

Top Ser Humano 2019

KingHost

**GOKING: PROGRAMA DE GESTÃO DE CARREIRA E PERFORMANCE**

Caren Cazorla da Silva

Charline Bicca Pereira

Fernanda Pauletti Graeff

## ÍNDICE

1. SINOPSE	2
2. OBJETIVO DO CASE	3
3. INTRODUÇÃO	4
3.1 A história da KingHost	4
3.2. Justificativa e premissas	5
4. CORPO DO TRABALHO	7
4.1. Fundamentação Teórica	7
4.1.1. Novos cenários de trabalho	8
4.1.2. Paradigma Life-Design/ Construção da vida	11
4.1.3. Avaliação de Desempenho	16
4.2.1. <i>Crossfeeds</i>	17
4.2.2. Objetivos de carreira e negócio	19
4.2.3. Reunião de alinhamento entre gestor e colaborador	21
4.2.4. Público-alvo	22
4.2.5. Etapas de implantação	22
4.2.6. Ações	22
4.2.7. Recursos	23
4.2.8. Alinhamento de estratégia	23
5. RESULTADOS	23
6. CONCLUSÃO	24
BIBLIOGRAFIA	26
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	29

## 1. SINOPSE

Lançado em 2016, o GoKing é um programa de desenvolvimento e gestão de carreira que acontece periodicamente na KingHost. Este programa tem como objetivo tratar as questões de carreira, desenvolvimento e performance por meio da cocriação e do estímulo à autoria e ao diálogo aberto, contribuindo para o alcance do sucesso individual e coletivo.

O GoKing é baseado nos valores que norteiam a cultura da KingHost: Comprometimento, Simplicidade, Excelência, Integridade, Gratidão e Evolução. Através deste programa, os colaboradores definem seus objetivos de carreira (onde eles querem chegar na empresa e como farão para chegar lá) através dos espaços de reflexão e diálogos criados.

A KingHost acredita que, por meio do GoKing, os colaboradores serão, a cada ciclo, ainda melhores do que no ciclo anterior. A intenção é que todos os KingHosters estejam em constante evolução e colham os frutos disso na empresa. Isso é uma relação ganha-ganha: os colaboradores ganham em desenvolvimento e reconhecimento e a KingHost ganha em ter profissionais melhores, mais engajados e, portanto, entregando mais.

Essa proposta é baseada numa visão de ser humano capaz, criativo e protagonista. Essa concepção de natureza humana norteia as ações e a forma de se relacionar com os colaboradores. Entende-se que o sentido do trabalho vai muito além de uma fonte de renda e que, com autonomia, maestria e propósito, as pessoas encontram verdadeira motivação para trabalhar. Portanto, acredita-se que as ideias e decisões não precisam e nem devem ser sempre *top-down*. Quanto mais os colaboradores contribuírem na definição de objetivos para si e para a empresa,

maior será a motivação para alcançá-los e a diversidade de soluções apresentadas.

Sediada em Porto Alegre, a KingHost oferece o GoKing para 100% dos seus funcionários. Desde que o programa ganhou um sistema para cadastramento de metas e objetivos de cada um, até abril de 2019, haviam 383 participações de KingHosters registrados.

## **2. OBJETIVO DO CASE**

O GoKing tem como objetivo tratar as questões de carreira, desenvolvimento e performance por meio da cocriação e do estímulo à autoria e ao diálogo aberto, contribuindo para o alcance do sucesso individual e coletivo.

A intenção é que todos os KingHosters estejam em constante evolução - e colham os frutos disso na empresa. Isso é uma relação ganha-ganha: os colaboradores ganham em desenvolvimento e reconhecimento e a KingHost ganha em ter profissionais melhores, mais engajados e, portanto, entregando mais.

Em suma, espera-se com o programa: Melhorar o clima organizacional através de: (1) contribuição com a carreira e o desenvolvimento profissional dos KingHosters, consolidação da confiança gestor-colaborador, alinhamento de expectativas e entendimentos sobre critérios para o desenvolvimento de carreira, atendimento à necessidade de clareza e de espaços individuais para conversas sobre carreira e performance, maior senso de sentido do trabalho; (2) Aumentar o engajamento com os objetivos estratégicos da empresa e, conseqüentemente, a produtividade e os resultados organizacionais; (3) Estimular comportamentos orientados à adaptabilidade de carreira (preocupação, controle, confiança e curiosidade); (4) Promover relações internas mais horizontais, adultas e colaborativas.

### 3. INTRODUÇÃO

#### 3.1 A história da KingHost

A KingHost é uma empresa que atua no mercado de tecnologia, dentro do segmento de hospedagem de sites. Foi fundada por Juliano Primavesi em 2006, na cidade de Porto Alegre e hoje conta com 220 colaboradores.

Desde a sua fundação, a KingHost teve como base as pessoas. Entender o público interno e valorizá-lo é para o CEO um objetivo real e factível. Por isso, a participação nas pesquisas de clima de grandes nomes, como o GPTW, foi sempre uma certeza.

Assim, a KingHost foi eleita, por cinco anos consecutivos, uma das 100 melhores empresas para trabalhar no segmento de TI no Brasil. No ano de 2018, esteve no ranking, pelo Great Place To Work em parceria com a revista Amanhã, como a sexta melhor empresa para trabalhar no Rio Grande do Sul na categoria de até 999 funcionários.

É sabido que se faz fundamental, para que uma empresa tenha sucesso, ter bem clara a sua base e amplamente difundida, entre seus colaboradores, a sua estratégia. Costa (2007), diz que essa base são os alicerces estratégicos da organização. Entre eles pode-se destacar a missão, visão e valores. Já a missão significa uma tarefa que é recebida, segundo Chiavenato (2005). É o porquê da existência da empresa. Por isso, a KingHost emprega seus esforços norteados por sua Visão, Missão e Valores que são:

**Visão:** ser, até 2020, referência global em infraestrutura de hosting, além de referência nacional em clima organizacional e contribuição para a comunidade desenvolvedora.

