

TOP SER HUMANO 2021

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE DESENVOLVIMENTO

Case inscrito em 2020, entregue em 2021

KINGHOST

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: COMO O KINGLÍDER POTENCIALIZA
CARREIRAS E EQUIPES MAIS AUTÔNOMAS E MADURAS**

Responsáveis:

Fernanda Pauletti Graeff

Cristiane Germano

Nicole da Silva Santos

Sumário

OBJETIVO	1
PÚBLICO ALVO	1
INTRODUÇÃO	1
UM OLHAR PARA AS LIDERANÇAS	2
FORMAÇÃO DE SUCESSORES E BUSCA DE TALENTOS	5
O PROGRAMA	6
KINGLÍDER PARA TODOS	8
KINGLÍDER NA PANDEMIA	9
LIÇÕES APRENDIDAS E PRÓXIMOS PASSOS	11
RESULTADOS	12
CONCLUSÃO	16
BIBLIOGRAFIA	18
RESPONSÁVEIS PELO CASE	19

SINOPSE

O KingLíder é o programa de desenvolvimento de lideranças da KingHost. Inicialmente pensado para atender aos gestores da empresa, passou por aperfeiçoamentos até chegar ao modelo atual, que atende três frentes: capacitação de gestores, desenvolvimento de sucessores e demais colaboradores que desejam desenvolver habilidades de liderança (turma aberta). Com foco comportamental, o KingLíder desperta, sistematicamente, habilidades essenciais para o alcance e prática plena da gestão, além de explorar os conteúdos do mapa estratégico para obter alinhamento com o negócio. A ideia do KingLíder é tornar os colaboradores mais preparados para os desafios da liderança, estando aptos para assumir cargos de gestão quando tiverem oportunidade. A intenção é oferecer meios para permitir que todos os atuais, potenciais e futuros líderes estejam em constante evolução a fim de que a empresa consolide equipes mais autônomas e maduras.

Palavras-chave: liderança; desenvolvimento; gestão; carreira; capacitação; sucessão.

OBJETIVO

O objetivo do KingLíder é facilitar o desenvolvimento das lideranças da KingHost por meio de um treinamento sistematizado, composto por módulos temáticos específicos. Os objetivos do KingLíder são:

- Manter capacitados os atuais gestores
- Auxiliar na formação de sucessores
- Contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores em geral ao abrir os treinamentos para aqueles que têm interesse em adquirir habilidades de gestão, ainda que não almejem cargos de liderança em seu plano de carreira

PÚBLICO ALVO

O KingLíder é destinado a todos os colaboradores da KingHost: lideranças atuais, sucessores mapeados pela gestão em conjunto com a alta administração e qualquer colaborador que tenha interesse em desenvolver *skills* de liderança.

INTRODUÇÃO

A KingHost é uma empresa de tecnologia que atua no segmento de soluções digitais, tais como hospedagem de sites e computação em nuvem. Há 15 anos no mercado, foi fundada em Porto Alegre por Juliano Primavesi, seu atual CEO, e conta com uma equipe de 221 colaboradores. Em 2019, foi adquirida pela Locaweb e tornou-se uma subsidiária do grupo, mas seguiu atuando de forma independente, com operação, equipe e diretoria inalteradas. São seus direcionadores de negócio:

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.

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

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

Propósito: Simplificar o uso da tecnologia para cultivar parcerias incríveis.

Desde 2013, integra o ranking do *Great Place to Work* (GPTW) como uma das 100 melhores empresas para trabalhar no segmento de Tecnologia da Informação no Brasil. Também desde 2013, está presente no ranking GPTW Rio Grande do Sul na categoria até 999 funcionários, e mais recentemente, nas categorias Mulher, LGBTQI+, Étnico- Racial, TI, e Mídias Nacionais. Esse resultado não é surpreendente para uma empresa que tem as pessoas no centro; entender e valorizar o público interno é um objetivo da KingHost, que desde 2014 vem estruturando fortemente sua área de Recursos Humanos e estabelecendo programas de desenvolvimento para todos os colaboradores.

A KingHost, que conta com um premiado programa de desenvolvimento dos colaboradores, identificou como essencial a necessidade de desenvolver suas lideranças também para a sustentabilidade do negócio, e implantou, em março 2015, seu programa de desenvolvimento de lideranças - o KingLíder – que já beneficiou 134 *KingHosters* (como são chamados os colaboradores da KingHost), entre líderes, sucessores e colaboradores em geral, e é o tema do case que será apresentado a seguir.

