua capacidade de olhar o outro com profundidade.

O feedback dos participantes sobre a experiência é fundamental para o aprimoramento contínuo do modelo. Esse momento final reforça a ideia de que **avaliar talentos é também desenvolver a cultura da liderança da CBMM.**

CONFIRMAÇÃO DOS PRINCIPAIS ENCAMINHAMENTOS

- Quais ações de desenvolvimento foram priorizadas para cada pessoa?
- Quais movimentações, exposições ou sucessões devem ser mapeadas a partir daqui?
- Que trilhas de capacitação, mentoring ou desafios precisam ser estruturadas?

REGISTRO CLARO DOS RESPONSÁVEIS E PRÓXIMOS PASSOS

- Quem irá acompanhar cada ação definida?
- Quais os marcos e prazos de revisão?

FEEDBACK SOBRE O PROCESSO DO COMITÊ

- O que funcionou bem nesta experiência?
- O que poderia ser feito de forma diferente nos próximos ciclos?
- Que sugestões emergem para evoluirmos o modelo?

SÍNTESE FINAL DO FACILITADOR (GESTOR)

- Quais tendências foram percebidas: riscos, potencial coletivo, talentos emergentes, lacunas críticas?
- Quais recomendações gerais serão levadas para os fóruns estratégicos da empresa?

REFORÇO DE COMPROMISSO E CONTINUIDADE

- Como garantiremos que as ações combinadas aqui avancem?
- Que mensagens levaremos aos talentos após este Comitê?
- Como manter vivo o espírito de desenvolvimento, mesmo fora da agenda formal?

AUTOAVALIAÇÃO DOS AVALIADORES

- Como cada avaliador se percebeu neste comitê: evoluiu como avaliador?
- Em que momentos se percebeu mais estratégico, mais humano ou mais atento a vieses?
- Que aprendizados levará para sua prática de liderança?



Plano de Desenvolvimento



Plano de desenvolvimento

Desenvolver as competências que irão preparar nossos colaboradores para o futuro da CBMM, é o principal objetivo do **Ciclo de Gente**. Para que isso aconteça, **um feedback bem estruturado é o primeiro passo para garantir o alinhamento de todos** com essa expectativa.

Além do feedback, um plano de desenvolvimento pautado em melhorias e potencialização de talentos é essencial.

Sendo assim, logo após a finalização dos comitês, líderes e liderados se reúnem para discutirem os resultados da avaliação e direcionamentos para o contrato do **Plano de Desenvolvimento Individual**.

O quê esperamos



LÍDERES

- **Fornecer um feedback claro e objetivo** com base em dados e fatos;
- **Promover espaço para diálogo de carreira, desenvolvimento e feedback contínuo;**
- Promover uma visão clara da **estratégia da área e projetos futuros;**
- Apoiar o colaborador na **construção do seu PDI e acompanhá-lo periodicamente;**
- **“EXEMPLO EM AÇÃO”** - Construir o seu próprio plano de desenvolvimento e incentivar o time em sua jornada de desenvolvimento.



LIDERADOS

- **Solicitar ao líder uma avaliação contínua** da sua performance, não restringindo o diálogo aos feedbacks anuais;
- Fornecer informações sobre a sua trajetória na CBMM e fora dela, atualizando as informações do perfil no sistema;
- **Ser protagonista** da sua carreira, priorizando as ações do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual);
- **“EXEMPLO EM AÇÃO” e “JUNTOS CHEGAMOS LONGE”** - Apoiar outros colaboradores no desenvolvimento contínuo das competências.

Feedback e feedforward

As palavras significam em inglês “alimentação”, sob o ponto de vista do passado (**feedback**) e do futuro (**feedforward**).

Para realizar um diálogo eficaz sobre os resultados da avaliação e expectativas futuras de desenvolvimento, o gestor poderá utilizar os dois tipos de abordagem:

Veja as principais diferenças:

	Feedback	Feedforward
SITUAÇÃO OBSERVADA	Pontos a desenvolver ou potencializar, com base no consenso dos comitês de avaliação.	Pontos a desenvolver ou potencializar, com base na estratégia futura da área.
REFERÊNCIA NO TEMPO	Foco no comportamento observado no ano anterior.	Foco no comportamento futuro.
INSUMOS PARA AVALIAÇÃO	Relatório detalhado da avaliação e comentários do comitê.	Competências técnicas e comportamentais relacionadas aos projetos futuros da área.
RESULTADO ESPERADO	Entendimento dos pontos observados e aceite dos acordos (Entendimento de Feedback)	Transformar o acordo em um plano para alavancar o desenvolvimento (PDI).
ACOMPANHAMENTO	Ao término dos comitês e periodicamente, para garantir o cumprimento dos acordos.	Periodicamente para acompanhar a aquisição de competências.