**Missão:** Amplificamos conexões humanas na Internet, simplificando o acesso às melhores escolhas em tecnologia a desenvolvedores e criadores, gerando valor através de infraestrutura excelente e suporte especialista.

**Valores:** Comprometimento, Simplicidade, Excelência, Integridade, Gratidão e Evolução.

Na organização, estes três elementos – Visão, Missão e Valores, juntamente com o propósito, que é: *“Provemos infraestrutura digital para desenvolver melhores conexões humanas”*, são os pilares de sustentação de tudo o que se faz, e por isso sustentou a implementação e continuidade do **GoKing**.

A KingHost estabelece, no formato de cocriação, a cada ano, estratégias que orientam o comprometimento de todos na organização. Para 2019 são elas: “Meta de faturamento; Ter uma cultura incrível de agilidade e inovação; Potencializar processos e tecnologia; Alavancar a base de clientes da KingHost, mediante o desenvolvimento de novas capacidades analíticas, gerenciais e o fortalecimento do relacionamento com negócios e parceiros; Oferecer produtos que viabilizem a evolução do modelo de negócio da KingHost, garantindo escalabilidade, qualidade e inovação; e aumentar a percepção de valor da marca KingHost para além dos serviços de hospedagem de sites, ampliando sua presença no mercado nacional e atraindo novos talentos em tecnologia.” Esses objetivos são sustentados por indicadores de resultados, que definem os critérios de sucesso de cada pilar. A estratégia é disseminada para que todos os KingHosters atuem no alinhamento da estratégia da empresa em seus times.

### **3.2. Justificativa e premissas**

Até o século XXI, quando se tratava de carreira, era tudo muito simples de entender: o pensamento era linear, as pessoas escolhiam uma profissão que seguiriam pela vida inteira e a empresa tomava conta das suas carreira e diziam o que se tinha que fazer. Nessa época, a expectativa de vida era menor e a carreira também, enquanto que uma mesma habilidade era útil por muitos anos. Entretanto,

o contexto começou a mudar: globalização, aumento da competitividade, revolução digital. Começou a chegar um pensamento não linear, sistêmico e distribuído. As empresas deixaram de ter condições de prometer estabilidade e de poder garantir que se você fizer X, em tanto tempo, você será promovido – até lá tudo pode mudar. Além disso, as carreiras passaram a se estender por cerca de 60 anos, a meia-vida de uma habilidade diminuiu para míseros 5 anos e as pessoas querem muito mais de seus trabalhos, além de estabilidade e um salário no fim do mês. Mas essa mudança pode ser muito positiva! Sim, há menos garantias, menos definições, menos planos de carreiras. Mas, por outro lado, agora, há condições de desenvolver a carreira de uma forma verdadeiramente significativa, desempenhando papéis que fazem sentido e empregando senso de propósito ao trabalho.

Um estudo longitudinal recente realizado pelo Departamento Americano de Estatística do Trabalho (U.S Bureau of Labor Statistics, 2002) mostrou que a maioria dos jovens com idades até 36 anos mudou 9,6 vezes de emprego desde os 16 anos. Se a maioria das pessoas muda de emprego a cada dois anos, a escolha de uma profissão única para toda a vida constitui-se mais em um mito do que em uma realidade.

Nesse novo contexto, os profissionais passam a ter que refletir mais sobre suas carreiras. A carreira é responsabilidade do profissional e cabe a ele pensar sobre isso constantemente. As pessoas mudam, o mercado muda, a empresa muda, as necessidades do mundo mudam. O que se planejou ano passado pode não servir mais. Para lidar com isso, estudos recentes em carreira defendem que os profissionais desenvolvam adaptabilidade de carreira, que é um conjunto de competências para dar conta das transições profissionais e das transformações do mercado. Isso envolve: Preocupar-se com o futuro profissional; Sentir-se

responsável pela construção da carreira e pelas consequências de suas escolhas; Ser curioso para descobrir novas possibilidades; Ter confiança de que, se empregados os esforços necessários, atingirá o objetivo. Além disso, é importante também que o profissional entenda o cenário, estude o contexto em que está inserido e entenda quais são os critérios para crescer no local em que está.

Por fim, emerge a importância de que se converse sobre carreira. Cada vez menos os planos de carreiras irão dar conta da multipotencialidade do ser humano e das transformações do mercado. Nesse contexto, no qual a mudança é a única constante, o diálogo é fundamental. É preciso desconstruir a ideia de uma fórmula, de uma sequência previsível, de uma garantia de promoção, desconstruir a expectativa de que os critérios serão 100% objetivos. Mesmo embasado em dados, sempre há um olhar humano por trás do critério, da meta, da decisão. O caminho é criar espaço pro diálogo aberto, para conversa franca, pro *feedback* de qualidade.

À empresa cabe criar um ambiente de confiança, viabilizar esses espaços, oportunizar o diálogo, dar ferramentas, instituir o *feedback*, capacitar os gestores para essas conversas, permitir a mobilidade entre áreas, criar programas que contemplem esse novo modelo de carreira e incentivar a co-criação de carreiras.

É nesse contexto e baseado nessas premissas que o GoKing surge como uma alternativa às abordagens tradicionais (plano de carreira, avaliação de desempenho, 9 *box*, etc). Além disso, tem-se como pilares: foco no futuro, na potencialidade e no desenvolvimento, horizontalidade, autoria, relações ganha-ganha, adaptabilidade de carreira, *life-design* e os valores da KingHost.