UM OLHAR PARA AS LIDERANÇAS

McCall (1998) relatou que a motivação para a mudança é fundamental para o desenvolvimento humano. Essa é uma descoberta importante para as áreas de gestão de pessoas, à medida que ela indica o quanto é necessário criar um campo fértil para o desenvolvimento, a fim de que a motivação para mudar se faça presente e impulse os profissionais a buscar um novo real e sustentável. Sustentabilidade foi um dos motivadores da mudança no desenvolvimento de pessoas na KingHost. Como conta o CEO Juliano Primavesi,

antes do KingLíder, não havia um processo de desenvolvimento de lideranças na empresa. “As pessoas se desenvolviam sozinhas”, diz ele. “umas evoluíam mais, outras não tanto. Nós tínhamos quase a figura de um colega-chefe; era alguém que sabia um pouco mais e dava a diretriz no time”. Não havia um perfil de lideranças, nem expectativas sobre o que se esperava delas. A maior parte dos líderes da KingHost, até o advento do KingLíder, cresceu por conta própria dentro da empresa. Era um público jovem (muitos sequer tinham concluído a graduação), que foi assumindo novos papéis conforme a necessidade. Em artigo no site *Administradores.com*, o psicólogo norte-americano Frederick Herzberg diz que “liderar não é apenas trazer bons resultados – os números não são suficientes para alguém ser considerado um bom líder. Fatores intangíveis como respeito, inspiração e propósito possuem peso igual, senão maior, dentro de uma equipe ou empresa”. Sem um olhar dedicado a eles, as competências que a KingHost mais contava entre suas lideranças eram técnicas. Habilidades para gerir existiam, mas não eram trabalhadas e não havia um alinhamento quanto ao que a empresa esperava em termos de gestão. Segundo Charan (2013), líderes passam por seis níveis profissionais: começam como gerentes de si mesmos e então seguem, nessa ordem, para gerentes de outros, gerentes de gestores, gerentes funcionais, gerentes de negócios, gerentes de grupo e gestores corporativos. Cada novo estágio exige tipos de habilidades, gerenciamento de tempo e valores de trabalho que precisam ser adquiridos. Quando uma organização segue o fluxo natural desse canal, os conhecimentos e vivências em relação à liderança se acumulam e o líder se torna cada vez mais abrangente. Nicácio (2013) constatou que o papel do líder é determinante para o alcance do sucesso pela capacidade que a liderança tem de impulsionar os colaboradores a desenvolverem suas tarefas da melhor forma possível, o que é consolidado pela ótima relação que desenvolvem, atraindo a disposição dos mesmos e garantindo, assim, uma maior eficiência na execução das atividades realizadas.

Desenvolver líderes é uma demanda de mercado. É fato que os candidatos mais qualificados são também mais seletivos ao escolher a empresa para a qual vão se candidatar. Programas de desenvolvimento e planos de carreira tem um peso alto na escolha e tomada de

decisão dos profissionais. Tejon (2006) afirma que, à medida que as necessidades mudam e a evolução se torna inevitável, as organizações necessitam de líderes preparados, conhecedores, para quem somente fazer as tarefas diárias não seja suficiente. Para uma empresa que tem, em sua visão, a pretensão de ser referência nacional em clima organizacional, e tem pessoas como base, líderes possuem alta relevância.

O desenvolvimento de lideranças na KingHost surgiu com o objetivo inicial de estabelecer um 'padrão', nas palavras do CEO Juliano Primavesi. A ideia era transmitir um conhecimento mínimo sobre como as pessoas funcionam em grupo e o que era preciso olhar quando se falava em geri-las. Se conhecimento técnico não faltava, habilidades empíricas precisavam ser desenvolvidas. “Nesse cenário, pensamos em um programa que trouxesse esse olhar de sociologia, de filosofia, de grupo. Um programa que proporcionasse uma base para todos, que nos permitisse crescer como pessoas e organização”, diz Juliano. Priscilla Karolczak, Gerente de Desenvolvimento de Software, participou da primeira edição do KingLíder e lembra de todos os encontros com detalhes. Ela conta que uma dinâmica, especificamente, a marcou muito. “Uma pessoa deveria guiar um colega vendado para derrubar um cone que estava no chão. Havia uma bola e marcações no piso, mas não foi dada nenhuma instrução a respeito delas. Apesar disso, todos seguiram esses pontos, sem pensar que poderia haver outra forma de derrubar aquele cone. Ali eu aprendi que muitos limites não existem de verdade, somos nós que os colocamos. Aquela dinâmica mudou minha forma de pensar para sempre”. Na época, Priscilla era Supervisora de Atendimento. Na sequência, cresceu para Coordenadora e, então, para Gerente de Atendimento. Hoje está em transição para a posição de Gerente de Desenvolvimento de Software. “O KingLíder, somado a outros programas de desenvolvimento da King, me ensinou muito pela forma de abordagem e por mostrar que há outros vieses. Foi um crescimento pessoal e profissional muito significativo”, diz ela.