Feedback e feedforward na prática

O gestor é responsável por esta etapa e deverá agendar sessões individuais de feedback com cada membro da equipe.

COMPORTAMENTOS CONSOLIDADOS OU REFERÊNCIA

Ampliar e tornar produtivas todas as **forças disponíveis** no liderado.

Para realizar o feedback, o gestor deve considerar o consenso do comitê, além de elaborar uma devolutiva baseada em dados e fatos e expectativas futuras de desempenho (feedforward).

COMPORTAMENTOS POUCO DESENVOLVIDOS OU EM DESENVOLVIMENTO

Converter os **problemas e as fraquezas** em **oportunidades**.

FEEDBACK

FEED FORWARD

SITUAÇÃO	COMPORTAMENTO	IMPACTO
Traga exemplos de situações ocorridas no passado.	Descreva o comportamento do funcionário na ocasião.	E o impacto que este comportamento gerou nos resultados e nas pessoas (as consequências).
Traga exemplos de expectativas e situações futuras	Descreva o comportamento esperado em novas situações.	Descreva o cenário, caso o comportamento permaneça no futuro.

Etapas da sessão de feedback

Duração ideal : de 60 a 90 minutos

PREPARAÇÃO

- Prepare as agendas
- Reserve um local adequado (sessões presenciais devem ser priorizadas)
- Tenha em mãos os dados das avaliações
- Delimite os pontos fortes e os a desenvolver
- Tenha evidências

FECHAMENTO

- Estabeleça compromissos (mudança ou fortalecimento do comportamento)
- Certifique-se da transmissão correta da mensagem
- Não encerre o feedback se houver dúvida ou “mal-entendido”
- Estabeleça abertura para feedback contínuo.

CONDUÇÃO

- Estabeleça uma relação de confiança
- Cuide da linguagem corporal
- Deixe claro os objetivos do feedback
- Saiba ouvir e mostre interesse
- Evite interrupções externas
- Não faça comparações

Entendimento de Feedback

Após a realização do FEEDBACK o colaborador deverá registrar o seu entendimento no sistema e submetê-lo à aprovação do gestor.

O Entendimento de Feedback, representa o acordo feito entre líder e liderado em relação à mudanças ou potencialização do comportamento.

Deve ser claro, objetivo e conter os principais itens de discussão no momento do feedback.

EM BREVE

**Tutorial –
Registro do
Entendimento
de Feedback**
Clique aqui

1. INTRODUÇÃO : Resumo da abertura da sessão.

2. PONTOS FORTES: Suas potencialidades, fortalezas e expertises, devidamente ilustradas com fatos e dados expostos pelo gestor.

3. PONTOS À DESENVOLVER : Os comportamentos (valores) e expectativas de performance (metas) que não obtiveram resultados favoráveis no ano, devidamente ilustradas com fatos e dados expostos pelo gestor.

4. CONVERSAS DE CARREIRA: Resultado da avaliação de comportamentos futuros, com base em novos projetos ou projeção de carreira, discutidos com base nas suas aspirações.

5. REGISTRO E CONFIRMAÇÃO DO GESTOR: O gestor deve ratificar ou retificar o texto enviado pelo membro do seu time.

O Entendimento de Feedback proporciona clareza e direcionamento para a construção do **Plano de Desenvolvimento Individual**.