## **4. CORPO DO TRABALHO**

### **4.1. Fundamentação Teórica**

As bases teóricas da presente proposta se referem à evolução dos cenários



de trabalho e das principais abordagens sobre carreira, bem como reflexões sobre práticas de avaliação de desempenho.

#### **4.1.1. Novos cenários de trabalho**

Mudanças significativas e velozes no mundo, bem como a nova organização do trabalho na sociedade do século XXI, levam profissionais da área de carreira, psicologia e recursos humanos a ter de repensar suas práticas e papéis para que dêem conta das demandas plurais que envolvem carreira. Para atender esses profissionais que vivem na sociedade do conhecimento, é preciso refletir sobre as abordagens, modelos e métodos, de maneira que estes acompanhem o contexto de globalização da economia e a evolução da tecnologia. Como consequência da industrialização do século XX, as profissões se diversificaram bastante. Além disso, o contrato social de trabalho mudou. Antes, ao longo do século XX, havia uma ordem social que fornecia padrões pré-determinados. O trabalhador oferecia sua lealdade e dedicação em troca da segurança de um emprego estável para o resto da vida. Posteriormente, a partir do início do século XXI, as questões profissionais passaram a ser menos delineadas e previsíveis, com mudanças e transições mais recorrentes e desafiadoras. Logo, os trabalhadores também são exigidos que mudem e desenvolvam competências diferentes das requeridas pelas profissões do século XX (DUARTE et al., 2010).

Até meados dos anos 90, o planejamento de carreira tinha como objetivo harmonizar a inserção das pessoas no mercado de trabalho e facilitar o desenvolvimento de suas carreiras seguindo etapas lineares e sequências previsíveis. Depois, com as transformações no mundo do trabalho, houve um efeito em larga escala que ocasionou no esvaziamento do espaço vital e de subjetivação do indivíduo por meio do trabalho. Essa nova realidade de contínua ruptura e

imprevisibilidade impõe novos paradigmas. Lehman (2010) nomeia esse novo momento como a “Era de Kairós”, fazendo referência à mitologia grega, que é associada ao tempo descontínuo e imprevisível. A atual vinculação com o trabalho evidencia a fragilização das instituições, além da desorientação e exclusão social. Observa-se também como características da atualidade o desequilíbrio entre o sistema de formação e o mercado de trabalho, o qual passa a exigir do sujeito uma hiper-qualificação e a educação continuada. A autora ainda cita Guichard (2001), referindo que é preciso esclarecer isto às pessoas: o vínculo do homem com o trabalho e com a sua produção social foi transformado pela ideologia da pós-modernidade, impondo mudanças aos modelos e sentidos que o trabalho teve até então para a humanidade.

O cenário atual exige das pessoas adaptabilidade e multifuncionalidade, além de colocar a realização do projeto profissional em um contexto complexo e mutante. Quanto aos serviços de aconselhamento de carreira e orientação profissional, é necessária uma nova perspectiva que resgate as articulações entre o indivíduo e os sistemas sociais. O objetivo passa a ser contribuir para a elaboração de projetos profissionais sólidos, mas que sejam ao mesmo tempo flexíveis para lidar com a descontinuidade. A problemática, antes associada somente à escolha da profissão, agora se amplia também para a importância do trabalho como forma de inserção social. A questão posta é a de que faz-se necessário desenvolver novas estratégias, ao invés de encaixar as antigas aos novos problemas, de forma que estas se reelaborem e rearticulem conforme as demandas se apresentarem, acompanhando o continuum de mudanças (LEHMAN, 2010).

Guichard (2012), em seu artigo “Quais os desafios para o aconselhamento em orientação no início do século 21”, refere que os problemas de orientação com

os quais as pessoas se deparam mudou profundamente ao longo das três últimas décadas devido à globalização econômica, social e cultural. Nesse contexto de instituições e estruturas ideológicas mais frágeis e menos estáveis, os indivíduos passaram a ser considerados inteiramente responsáveis por suas trajetórias profissionais e seus percursos de vida. Contudo, essas tarefas exigem que os indivíduos ampliem suas reflexões para além das questões relacionadas à educação e trabalho.

O conceito de carreira também mudou com o passar do tempo. Anteriormente, era muito mais recorrente o entendimento de carreira enquanto relacionada à empresa em que trabalhava ou ao tipo de função especializada que se desempenhava. No início deste século, essa fala já não está mais tão presente no discurso da maioria dos trabalhadores, especialmente das últimas gerações. Entende-se carreira hoje como as “relações diversas e subjetivas com o trabalho que cada pessoa constrói ao longo do seu ciclo de vida, aquilo que realiza ou deseja realizar. Nossa carreira nos confere uma identidade de ‘ser’ e ‘estar’ no mundo.” (BOEHS & COSTA, 2017, p. 175). Ou seja, as autoras corroboram com a ideia de que carreira é mais do que o trabalho executado ou a progressão de cargos, se tratando de uma relação subjetiva, constituinte da identidade e formada por significados pessoais empregados ao trabalho.

As mudanças no mundo, detalhadas acima, impactaram nos significados de carreira. Se antes, as pessoas escolhiam uma profissão e se mantinham engajadas nela durante toda a vida (geralmente, na mesma organização), hoje as necessidades subjetivas de elaboração de papéis e a identidade profissional se tornaram transitórias e muitos trabalhadores desenvolvem várias carreiras ao longo da vida (SAVICKAS, 2004, 2005 apud BOEHS & COSTA, 2017). A complexidade e

a transitoriedade características desse novo período foram incorporadas no contexto de carreira, cuja construção está deixando de ocorrer de forma retilínea e previsível e necessitando ser (re)adaptada em muitos momentos.