FORMAÇÃO DE SUCESSORES E BUSCA DE TALENTOS

A estruturação do programa de desenvolvimento está atrelada também à questão dos sucessores. A oportunidade de olhar para as lideranças alavanca a necessidade de ter pessoas preparadas para assumir posições de gestão a fim de garantir a perpetuidade e sustentabilidade do negócio. Freire (2018) explica que iniciar a formação de sucessores é uma forma de mostrar para os talentos que é possível crescer e atingir cargos de lideranças no futuro. É uma visão fundamental para atrair, reter e motivar profissionais em médio e longo prazo. Ainda segundo ele, formar sucessores significa também garantir que a cultura irá prevalecer em longo prazo. Os sucessores abraçam os mesmos valores que seus antecessores e garantem que o DNA da empresa prossiga, gerando resultados favoráveis.

A formação de sucessores é o grande diferencial do KingLíder para a KingHost. É um desejo da alta administração da empresa que, para cada posição de liderança, haja pelo menos dois sucessores preparados para assumir. Para a KingHost, desenvolver sucessores é importante porque permite continuidade na cultura já consolidada da empresa; potencializa o desenvolvimento; facilita em casos de necessidade de substituição; demonstra as possibilidades de crescimento; permite aceleração em decisões; e consolida equipes mais autônomas e maduras.

O KingLíder revela, também, potenciais líderes, por meio de turmas abertas. Descobrir talentos não é tarefa fácil, mas eles podem estar ‘escondidos’ na própria empresa. Não raro, colaboradores não considerados em planos de sucessão podem apresentar habilidades inatas ou desconhecidas para liderança, ou ainda, possuir potencial para crescer em um formato diferente do que vem sendo planejado. Se desenvolver líderes entre os membros da equipe garante a perpetuidade da cultura organizacional e o *match* aos direcionadores de negócio, permitir que demais colaboradores participem das formações pode não apenas contribuir para o seu desenvolvimento profissional como também “revelar” um potencial líder.

Diversas ferramentas permitem a identificação de talentos em uma empresa. Embora esse não fosse o primeiro objetivo da KingHost, identificar potenciais líderes entre os membros de sua equipe acabou sendo o mote para que a empresa lançasse mão de seu programa de desenvolvimento de lideranças para esse propósito. Segundo Goleman (2015), o desenvolvimento de lideranças nas organizações é, em primeiro lugar, um alvo educacional e não uma simples questão de treinamento. Em segundo lugar, é uma estratégia – impulsionada, estimulada e conduzida pelos gestores líderes de todos os níveis – que busca alcançar resultados por meio do envolvimento e da participação de todos os membros da organização. Em terceiro lugar, um modo de atuação como fontes motivacionais. A seguir, veremos como o KingLíder vem trabalhando, na prática, o desenvolvimento das lideranças da KingHost.

O PROGRAMA

O KingLíder foi lançado com o objetivo de potencializar o desenvolvimento das lideranças da KingHost. Inicialmente, era destinado aos gestores, mas o ciclo de aprendizagem do programa possibilitou aperfeiçoamentos ao longo dos anos, chegando à configuração atual. Hoje ele contempla capacitações para os **atuais gestores**, para **sucessores à cargos de gestão** e **todos os demais colaboradores** que desejem desenvolver *skills* de liderança. Possui foco comportamental e trabalha o despertar sistemático de habilidades essenciais para a prática da gestão, além de buscar um alinhamento com o negócio. As atividades do programa são baseadas no método CAV (Ciclo de Aprendizagem Vivencial), que estimulam o entendimento e a absorção de competências por meio de dinâmicas, dramatizações, diálogos e jogos. O CAV é um método de ensino que potencializa a aplicação prática daquilo que é aprendido. Segundo Tiradentes (2018), suas bases surgiram com David Kolb, teórico americano cujos interesses se concentravam na aprendizagem experiencial. É composto por quatro fases - Experiência Concreta, Observação Reflexiva, Conceitualização Abstrata e Experimentação Ativa – sendo uma complementar à outra.