EM BREVE

MODELO DE ENTENDIMENTO DE FEEDBACK – Clique aqui

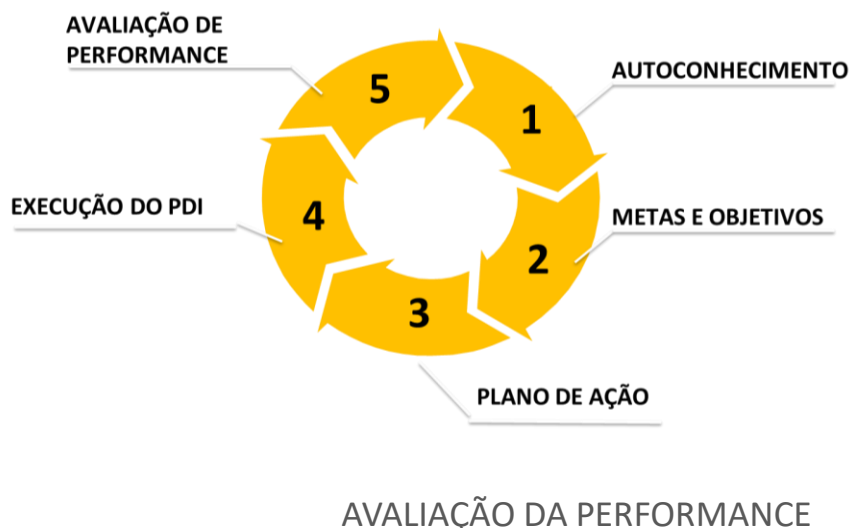
Plano de Desenvolvimento Individual - PDI

Plano de ação estruturado com base no **Entendimento de Feedback e Conversas de Carreira**, efetuadas ao final do ciclo avaliativo e durante o ano, de forma contínua.

O PDI é “vivo” e pode ser atualizado a qualquer momento em virtude de um novo direcionamento ou ajuste de rota ao longo do ano.

Ciclo de Melhoria Contínua do PDI

Veja as premissas para a atualização contínua do PDI:



O Ciclo de Gente tem como objetivo desenvolver as competências essenciais do negócio.

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) apoia cada colaborador na construção do futuro desejado.

FEEDBACK CONTÍNUO das competências ao longo do ano. Colaborador e gestor devem estabelecer uma comunicação aberta para avaliarem a assertividade do plano de ação estabelecido.

AUTOCONHECIMENTO

QUAIS CARACTERÍSTICAS pessoais potencializam ou impedem o desenvolvimento do colaborador? Quais são as aspirações de carreira? Estão coerentes com o momento atual?

METAS E OBJETIVOS

Quais os resultados esperados para o negócio da empresa (médio e longo prazo) e quais resultados são esperados para a posição que o colaborador atua, no próximo ano.

PLANO DE AÇÃO

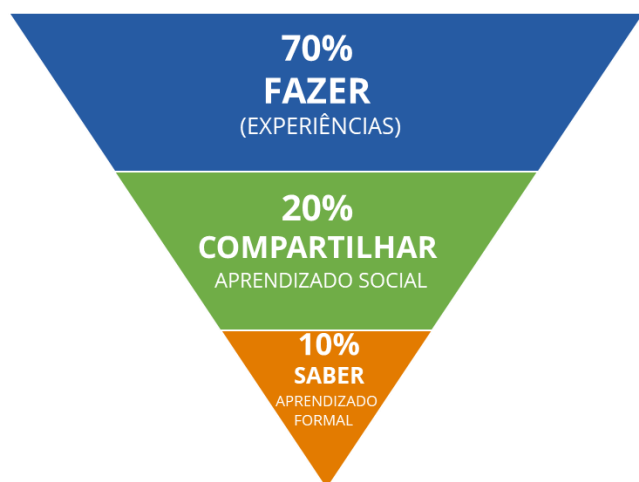
Meio para potencializar comportamentos que se destacam e desenvolver os comportamentos desejáveis, visando diminuir os gaps (técnicos e comportamentais).

EXECUÇÃO DO PDI

Registro no sistema e acompanhamento das etapas acordadas durante ano, seguindo a metodologia 70/20/10 – Veja detalhes no próximo slide.