Lehman (2010) explica a origem do conceito de carreira enquanto uma expressão da Roma Antiga - via carraria, que, em latim, significava “estrada para carros”. No século XIX, o seu significado passou a definir “trajetória profissional”, ainda muito relacionada a estrutura das organizações ou ocupações, embutindo a ideia de avanço e progressão vertical na hierarquia da empresa, pressupondo ainda certa estabilidade ocupacional. A autora cita Super (1985), importante teórico de carreira e pioneiro na ideia de carreira enquanto sequência de atividades ocupacionais que o indivíduo executa ao longo do ciclo vital, incluindo as fases do desenvolvimento e os papéis que a pessoa desempenha. Essa noção avança em vários sentidos no conceito da época, porém ainda conta com a influência de um contexto consideravelmente previsível. Com a introdução de novas tecnologias e da globalização, desenhou-se uma nova dinâmica na realidade de carreira, de modo a desconstruir o estabelecimento de etapas de ascensão profissional segundo critérios previsíveis e esperados.

#### **4.1.2.Paradigma Life-Design/ Construção da vida**

Os estudos voltados à carreira chegaram a um terceiro momento de ruptura: o estudo da relação entre o indivíduo e a sociedade e os outros indivíduos - uma perspectiva construtivista (DUARTE, 2015). Para a criação conjunta de modelos teóricos, pesquisa e intervenção de forma unificada em diversos países ao mesmo tempo, fundou-se o Life-Design International Research Group. Esse grupo defende um novo paradigma para o aconselhamento de carreira, o Paradigma Life Design -

ou Paradigma da Construção da Vida (SAVICKAS et al, 2009; DUARTE et al, 2010; DUARTE, 2009).

Se, num primeiro momento, a questão norteadora era “Como combinar indivíduos e profissões?” e, num segundo momento era “Quais são os fatores, estágios e processos do desenvolvimento de carreira ao longo do ciclo vital?”, agora as questões contemporâneas se referem a “Quais são os fatores e processos da construção de si?” ou “Como os indivíduos poderiam melhor construir suas vidas na sociedade humana em que vivem?”. Ao falar-se de carreira, deixa-se a ideia de que se trata unicamente sobre trabalho. Amplia-se a abordagem para os diferentes domínios da vida, compreendendo o que é nuclear para cada indivíduo e em consonância com os diversos papéis vivenciados por cada um. A construção de si acontece através de atividades (ações) e dos discursos sobre suas experiências (SAVICKAS et al, 2009; DUARTE et al, 2010). Os autores também abordam a importância de que os modelos teóricos de aconselhamento de carreira enfatizem a adaptabilidade, a flexibilidade humana e a aprendizagem, visto que o contexto muda rapidamente. As características humanas podem ser, até certo ponto, estáveis, mas o contexto não. Por isso, as abordagens devem estimular que o indivíduo pense criativamente e se experimente e explore nesses múltiplos contextos possíveis. Ou seja, em um cenário no qual a mudança é a regra, já não cabem modelos estáticos e preditivos. O cliente deve ser convidado a construir junto, ativamente, a se (re)descobrir frente à demanda de adaptação.

Elias et al (2015) também referem essa ampliação da atuação do aconselhamento de carreira, reiterando a evolução em termos de objetivos, foco e abordagem. O ponto inicial se deu com base no autoconhecimento, informações sobre ocupações e na correspondência entre ambos, para então se dirigir ao auxílio

ao indivíduo a lidar com cenários de mudança, entendendo a trajetória profissional como a construção de um projeto de vida (LIMA & FRAGA, 2010 apud ELIAS et al., 2015). A abordagem construtivista de carreira entende que os sujeitos constroem suas carreiras na medida em que realizam escolhas alinhadas ao seu autoconceito, aos papéis que desempenha e aos significados do trabalho, levando em conta todo o espaço e o ciclo de vida do sujeito. Essa é uma perspectiva ampliada, que procura compreender a carreira de forma integrada, não descolada dos outros aspectos da vida e do contexto.

Barros (2010) corrobora com as propostas apontadas, referindo que a ideia de percurso de carreira individual linear já não cabe mais ao momento atual, marcado pela percepção de instabilidade e imprevisibilidade do futuro, um função de uma economia globalizada. Portanto, as questões vocacionais devem passar a se integrar com a perspectiva holística do homem, inter-relacionando aspectos individuais, relacionais e contextuais. O indivíduo é o elemento central do processo e a ele devem ser dirigidas as concepções teóricas de base, as metodologias e técnicas utilizadas.

As bases conceituais do Paradigma Life Design são a teoria da Construção de Si, de Guichard, e a teoria da Construção de Carreira, do Savickas. A primeira é fundamentada na epistemologia construcionista, que dá ênfase aos aspectos relacional e social presentes na forma como o sujeito percebe a si mesmo e interage em diversos papéis e contextos de vida (SILVA, 2016). Segundo Guichard (2012), esse modelo entende o ser humano como plural e dinâmico, que realiza continuamente um processo de síntese de si, integrando passado, presente e futuro. Cada área de experiência do sujeito constrói uma forma identitária subjetiva, que é “um conjunto organizado de maneiras de ser, fazer e interagir (ligados a alguns

esquemas e scripts)” (GUICHARD, 2012, p. 148). O autor ainda refere que uma organização dessas formas identitárias subjetivas formam a identidade - ou um “sistema de formas identitárias subjetivas”. A identidade é, portanto plural e dinâmica, é um processo contínuo de descrição de si.