A primeira versão do KingLíder, estruturada com o auxílio de uma consultoria, mapeou e extraiu dos valores da empresa oito competências macro para um *KingHoster*. São elas: Autoconhecimento, Comunicação, Liderança, Empatia, Integridade, entre outras. Era composto por oito módulos com duração de 5 horas cada, e destinado a Gerentes, Supervisores e ao CEO da KingHost, que naquele momento não totalizavam 20 lideranças. Do primeiro ano até o momento, 33 líderes participaram das capacitações, nas quais foram trabalhados os seguintes temas:

- *Feedback*
- Administração de Tempo
- Comunicação Eficaz
- Estilos de liderança
- O indivíduo na liderança
- Entendendo as diferenças entre as pessoas
- Administração de conflitos
- Desafios da continuidade
- Cultura de Resultados / Metodologia OKR
- Diálogos de Carreira
- Ferramentas de Análise Comportamental

No ano seguinte, a área de gestão de pessoas trouxe para dentro de casa a missão de desenvolver e conduzir as capacitações. O programa seguiu com o desenvolvimento daqueles que já eram líderes, e agregou a turma de sucessores, composta por profissionais já mapeados como potenciais líderes por um comitê composto por Gerentes, CEO e RH. A ideia é que os potenciais gestores dessem início ao seu desenvolvimento. Dividido em módulos mensais, podendo ocorrer em diversos formatos, o programa para os sucessores inclui *prework* e tarefas para que possam experimentar o aprendizado entre uma capacitação e outra. São previstos também *benchmark* com empresas e sessões de mentoria com Supervisores e Coordenadores. Já foram trabalhados os seguintes temas para os 29 sucessores que participaram do KingLíder até então:

- Autoconhecimento
- Agilidade emocional
- Comunicação não violenta
- Líder Coach

- Processo decisório em grupo
- Engajamento
- *Feedback*
- Escalada do conflito & resolução de conflitos
- Entrevista & seleção
- Diálogos de carreira
- Ferramenta de análise comportamental
- Negócios
- Kanban
- Planejamento
- Engajamento
- Felicidade
- Empatia

Vale destacar que o desenvolvimento de sucessores é tratado pela KingHost como ‘mais um começo’. Nas palavras da Gerente de RH, Fernanda Pauletti Graeff, para a turma de 2019: “ser sucessor envolve um pouco do que a King é no que diz respeito ao desenvolvimento e evolução. Mas também fala do que vocês são, do quanto se empenham no que fazem, o quanto entregam excelência todos os dias e o quanto têm de comprometimento. Esse é um passo a mais no tocante às carreiras de cada um. Exercer liderança é mais do que ter um cargo de gestão. É a aplicação de novos conhecimentos na liderança de projetos, de iniciativas e de si mesmos. Quanto mais vocês se entregarem a esse processo, mais preparados estarão para as novas oportunidades de carreira”.

KINGLÍDER PARA TODOS

"Hoje, sabemos que líder é todo aquele que promove mudanças positivas.

Líder não é um cargo. É uma postura.

Líder é uma forma de enxergar a si mesmo.

Líder é uma forma de enxergar o outro.

Mas, principalmente, é uma forma de enxergar a si mesmo com relação ao outro."

Tiago Mattos, autor do livro *Vai lá e faz*

Em 2019, a KingHost lançou o **KingLíder Para Todos**. A nova versão do programa passou a contemplar uma turma aberta, destinada a todos os *KingHosters* que desejam desenvolver *skills* de liderança. “Nós começamos a prestar atenção em algumas falas dos colaboradores e percebemos que havia um interesse geral em participar do KingLíder. Pensamos então em uma forma de atender esse público, que futuramente pode atuar como liderança ou simplesmente

aproveitar os conhecimentos das capacitações para seu desenvolvimento pessoal, e decidimos abrir o programa para todos os *KingHosters*”, fala Fernanda Pauletti Graeff, Gerente de RH.

Para participar, os colaboradores devem fazer sua inscrição no KingLíder após alinhar o interesse com sua liderança. A participação no programa não depende da anuência do gestor, mas o alinhamento se faz necessário pela organização interna do time, uma vez que as capacitações implicam no afastamento do *KingHoster* de suas funções por um período. Além disso, quando há mais de um interessado na mesma área, é preciso organizar uma escala para as participações. “Nós acreditamos que o KingLíder pode agregar muito conhecimento a todos os colaboradores porque ele aborda como nós nos relacionamos com pessoas. Um profissional pode não desejar ser um gestor numa empresa, mas pode usar suas habilidades de liderança na sua trajetória de carreira independente disso. E tem pessoas que são líderes naturais, que são referência até fora do trabalho, no seu time de futebol, no seu grupo de xadrez. O KingLíder dá a base para esse tipo de liderança e nós achamos válido que todos tenham essa oportunidade. É uma questão de autoconhecimento”, diz o CEO Juliano Primavesi.