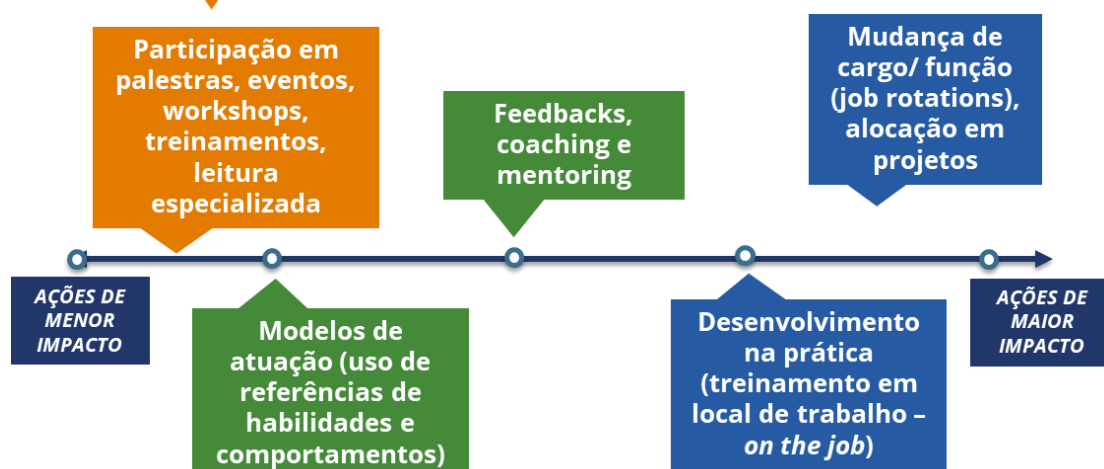


No plano de ação, o colaborador deve priorizar as ações que proporcionem a troca com pares, clientes e networking externo e a aplicação dos comportamentos desejados. **Utilizamos o modelo 70/20/10 para definir essas ações. Veja a seguir.**



Metodologia 70 / 20 /10

Com base nos princípios da andragogia (aprendizagem de adultos), o modelo 70/20/10 indica que as ações relacionadas à troca social e às experiências práticas têm maior impacto no aprendizado, enquanto a educação formal exerce menor influência nesse processo.



Veja o detalhamento das ações, na sessão “Escolha das Ações”.

Por onde devo começar?

PDI em 5 passos

- 1º PRIORIZAÇÃO
- 2º ESCOLHA DAS AÇÕES
- 3º CONTRATO NO SISTEMA / FORMULÁRIO
- 4º ACOMPANHAMENTO / RECICLAGEM
- 5º FEEDBACK CONTÍNUO

1º PRIORIZAÇÃO

É recomendada a criação de **NO MÁXIMO 5 AÇÕES** de desenvolvimento.

Com base no entendimento do feedback, o colaborador deve priorizar as ações do seu PDI, focando no que é essencial para o seu desenvolvimento..

Veja abaixo, quatro exemplos de competências identificadas no **Entendimento de Feedback** de um Gerente de ESG;



OS VERBOS DE AÇÃO (marcados com letras maiúsculas), auxiliam na identificação das **competências** a serem trabalhadas (marcadas em negrito)

1- PONTOS A DESENVOLVER (BÁSICO) : Competências que são inerentes à execução plena da posição atual.



2- PONTOS A DESENVOLVER (ESTRATÉGIA PARA O PRÓXIMO CICLO) : Competências que são inerentes a execução de projetos e metas futuras.

1. MELHORAR a **comunicação** com as áreas clientes;
2. ESTABELECEER a **integração** com os pares e formar uma rede de apoio;
3. COMPREENDER de forma sistêmica o **negócio da CBMM.**

3- PONTOS A DESENVOLVER (INOVAÇÃO) : Competências que são inerentes a melhoria contínua das atividades e projetos.

1. COCRIAR para agregar ideias diversas e ganhar a adesão e a confiança dos pares para abrir espaço para a **inovação**;
2. BUSCAR as melhores práticas de mercado por meio de **benchmarkings e fóruns de inovação e tendências**.

4- PONTOS FORTES (FORTALEZAS E POTENCIAL) : Competências que são inerentes ao bom desempenho das atividades, entregas acima do esperado e projeção do desempenho futuro.

1. DISSEMINAR as boas práticas de **gestão de projetos, capacitação de equipes e relacionamento com órgãos regulamentadores**;
2. IDENTIFICAR por meio de avaliação comportamental o seu potencial e criar oportunidades para demonstrá-lo.