A Teoria da Construção de Carreira teve a intenção de avançar à frente nas propostas iniciais de Super e é tida como uma das teorias contemporâneas mais relevantes da área por integrar os modelos de personalidade vocacional de Holland e de desenvolvimento de carreira, de Super (SILVA, 2016). Na perspectiva da Teoria da Construção da Carreira, a carreira não é mais vista como uma sequência de empregos ou cargos, mas como um processo construtivo através dos significados que são atribuídos às escolhas profissionais. Ou seja, a carreira é entendida como construção subjetiva que emerge de um processo ativo de integração e significação de memórias passadas, experiências atuais e aspirações futuras. Savickas organizou conceitualmente a teoria de Super neste modelo que engloba três dimensões: personalidade vocacional, adaptabilidade de carreira e temas de vida. Destes três, a adaptabilidade tem se destacado na literatura e é entendido como um “processo contínuo e dinâmico que se dá por meio de estratégias com as quais os indivíduos lidam com situações do mundo do trabalho” (AMBIEL, 2014).

A partir da base conceitual citada, Savickas et al (2009) propõem que o aconselhamento de carreira fundamentado no Paradigma Life Design ajude as pessoas a construir suas próprias trajetórias de vida, compreendendo que as questões de carreira estão inseridas em um contexto social e considerando a construção da identidade como um processo dinâmico que se dá na interação com os outros e com a cultura. É também um paradigma holístico, visto que considera os

diversos papéis que se desempenha; aplica-se ao longo da vida, já que as questões de carreira estão sempre presentes; e é preventivo, pois auxilia as pessoas a construir seus futuros, alcançando maior adaptabilidade (SILVA, 2016).

Duarte et al (2010), no artigo “A Construção da Vida: Um Novo Paradigma para Entender a Carreira no Século XXI”, apresentam os quatro principais objetivos de um aconselhamento fundamentado no paradigma Life-Design: a narrabilidade, a adaptabilidade, a atividade e a intencionalidade. Segundo Savickas (2017), as pessoas lançam mão de histórias para organizar as suas vidas, construir identidade e atribuir sentido aos problemas. A elaboração dessas narrativas configura a própria identidade, na medida em que estabelece um senso de continuidade, integrando passado, presente e futuro (SAVICKAS, 2013 apud SILVA, 2016). Deve-se, portanto, encorajar o profissional a narrar uma história que tenha identidade, com continuidade e coerência e, então, engajá-lo para ações adaptativas de acordo com a vida que ele quer viver.

Em relação à adaptabilidade, já citada acima, o modelo visa contribuir para que os indivíduos articulem e implementem uma história de carreira que sirva de base para respostas adaptativas e flexíveis às tarefas, desafios e transições que se apresentam ao longo da vida profissional. “A adaptabilidade refere-se à mudança, enquanto que narrabilidade refere-se à continuidade.” (DUARTE et al., 2010, p. 210). Ou seja, a adaptabilidade dá conta das transições que ocorrem ao longo da carreira, já a narrabilidade é o fio condutor que emprega sentido e costura cada ciclo numa mesma trama. A atividade está relacionada às ações envolvidas na construção da carreira e da vida, a partir das quais se colocam à prova da experiência as narrativas sobre si mesmo e o mundo. Já a intencionalidade se



refere à realização de ações com significado, à articulação das intenções e das antecipações de possíveis “eus” e da vida futura.

#### **4.1.3. Avaliação de Desempenho**

O processo de avaliação tradicional, com foco na realização de metas e resultados tem sua consistência na tentativa de perceber o esforço e a dedicação. E, geralmente, o formato de reconhecimento vem em pagamentos de comissões variáveis, de acordo com as entregas. (LIMONGI-FRANÇA, FISHER, *et al.*, 2002). Para Limongi-França *et al.* (2002, p. 80), essa avaliação do esforço e empenho não é uma coisa fácil de ser mensurada, uma vez que para que se faça total eficaz, deveria-se observar em tempo integral o profissional em seu trabalho. Por isso nasce o sistema de avaliação por metas e resultados.

“(…) o campo da avaliação de pessoas é repleto de nuances e subjetividades: de forma geral, o mesmo comportamento ou competência pode ser percebido e interpretado de maneira diversa pelas pessoas. Isso significa que um dos principais problemas associados aos sistemas de avaliação refere-se às diferenças de percepção dos envolvidos, o que pode comprometer a precisão das avaliações” (HIPÓLITO, REIS; 2002, pg. 81)

Muitas empresas que foram pioneiras em avaliação de desempenho tradicional tem repensado e reinventado suas maneiras de olhar para performance, como GE, Accenture, Google, etc. Em pesquisa realizada pelo instituto Gallup (2018), apenas 2 em 10 funcionários concordam fortemente que suas performances são gerenciadas de modo a motivá-los para fazer um trabalho excelente. Ainda, segundo essa pesquisa global, os colaboradores demandam, atualmente, trabalho significativo, gestores que se importam com eles como pessoas, feedbacks contínuos, clareza de expectativas e oportunidades para aprender e crescer.

Por esses motivos, na KingHost, a prática de avaliação de desempenho tradicional foi descontinuada, já que não fazia mais sentido para o público da empresa. O GoKing, aliado a diversas outras práticas de gestão, surge como uma alternativa. Ainda assim, acredita-se na importância de dialogar sobre questões

relacionadas às entregas e resultados - tanto em conversas sobre carreira como em *feedbacks de performance*.

## **4.2. Apresentação do Projeto**

O GoKING propõe que os colaboradores pensem e conversem sobre carreira e performance. Ele desenvolve nas pessoas as habilidades de adaptabilidade de carreira (preocupação, controle, curiosidade e confiança) e procura estabelecer uma relação ganha-ganha, que envolve alcançar os objetivos de cada um e também os da empresa. Mais do que propor um plano de carreira, o GoKING permite que a gente ouça qual é o plano de cada um e construa juntos nesta caminhada. O Programa tem como pressuposto que o KingHoster é o autor da sua história de carreira e o gestor tem um papel de mentor, de parceiro de jornada, de copiloto.