Jéssica Almeida, Supervisora de Suporte Técnico N1, participou do programa em 2019. Ela concorda com Juliano: “a experiência foi incrível porque a gente começa a se autoconhecer. Eu consegui desconstruir várias crenças internas que eu não percebia porque não parava para refletir. Foi muito enriquecedor”. Até o momento, 72 *KingHosters* participaram da turma aberta, nos mesmos módulos pensados para os sucessores, totalizando 46 horas de treinamento.

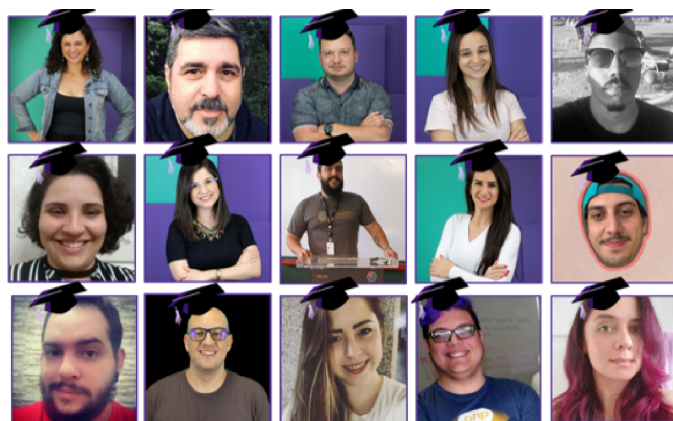


Figura 01 – turma de 2019

KINGLÍDER NA PANDEMIA

Com a pandemia do coronavírus, as capacitações, até então presenciais, foram remodeladas para o formato online. Para a KingHost não houve uma grande dificuldade em operacionalizar a mudança, uma vez que os módulos são aplicados por colaboradores do RH e 100% da força de trabalho da empresa foi equipada e encaminhada para trabalho *home office*. A empresa realizou, contudo, alterações nos módulos, incluindo capacitações sobre gestão à distância e adaptou as falas dos treinamentos para fazerem sentido com o cenário. Pela natureza do negócio da empresa, e pelo próprio perfil dos colaboradores, a KingHost provavelmente não retornará a um formato de trabalho totalmente presencial. A 'vida pós-pandemia' para a empresa se dará por meios virtuais no dia a dia da operação, com encontros presenciais eventuais. O futuro dos treinamentos ainda não é conhecido (há a possibilidade do formato híbrido), mas é fato que o *online* veio para ficar. Assim, ao ajustar o discurso das capacitações, por exemplo, de *feedback* para *feedback online*, a empresa visa ao futuro do negócio.

Cuidar e desenvolver são premissas que a empresa manteve em foco desde o início da pandemia. Ainda que seu público-interno seja jovem (média de idade de 28 anos) e adaptado a tecnologias, o que facilita a realização de treinamentos online, o autogerenciamento é um grande desafio. E no *home office*, os colaboradores são chamados, inúmeras vezes, a se autogerenciar, a estabelecer rotinas e disciplinas para a execução das atividades e a manutenção da qualidade das entregas. Nesse sentido, as lideranças têm um papel determinante. Garantir a produtividade do time não é somente delegar e cobrar, mas proporcionar condições para que o colaborador saiba equilibrar o 'estar em casa' com o trabalho. É papel do líder se colocar no lugar do colaborador, procurar entender realidades e necessidades e auxiliar na construção de um ambiente de trabalho *home office* que considere o bem-estar do profissional. Parece simples, mas a equação é mais complicada quando se pensa que, se o trabalho remoto é novidade para as equipes, ele o é também para os líderes. Como construir a sua rotina de trabalho em um modelo diferente e ainda gerenciar à distância?

Não há receita de bolo para equilibrar performance e motivação da equipe, e o aprendizado, nesse caso, acontece muito com a prática. Para apoiar os líderes, a KingHost realizou, nas primeiras semanas da pandemia, um treinamento sobre como gerenciar times distantes fisicamente. O *timing* teve muita relevância; ainda era começo de pandemia, estavam todos confusos e assustados e a mudança era uma novidade. Portanto, não só era importante capacitar os gestores para liderar à distância como acolhê-los naquele momento, uma vez que também eles estavam inseguros. Assim, a KingHost convidou o gestor do time de Operações de Hosting N2, Gabriel Soares, que já fazia gestão de pessoas nesse modelo, para ministrar o treinamento aos colegas. O cuidado em trazer uma pessoa da própria empresa – um *KingHoster* – para orientar os líderes, e ainda alguém com vivência naquilo que eles estavam começando a experimentar, foi um grande diferencial e trouxe segurança para os gestores. A conexão ocorreu mais facilmente pela identificação com o colega, que trouxe não somente dicas, mas também ferramentas para auxiliar nessa gestão.