PREMISSAS DA PRIORIZAÇÃO

- 1- A priorização das ações deve ser acordada com o gestor imediato. **Elabore a sua proposta inicial e convide o seu gestor para um bate-papo sobre PDI.**
- 2- Para elaborar uma boa proposta, **construa ações que englobem mais de uma competência**, priorizando os projetos relacionados com a **estratégia** do próximo ano e competências **de inovação e potencial**.
- 3- Utilize a metodologia 70 / 20 / 10 para construir ações que **envolvam a prática e a troca de experiências** com o seu networking interno e externo.
- 4- Ações de PDI que envolvem a educação formal (cursos, conteúdos, livros, etc.), devem ser consideradas quando o **tema técnico é totalmente novo** para o colaborador.
- 5- Não recomendamos ações de educação formal para competências comportamentais, isoladamente. **As competências comportamentais devem ser experimentadas** na rotina do colaborador.
- 6 - As ações para desenvolvimento de **competências básicas, devem ter maior peso** na priorização.

2º ESCOLHA DAS AÇÕES

Após a priorização das competências, o colaborador deverá **escolher os tipos de aprendizagem** que farão parte das 5 ações de seu PDI.

TIPOS DE APRENDIZADO X METODOLOGIA 70/20/10

TIPO DE APRENDIZADO	CURTO PRAZO	MÉDIO PRAZO	LONGO PRAZO
DESCRIÇÃO	Conhecimentos que precisam ser adquiridos rapidamente, geralmente ligados ao desempenho da função (nível 1)	Quando há necessidade de disseminação de conhecimento técnico, dentro da organização. Geralmente requerido para participação em projetos e interfaces com públicos diversos.	Conhecimentos que podem ser desenvolvidos ao longo do tempo, sem prejuízo do desempenho da função ou projeto. Geralmente contratos em planos de sucessão ou Onboarding em nova função.
DURAÇÃO	Até 6 meses	Até 1 ano	Até 2 anos
PESO DA AÇÃO: 10%	Imersão, cursos de curta duração	Certificações e idiomas	Graduação / pós-graduação/ mestrado/ doutorado – Somente quando o novo projeto ou função possui um pré-requisito acadêmico.
PESO DA AÇÃO: 20%	Feedback contínuo e pesquisa de boas práticas (benchmarking)	Ampliação da rede de conhecimento profissional dentro e fora da CBMM (networking)	Trocas profissionais direcionadas em grupos de expertise, mentoria e coaching.
PESO DA AÇÃO 70%	Participação em fóruns de expertise	Atuação em projetos transversais e experiências em novas funções (job-rotation)	Atuação como referência no assunto ou expertise (tutoria e mentoria interna)