O projeto lança mão de ferramentas e cerimônias semestrais que incitam o autoconhecimento e a construção de um plano de ação para alcance dos objetivos individuais e da organização, dando-se nas seguintes etapas: *Crossfeeds*, Objetivos de carreira e negócio e Reunião de alinhamento/mentoria com o gestor.

### **4.2.1. Crossfeeds**

*Crossfeeds* são *feedbacks* cruzados entre colaboradores, solicitados espontaneamente. Eles contribuem para ampliar a consciência sobre o desempenho e, assim, trazer insights para o planejamento de carreira. Ao solicitar *feedback* para diferentes pessoas, colhemos diferentes olhares e, assim, ampliamos a visão sobre nós mesmos. Além de promover a horizontalidade, a transparência e a colaboração na empresa.

Utiliza-se a metodologia do SKS *Feedback* (Stop/ Keep/ Start ou Pare/ Continue/ Comece), que é uma forma rápida e completa de fornecer *feedback*. O modelo contempla as seguintes questões: (1) Justificativa: Por que você está

solicitando *feedback* àquela pessoa especificamente; (2) Sugestão de prazo para resposta; (3) O que eu deveria continuar fazendo? (Comportamentos positivos); (4) O que eu deveria parar de fazer? (Comportamentos negativos); (5) O que eu deveria começar a fazer? (Sugestões); (6) Outros comentários:

Os KingHosters podem solicitar crossfeeds para qualquer pessoa da empresa, independentemente de cargo ou setor. Nossa recomendação é que sejam pessoas aptas a contribuir com o desenvolvimento do colaborador. Ou seja, que tenham um mínimo de interação profissional e, portanto, conteúdo para responder ao feedback. Também sugerimos que se peça para, no mínimo, 3 pessoas e que diversifique o perfil dos respondentes (setores e cargos diferentes). Assim, haverá um feedback mais completo.

Os crossfeeds podem ser solicitados a qualquer momento, pois ficam disponíveis o tempo todo na ferramenta. Contudo, há um movimento de incentivo da empresa quando um novo ciclo de GoKING é iniciado.

É importante ressaltar que não há censura por parte do gestor ou da empresa. Ou seja, não é necessária a aprovação do gestor para que um colaborador solicite ou responda crossfeed. O acesso às respostas dos crossfeeds também só serão concedidas ao gestor em caso de iniciativa do colaborador, que opta por deixá-los públicos ou privados. Essa regra garante que o colaborador não se sinta inibido ao pedir feedback para pessoas que, possivelmente, tenham críticas ao seu desempenho. Lembrando que o objetivo principal dessa prática é o desenvolvimento do próprio colaborador.

Os pilares dos crossfeeds, portanto, são: cultura de feedback, desenvolvimento contínuo, colaboração (todos responsáveis pela evolução), autoconhecimento e relações mais horizontais

#### 4.2.2. Objetivos de carreira e negócio

Convida-se o colaborador a pensar e expressar onde ele deseja chegar, em termo de carreira, na KingHost. Os objetivos dessa etapa são: Proporcionar ao colaborador uma reflexão sobre sua carreira e sua história na KingHost; Projetar o futuro em termos de carreira e de contribuição com o negócio; E, por consequência, direcionar para a ação e estimular o desenvolvimento das pessoas. Essa é a etapa que mais desenvolve competências de adaptabilidade de carreira, de modo a provocar o colaborador e se preocupar com o futuro, assumir o controle de sua trajetória, explorar possibilidades na empresa e ter confiança de que, empregando os devidos esforços, conseguirá superar obstáculos. No exercício da reflexão sobre seus objetivos, os profissionais pensam criativamente e exploram a si mesmos nos múltiplos contextos.

Quanto aos **objetivos de carreira**, os KingHosters respondem às seguintes perguntas:

- OBJETIVO: Onde você deseja chegar na KingHost?
- META: O que você precisa fazer e desenvolver para chegar lá? (técnico, comportamental, valores)
- ATIVIDADES/ AÇÕES: Quais os passos concretos que você dará para atingir cada meta?

Os objetivos são inseridos no sistema e o preenchimento é de responsabilidade do colaborador, que poderá contar com o apoio do seu gestor. Os campos são abertos (e não vinculados a cargos já existentes) porque entende-se que deve haver flexibilidade para as pessoas utilizarem termos que façam mais sentido para si e também porque podem almejar cargos que ainda não existam e serão construídos em conjunto.

Em treinamento, reforça-se que não tem problema se o colaborador ainda não souber seu objetivo (talvez o objetivo seja descobri-lo), se quiser trocar de área, ficar no lugar em que está, se tiver interesse num cargo já ocupado por alguém (inclusive o do seu gestor) ou almejar um cargo que ainda não exista. Obviamente, os gestores são capacitados para lidar com essas situações.

Em relação às **contribuições com o negócio**, o convite é que o colaborador reflita sobre sua atuação para alavancar o negócio, sustentando o seu próprio crescimento por meio do crescimento da organização. Se a empresa prospera e cresce, o colaborador, certamente, terá mais espaço para crescer com ela. Esse momento reforça a importância de desenvolver relações de trabalho que sejam ganha-ganha. O foco principal são as iniciativas do colaborador para contribuir com os objetivos estratégicos e táticos.

Na KingHost, para o planejamento de metas, utiliza-se o *framework* OKR - Objective and Key Results. Esse *framework*, foi criado pela Intel e difundido pelo Google. A fórmula é: Eu vou (Objetivo) medido por (este conjunto de *Key Results*).