Na sequência, a KingHost lançou mão de seu programa de desenvolvimento de lideranças e inseriu no KingLíder módulos para apoiar a gestão à distância, tais como Comunicação, Colaboração e Comunicação Não-Violenta. O módulo Empatia já era trabalhado no KingLíder, mas a ele foram agregados tópicos como Conexão e Confiança – como se conectar com o time e gerar confiança no trabalho remoto. De acordo com uma pesquisa da Semos Cloud, os gestores têm retorno em curto e médio prazo ao investir em uma comunicação que pratique a empatia e coloque o bem-estar dos colaboradores em primeiro lugar. Com isso, mantêm-se as relações de confiança, que são extremamente valorizadas pela KingHost.

LIÇÕES APRENDIDAS E PRÓXIMOS PASSOS

Um aprendizado trazido pela pandemia é a necessidade de viver um dia de cada vez. Hoje e amanhã são, cada vez mais, dias completamente diferentes e prever o futuro, que nunca foi tarefa fácil, é praticamente impossível. A KingHost acredita, porém, que o modelo *online* veio para

ficar, tanto no formato de trabalho quanto nas capacitações. Assim, é possível que sejam estruturados, futuramente, treinamentos híbridos, porém o *online* seguirá como um formato preferencial. As atualizações para as lideranças atuais ganharam muita força em 2020. Houve um grande esforço da empresa em capacitar os líderes para a gestão à distância, além das capacitações já previstas no programa, como vimos acima.

Para 2021, a KingHost criou *Meetups de Lideranças*, encontros extras aos oito módulos do KingLíder, para proporcionar os alinhamentos e as interações necessárias em tempos de distanciamento. O primeiro encontro já foi realizado, com o tema Liderança Inspiracional; outros mais serão agendados ao longo do ano sobre pandemia, mercado e outros temas. Ainda para 2021, estão previstos mais treinamentos sobre como é trabalhar 'em qualquer lugar', alinhado ao mapa estratégico que aponta o *Remote First* como cultura – para que todos os *KingHosters* se sintam bem e produtivos nesse formato. O *Remote First* propõe que tudo seja pensado no formato remoto. É uma cultura que visa garantir que todos os colaboradores, quer estejam trabalhando no formato remoto ou presencialmente, tenham o mesmo nível de experiência, indo além de tecnologias e ferramentas. A KingHost está se preparando para a gestão híbrida; sendo assim, o *Remote First* será imprescindível para que todos estejam conectados independente de onde estejam trabalhando. Valerá o mesmo para os eventos e ações de endomarketing.

O KingLíder Para Todos também foi repensado para 2021 a fim de focar em como ser um líder a distância. Foram trazidas, para dentro do programa, pautas que fazem sentido ao momento e a ideia é que as capacitações sejam aplicadas sempre de *KingHoster* para *KingHoster*.

A principal novidade, prevista ainda para 2021, é a participação dos líderes atuais no programa de desenvolvimento de lideranças do grupo Locaweb. Com bastante conteúdo sobre gestão de processos e de pessoas, dividido em quatro ciclos temáticos (Execução; Liderança Participativa; Leitura de Cenários e Tomada de Decisão; Agilidade Emocional e Desenvolvimento. Esse último módulo será desenvolvido pelo CEO Juliano Primavesi, da King, para todo o grupo),

o programa vai trabalhar o papel do líder como facilitador da sua equipe, abordagens para ampliar a visão de contextos, reconhecimento de emoções e mobilização para a execução. Também estão previstos workshops sobre ferramentas internas de gestão de pessoas e *coaching*. São módulos distintos aos do KingLíder, alguns conduzidos por diretores do grupo, com outras competências sendo trabalhadas, tais como Habilidade de Execução, Visão Sistêmica em diferentes contextos e Gestão de Performance. É mais uma importante oportunidade de desenvolvimento aos líderes *KingHosters*.