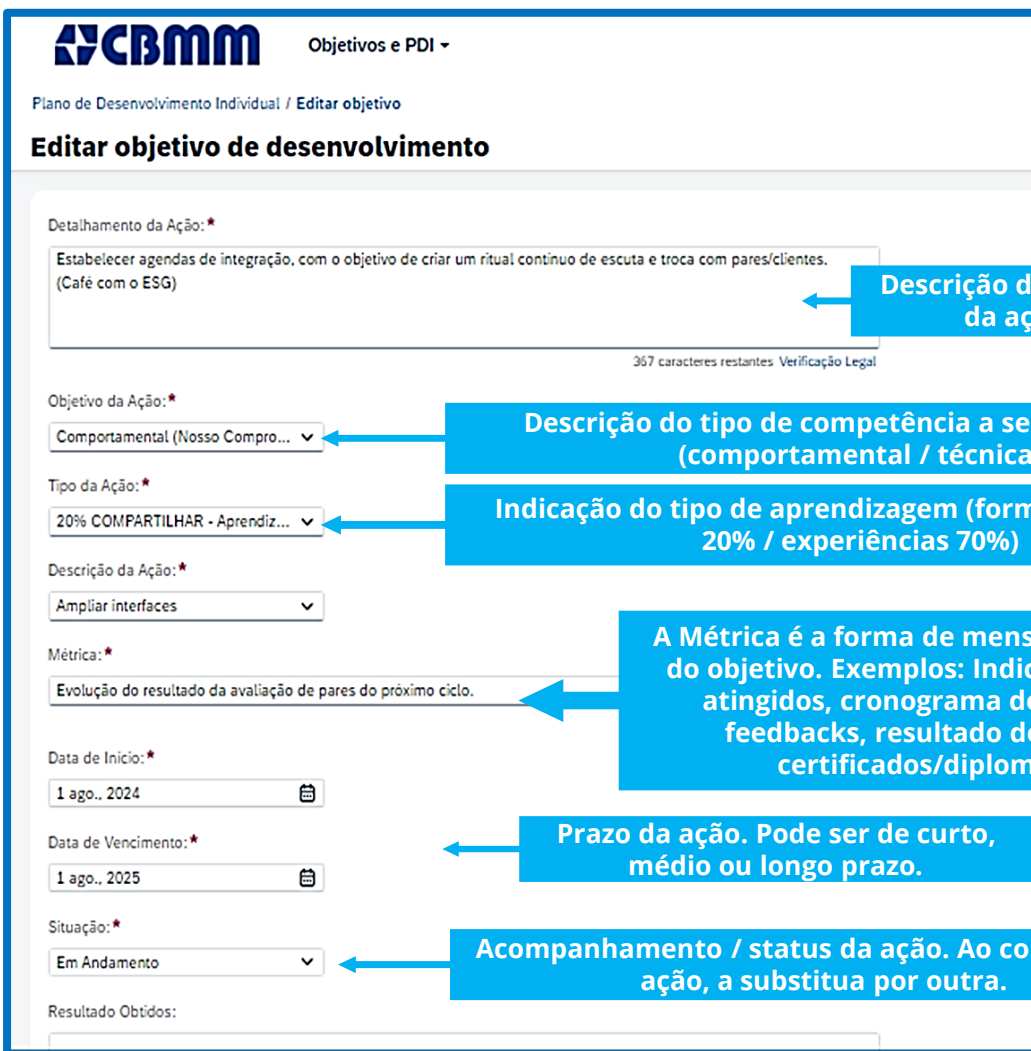
3º CONTRATO NO SISTEMA / FORMULÁRIO

Após definição das ações, o PDI será registrado no sistema. Veja o exemplo das ações do Gerente de ESG, especificadas no formulário:



EM BREVE

Tutorial - Contrato de PDI
Clique aqui



Detalhamento da Ação: Estabelecer agendas de integração, com o objetivo de criar um ritual contínuo de escuta e troca com pares/clientes. (Cafê com o ESG)

Objetivo da Ação: Comportamental (Nosso Compro...)

Tipo da Ação: 20% COMPARTILHAR - Aprendiz...

Descrição da Ação: Ampliar interfaces

Métrica: Evolução do resultado da avaliação de pares do próximo ciclo.

Data de Início: 1 ago., 2024

Data de Vencimento: 1 ago., 2025

Situação: Em Andamento

Resultado Obtidos:

Descrição detalhada da ação

Descrição do tipo de competência a ser trabalhada (comportamental / técnica)

Indicação do tipo de aprendizagem (formal 10% / social 20% / experiências 70%)

A Métrica é a forma de mensurar a conclusão do objetivo. Exemplos: Indicadores, marcos atingidos, cronograma de um projeto, feedbacks, resultado de avaliação, certificados/diplomas, etc.

Prazo da ação. Pode ser de curto, médio ou longo prazo.

Acompanhamento / status da ação. Ao concluir uma ação, a substitua por outra.

Veja mais exemplos de ações a seguir.

Editar objetivo de desenvolvimento

Detalhamento da Ação: *

Participação nos projetos multidisciplinares da área de Excelência Operacional, sendo responsável por treinar equipes nas metodologias de gestão de projetos e colaborar com auditorias internas e relacionamento com órgãos regulamentadores

262 caracteres restantes Verificação Legal

Objetivo da Ação: *

Comportamental (Nosso Compro... ▾

Tipo da Ação: *

70% FAZER - Experiências ▾

Descrição da Ação: *

Ampliar interfaces ▾

Métrica: *

Cumprir o cronograma dos projetos e participar do processo de certificação.

425 caracteres restantes Verificação Legal

Data de Início: *

1 out., 2024



Data de Vencimento: *

1 out., 2025



Situação: *

Não Iniciado ▾

Resultado Obtidos:

Editar objetivo de desenvolvimento

Detalhamento da Ação: *

441 caracteres restantes Verificação Legal

Objetivo da Ação: *

Tipo da Ação: *

Descrição da Ação: *

Métrica: *

466 caracteres restantes Verificação Legal

Data de Início: *



Data de Vencimento: *



Situação: *



Resultado Obtidos:

Editar objetivo de desenvolvimento

Detalhamento da Ação: *

Compreender profundamente a atuação do ESG através de conversas com o gestor, pesquisas de mercado, conversas com grupos de conhecimento em ESG e ao final entregar uma apresentação do planejamento e desdobramento da estratégia da área de ESG.