Um objetivo é uma descrição qualitativa, inspiradora e memorável do que queremos alcançar. *Key Results* são um conjunto de medidas que mostram se estamos progredindo em direção ao objetivo. Já Iniciativas são o que será feito para atingir o objetivo - projetos, tarefas ou atividades.

Como mencionado anteriormente, a estratégia da empresa é divulgada internamente para todos em diversos canais. Aliás, a transparência é uma premissa do *framework*. Então, a todo momento, os colaboradores podem e devem alinhar suas práticas diárias às prioridades da empresa. Eles podem ser responsáveis ou contribuintes nas iniciativas de todos os OKRs, não apenas o da sua área.

No sistema, ao lado dos objetivos de carreira, o colaborador e seu gestor conseguem visualizar a relação de iniciativas de OKR que contaram com sua participação. Cabe salientar que, além do GoKING, existem outros espaços para conversar sobre performance, como é o caso dos feedbacks trimestrais e *one on ones*.

#### **4.2.3. Reunião de alinhamento entre gestor e colaborador**

É um momento de diálogo, troca e co-criação. Nessa conversa, o papel do gestor é ser o ponto de apoio do colaborador, passando as informações necessárias e as possibilidades de carreira, além de criar junto o processo de desenvolvimento do time. Já o papel do KingHoster é chegar com uma boa reflexão sobre sua carreira e o máximo possível de informações preenchidas nas ferramentas.

Essa conversa propõe ao colaborador o exercício da narrabilidade e da autoria, na medida em que ele reflete sobre si e sobre o contexto, escrevendo sobre identidades possíveis e construindo, com seu gestor, um caminho profissional repleto sentido e intencionalidade.

Recomenda-se que o gestor questione pontos como: “Onde você quer chegar?”/ “Qual o seu ponto B?”, “Por que isso é importante para você?”, “O que você precisa fazer para chegar lá?”/ “Quais passos você deve dar para chegar onde deseja?”, “Como você pode trabalhar os seus gaps e aperfeiçoar o que tem de melhor?”, “Você está motivado para alcançar o seu objetivo?”.

Essas reuniões do GoKING poderão ser na periodicidade que acharem melhor e deverá ser combinado entre colaborador e gestor.

#### **4.2.4. Público-alvo**

O Goking se destina a todos os colaboradores da KingHost. O Programa não é obrigatório, mas conta com forte incentivo dos gestores e apresentou alta adesão até o momento.

#### **4.2.5. Etapas de implantação**

O cronograma do projeto, no ano de seu lançamento, envolveu: aprovação da proposta, treinamentos para todos, execução, envio da pesquisa de satisfação, análise e proposta de melhorias.

Nos ciclos seguintes, o treinamento foi aprimorado e instituído, a pesquisa mantida, o desenvolvimento de gestores intensificado e focou-se na melhoria da ferramenta (do Microsoft Office para o sistema Elofy).

Como ocorrem mudanças na empresa a cada ano, o GoKING está sempre em análise para melhoria e alinhamento com demais práticas de gestão. Prima-se pela inovação incremental no programa.

#### **4.2.6. Ações**

Além das etapas acima citadas, conta-se com uma agenda de eventos para tratar de assuntos orientados à carreira, como palestras, workshops, depoimentos, etc. Entende-se que, mais do que fomentar o programa, é preciso também instrumentalizar os colaboradores para que possam utilizar o máximo potencial dele.

Já em relação às contribuições com o negócio, existem diversas cerimônias e ações direcionadas aos OKRs que promovem a comunicação dos objetivos, a criação de ideias e iniciativas, bem como o acompanhamento das mesmas.

O Programa conta também com uma identidade visual própria e ações de comunicação interna para engajar o público interno a participar. Em 2018, criou-se diversos conteúdos sobre o assunto, como vídeos e textos para o blog, além de um

kudocard (cartão que serve para felicitar ou reconhecer o mérito de alguém) personalizado, dizendo “Você me inspira” para que os colaboradores enviassem aos profissionais que são fontes de inspiração para suas carreiras.

#### **4.2.7. Recursos**

O Programa, inicialmente, não teve custos - além de horas trabalhadas no desenvolvimento e execução do projeto, nem aumento de headcount.

Atualmente, investe-se pouco mais de 34 mil reais por ano no sistema. Porém, cabe salientar que o sistema foi adquirido tendo em vista a gestão dos OKRs e customizado para que integrasse também o GoKING.

#### **4.2.8. Alinhamento de estratégia**

Para que o programa faça sentido na cultura da empresa, ele é amarrado a diversas outras práticas de gestão de pessoas, tais como oportunidades internas (100% das vagas são divulgadas internamente), job shadowing (possibilidade de ser “sombra” de alguém por um dia), descrições de cargos, programa de feedbacks trimestrais e mobilidade entre as áreas. Conforme mencionado anteriormente, todo o quadro de colaboradores é capacitado, inclusive com treinamento focado para gestores.

### **5. RESULTADOS**

Até o momento, foram realizados 3 ciclos completos. Já no primeiro ano, em pesquisa de opinião, o nível de satisfação geral dos colaboradores superou 85%. Em pesquisa recente junto aos gestores, evidenciou-se nível de satisfação médio de 9,4 (de 0 a 10).

Já no primeiro ano de implantação, o resultado da pesquisa anual de clima subiu 6 pontos em relação ao ano anterior. Conforme demonstrado a seguir, com os números de pontos a mais em cada uma das perguntas: “Sinto que eu faço a



diferença aqui” (+16), “Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho” (+14), “A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional” (+13); “Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"” (+13); “Os chefes incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera” (+9).