RESULTADOS

Diz Di Stéfano (2012) que as empresas que focam na formação de futuras lideranças são aquelas que têm bem claro onde e porque investir em capital humano e intelectual, e que têm ciência da relação entre esses investimentos e o diferencial competitivo para o seu crescimento. O método usado no KingLíder desperta nas lideranças as habilidades essenciais para o alcance e prática plena da gestão. Lundberg e Westerman (2020) enfatizam que, ao tornarmos os métodos de aprendizado mais experienciais e imediatos, estaremos desenvolvendo mentalidades e capacidades que ajudarão os trabalhadores a se adaptarem ao futuro, tornando as organizações mais ágeis e mais estratégicas. A KingHost inova, mas sem perder sua essência, quando inclui no programa os colaboradores que desejam desenvolver *skills* de liderança, dando espaço aos novos talentos, pois acredita que fomentar o autoconhecimento e potencializar as práticas de gestão contribuem para o desenvolvimento de todos. E inovação, podendo ser compreendida como evolução, faz parte da cultura da empresa (é inclusive um dos seus valores) e nesse último ano pôde ser muito praticada. Outro ponto importante, acelerado com a pandemia, foi a ênfase no pensamento digital com as capacitações *online*, permitindo acessar o aprendizado quando e onde necessário, expandindo as chances de tocar um número maior de pessoas, aproximando equipes, acolhendo colaboradores, fortalecendo os valores da empresa, assim como fomentando o pertencimento e a colaboração. Os temas escolhidos buscaram desenvolver competências

como foco, disciplina, autogestão e automotivação, úteis em qualquer contexto profissional, além da questão de como liderar à distância.

A importância do programa KingLíder pode ser evidenciada quando olhamos os investimentos destinados a ele desde o seu início.

	2016 a 2020
Investimento realizado (em R\$)	R\$ 178.547,48
Participantes no programa	134
Total horas treinamento investidas/programadas	394,30 horas

A Pesquisa de Resultados de Aprendizagem aplicada ao final dos módulos KingLíder apresenta indicadores muito positivos.

2019	avaliação geral dos módulos para sucessores	4,97
	avaliação geral para os gestores do ano	4,67
2020	avaliação geral para os gestores do ano	4,56
	pesquisa de satisfação atendimento de expectativas king líder	95,8%

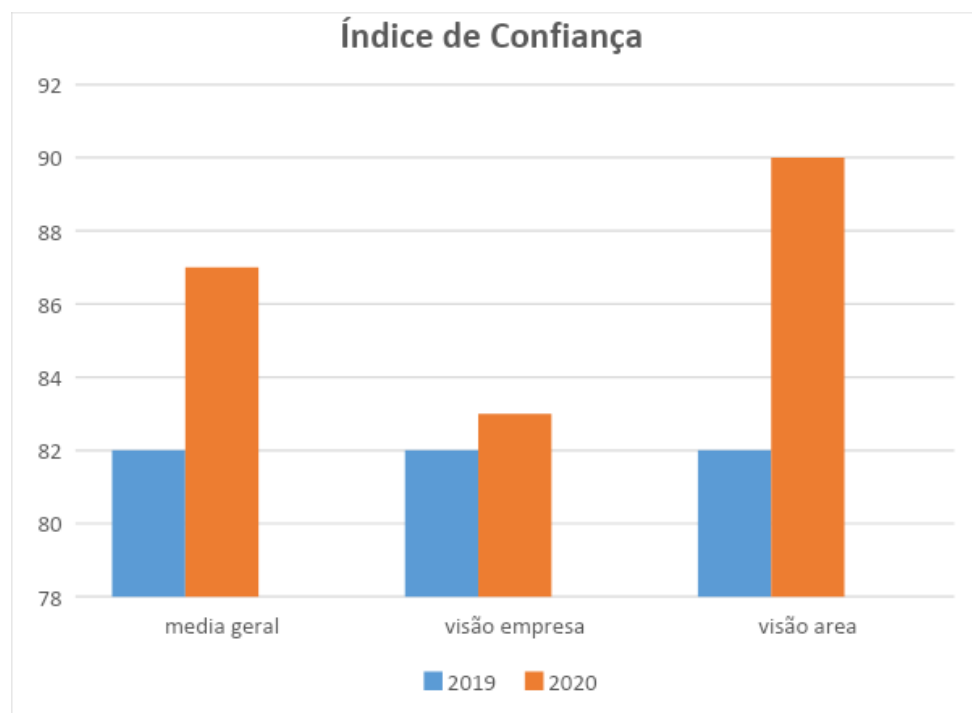
Ao pensar em sucessores e capacitar os exponenciais, a empresa busca a continuidade na cultura já consolidada, oportunizando o crescimento profissional e permitindo maior velocidade na tomada de decisões em casos de necessidade de substituição. E isso fica evidente na KingHost quando vemos que a grande maioria das posições de liderança, desde 2017, são ocupadas por colaboradores oriundas do quadro de colaboradores e 66,6% dos participantes foram promovidos após participação no KingLíder.