258 caracteres restantes Verificação Legal

Objetivo da Ação: *

Técnico (Eixo Resultado) ▾

Tipo da Ação: *

70% FAZER - Experiências ▾

Descrição da Ação: *

Ampliar atuação de expertise téc... ▾

Métrica: *

Cumprir o cronograma de levantamento de dados e apresentação do tema para o gestor imediato.

408 caracteres restantes Verificação Legal

Data de Início: *

1 set., 2024



Data de Vencimento: *

31 mar., 2025



Situação: *

Em Andamento ▾

Resultado Obtidos:

Editar objetivo de desenvolvimento

Detalhamento da Ação: *

Participar ativamente de programas corporativos e reuniões de alinhamento com as áreas de interesse, e consumir conteúdos disponibilizados sobre a atuação da CBMM (ex.: RGI, Encontro Trimestral, Café com Frentes de Negócio, site Niobium.tech, Relatório de Sustentabilidade, Mapa Estratégico).

208 caracteres restantes Verificação Legal

Objetivo da Ação: *

Técnico (Eixo Resultado) ▾

Tipo da Ação: *

20% COMPARTILHAR - Aprendiz... ▾

Descrição da Ação: *

Ampliar interfaces ▾

Métrica: *

Cumprir o cronograma das ações em 6 meses e criar um repositório próprio desses conteúdos para consulta.

396 caracteres restantes Verificação Legal

Data de Início: *

2 set., 2024



Data de Vencimento: *

1 mar., 2025



Situação: *

Em Andamento ▾

4º ACOMPANHAMENTO / RECICLAGEM

Para o acompanhamento efetivo do seu PDI, recomendamos o bloqueio recorrente de agendas para este fim. Reserve 1 hora a cada semana para executar, concluir e reciclar ações

A cada 3 meses, realize uma sessão de feedback com o seu gestor para atualizá-lo do status das ações de PDI e validar os acordos do feedback.

O “ajuste de rota” acordado com o seu gestor durante o feedback, poderá trazer novas competências a serem trabalhadas. Recicle o PDI!

Exemplo do painel de status das ações de PDI, no sistema:



5º FEEDBACK CONTÍNUO

O Feedback deve conter as informações necessárias para a **MANUTENÇÃO OU AJUSTE DO DESEMPENHO**

CONVERSAS DE CARREIRA

Quando há aspiração ou potencial para uma nova posição ou projeto. Para isso, certifique-se de que as competências básicas e estratégicas estão sendo atendidas.

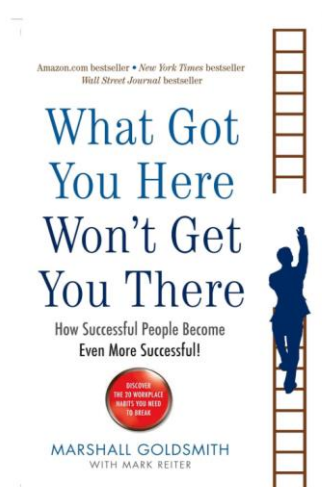
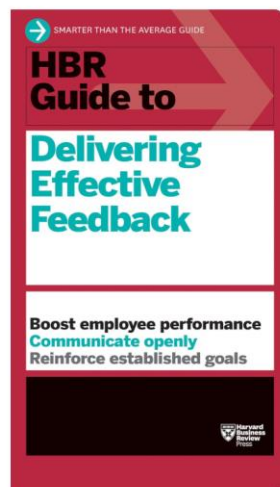
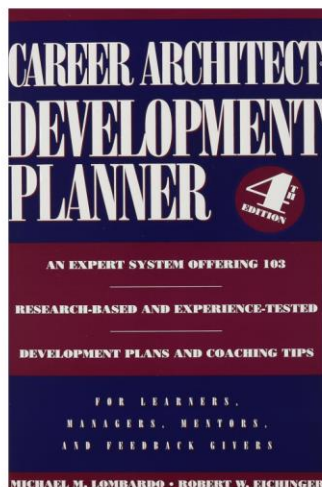
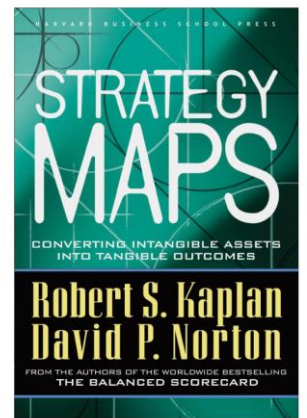
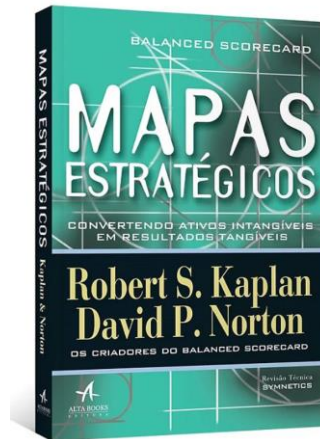
FIQUE ATENTO ÀS MUDANÇAS. Alterações na sua meta, posição, projeto ou função, requerem a revisão das competências a serem trabalhadas no seu desenvolvimento.