No ano de 2018, em *surveys* (eNPS) aplicadas trimestralmente, as críticas nos comentários relacionadas à carreira, que eram recorrentes até então, caíram significativamente, de forma que na pesquisa do terceiro trimestre não apareceu nenhum comentário negativo sobre o tema.

Quanto a indicadores de gestão de pessoas, o tempo médio das pessoas no cargo é em torno de 16 meses, 1 ano e 4 meses, contando com estágio; 22,9% do quadro total de colaboradores foi promovido em 2017 (enquanto que a média das 150 melhores empresas para trabalhar foi 10,9%). Já em 2018, a taxa de promoção subiu para 39,3% do quadro.

Em termos de resultados de negócio, a empresa segue crescendo, consistentemente, ano após ano. O indicador de receita confere um incremento de 33% de 2015 a 2018. Obviamente, não é resultado direto do projeto e conta com diversas influências. Porém, como o GoKING trata de contribuição com os OKRs, entende-se como importante a demonstração de efetividade em métricas financeiras do negócio.

## **6. CONCLUSÃO**

O projeto foi avaliado satisfatoriamente por promover espaço ao diálogo sobre carreira, alto alinhamento de expectativas e ter como foco principal o benefício de todos os envolvidos. Os ganhos obtidos são: Para o colaborador: A

reflexão sobre carreira amplia a compreensão, gerando maior senso de coerência, alinhamento de propósito e maturidade para que se faça escolhas conscientes; Para o gestor: O gestor, ao identificar, reconhecer e compreender as questões de carreira de seu time gera um padrão ótimo de adesão à equipe, bem como altos níveis de motivação nos times - e consequente entrega em performance; Para a empresa: Fortalecimento de uma cultura organizacional que abre espaço para a discussão sobre carreira gerando um corpo de conhecimento sobre o trabalho, as oportunidades e as expectativas dos colaboradores; Alto alinhamento da estratégia e fortalecimento da cultura orientada a resultados.

As mudanças constantes no mundo desafiam as organizações a evoluírem sempre em suas práticas de gestão. Os próximos passos do GoKing possivelmente serão em direção a uma ainda maior horizontalidade, colaboração entre pares e fluidez, considerando outros designs de equipes, como as autogerenciáveis, e uma cadência mais contínua, sem a necessidade de ciclos institucionais.

Uma coisa é certa: dialogar sobre carreira e performance é fundamental. O formato, o sistema, a ferramenta, a periodicidade serão sempre, incrementalmente, melhorados para que façam sentido e atendam às demandas desse mundo VUCA (de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) e dos profissionais do século XXI.

## **BIBLIOGRAFIA**

AMBIEL, R. A. M.. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo , v. 15, n. 1, p. 15-24, jun. 2014 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902014000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100004&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 03 mar. 2018.

BARROS, A. F. Desafios da psicologia vocacional: modelos e intervenções na era da incerteza. *Rev. bras. orientac. prof*, São Paulo , v. 11, n. 2, p. 165-175, dez. 2010 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902010000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200002&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 16 mar. 2018.

BOEHS, S.; COSTA, A. B. Integração da carreira aos demais âmbitos da vida: estratégias para o bem-estar e a satisfação de vida. In: Boehs, S.; Silva, N. (Org.). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: Conceitos Fundamentais e Sentidos Aplicados*. São Paulo: Vetor, 2017.

CHIAVENATO, I., *Gestão de Pessoas*, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p

COSTA, E. A., *Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

DUARTE, M.E. et al. Construção da vida: um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de Psicologia*, 44 (2), 392- 406, 2010.

DUARTE, M.E. Um século depois de Frank Parsons: Escolher uma profissão ou apostar na psicologia da construção da vida? *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 2009.

DUARTE, M.E. Inovação em orientação e aconselhamento de carreira: mitos e realidades. *Rev. bras. orientac. prof*, Florianópolis , v. 16, n. 2, p. 110-121, dez. 2015 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902015000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902015000200003&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 25 fev. 2018.

ELIAS, A.S. et al. Limites e interfaces entre a orientação profissional e a psicoterapia: Um dilema do orientador In: LASSANCE, M.C.; LEVENFUS, R.; MELO-SILVA, L. *Orientação de carreira: investigação e práticas*. Porto Alegre: Associação Brasileira de Orientação Profissional, 2015.

GUICHARD, J. Desafios para o aconselhamento em orientação no início do século 21. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 139-152, 2012.

HIPÓLITO, J.; REIS, G. A avaliação como instrumento de gestão. In: LIMONGI-FRANÇA, A. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LEHMAN, Y. P. Orientação Profissional na pós-Modernidade. In R. S. LEVENFUS; SOARES, D. H. P. (Orgs.), *Orientação vocacional Ocupacional* (pp. 19-30). Porto Alegre: Artmed, 2010.

SAVICKAS, M. et al. A. Life designing: A paradigm for career construction in the 21st Century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250, 2009.

SAVICKAS, M. L. Manual de aconselhamento em projeto de vida: Life-design. Tradução e adaptação de Mariana Prado Brocchi. São Paulo: Vetor Editora, 2017.

SILVA, C.S.C. Impactos e processos de mudança no aconselhamento de carreira fundamentado no paradigma life-design. 2016. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

## **INFORMAÇÕES DOS AUTORES**

**Caren Cazorla da Silva** – Consultora Interna de Recursos Humanos na KingHost, é Psicóloga, Coach e Especialista em Terapia Cognitiva.

**Charline Bicca Pereira** - Analista de Recursos Humanos na KingHost, graduada em Comunicação Social – Jornalismo e pós-graduada em Gestão, Empreendedorismo e Marketing.

**Fernanda Pauletti Graeff** - Formada em Administração de Empresas e pós-graduada em Dinâmicas de Grupo pela SBDG, atua como Gerente de Recursos Humanos na KingHost desde 2017.