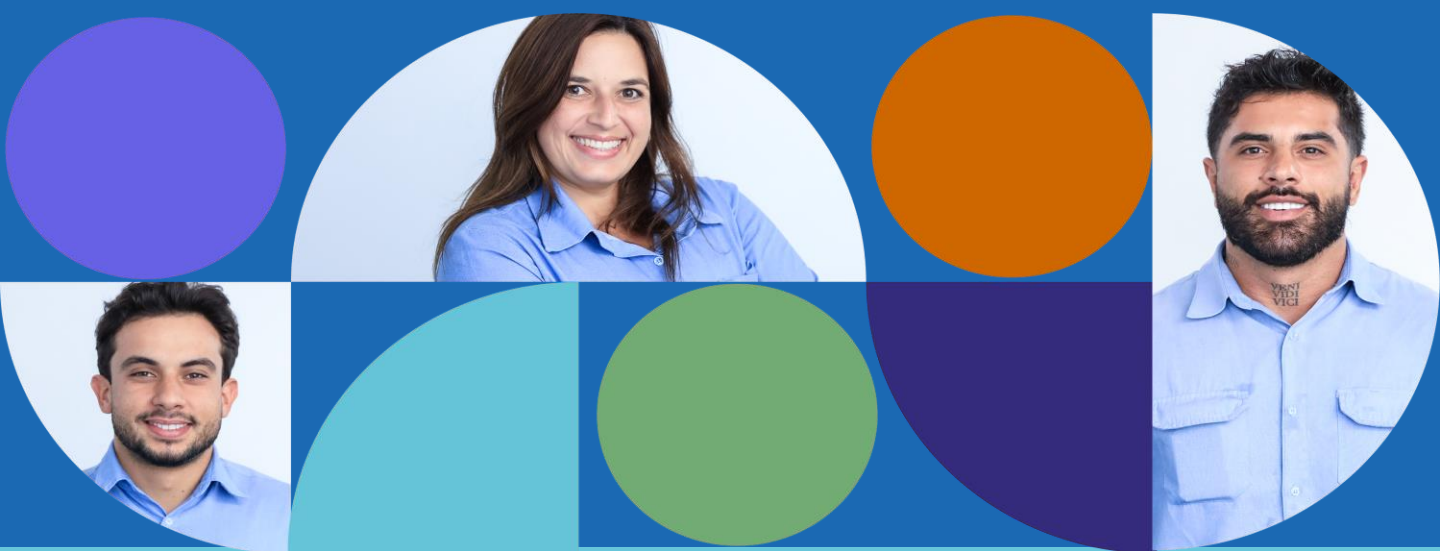
A cada 3 meses, acompanhe os compromissos do último feedback com o seu gestor

As sessões devem ser individuais e conter no mínimo 1 hora de duração.

Dicas de leitura

Este manual foi elaborado com base nas principais metodologias e teorias de Gestão de Desenvolvimento e Performance. Para ampliar seus conhecimentos, convidamos você a explorar alguns títulos que aprofundam os conceitos apresentados aqui.





Pessoas & Cultura

Versão 1ª / dezembro 2025