O continuado investimento no desenvolvimento e no engajamento dos colaboradores e lideranças faz com que as equipes melhorem o seu desempenho e atinjam a meta de “ser uma das melhores para trabalhar”. A empresa está no ranking da GPTW pelo 9º ano consecutivo em diversas categorias, uma conquista que valida suas práticas de gestão e que se reflete na construção de uma empresa que “faz tudo o que pode para ser um dos melhores lugares para trabalhar”, nas palavras do KingHoster Vinicius Pereira, Analista de Conteúdo.



Como consequência de trabalhar o desenvolvimento das pessoas e a identificação de talentos, as equipes estão cada vez mais alinhadas com a estratégia da empresa, o que é percebido nos indicadores institucionais abaixo:

- A pesquisa de clima organizacional 2020, realizada pelo GPTW, revelou que o índice de confiança dos colaboradores teve um incremento de 5 pontos em relação ao ano anterior



- 89% dos colaboradores consideram a KingHost um excelente local para trabalhar e 82% sentem orgulho em contar a outras pessoas onde trabalham

- É alto o nível de confiança das equipes na alta liderança (acima de 96%), na clareza em relação a metas de desempenho para o ano (85% dos colaboradores têm isso bem claro)
- O fato de identificar na empresa oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional é um dos principais fatores de permanência dos colaboradores na empresa, que apresentam 95% de satisfação (clima organizacional 2020)
- A maioria dos colaboradores afirma ter tido três ou mais conversas com seu gestor imediato, durante os últimos 12 meses, para discutir desempenho ou receber *feedback*. Estes colaboradores têm um índice de satisfação acima de 90% com o clima
- Baixa taxa de turnover em cargos de liderança desde o início do programa
- Em média, 30% do quadro total de colaboradores foi promovido desde 2017

Os resultados de todas essas ações impactam diretamente nos indicadores econômicos e de negócios da KingHost. A receita da empresa teve um incremento de 38,28% de 2015 a 2020. É cada vez menos possível fazer previsões quanto ao futuro do trabalho já que as transformações do último ano impactaram nos processos das empresas e nas metodologias de gestão. Mas uma coisa é certa: equipes bem-sucedidas serão formadas por profissionais com grande potencial de liderança, em que conceitos e ideias abrem as portas para inovações e crescimento. Para a KingHost, na fala do seu CEO, Juliano Primavesi, “o KingLíder é a base para qualquer liderança na empresa de como lidar com as pessoas e ajudá-las a se desenvolverem”. Por isso, a King continuará investindo nos seus potenciais para que assumam uma postura facilitadora e estimuladora do desempenho das pessoas, resultando em um melhor desenvolvimento da equipe e da organização.

CONCLUSÃO

A KingHost acredita que, por meio do KingLíder, os colaboradores se tornam mais preparados para os desafios da liderança. Ao estabelecer um programa de desenvolvimento, a empresa tem a intenção que todos os seus atuais e potenciais líderes estejam em constante

evolução, e que seja possível consolidar equipes mais autônomas e maduras. Os principais ganhos do programa, para a KingHost, estão refletidos na maturidade e afetividade da gestão, que se estende para toda a empresa, e na preocupação dos gestores em gerir bem e pensar igualmente em resultados, ambiente e pessoas. A liderança da KingHost amadureceu depois do KingLíder e a colaboração entre os times é evidente. Nas palavras do *KingHoster* Marcelo Franco, *Product Owner*, que participou do KingLíder, “o programa não oportuniza só a troca de experiências e as interações. Ele trata de empatia, de relações humanas, de como a gente se motiva, como podemos fazer para nos aproximar mais das pessoas e levar uma vida mais leve, equilibrada. São aprendizados que vão para a vida”.

Nas palavras de Rafael Passarela, Líder de Desenvolvimento: “o KingLíder me ajudou muito no crescimento profissional e pessoal, me possibilitou desenvolver e fortalecer habilidades intrapessoais e interpessoais, despertando um senso de autoconhecimento que eu não tinha, que me tornou capaz de motivar, facilitar e liderar, estimulando e engajando a equipe. Tenho certeza de que o programa contribuiu muito para minha promoção de analista para líder de desenvolvimento.” Para Fernando da Silva: “o programa me permitiu desenvolver habilidades que eu não sabia que poderiam me ajudar no dia a dia, e que contribuiriam para meu crescimento pessoal e profissional. Eu melhorei em aspectos que fazem muita diferença e me possibilitou entender que, como líder, podemos ter algumas habilidades naturais, mas outras podem ser desenvolvidas a partir da consciência de que é preciso se conhecer e mudar para ser um líder de verdade”.

Para os *KingHosters*, o KingLíder é um sucesso e desperta o orgulho de pertencer. Ou, na linguagem da empresa: #orgulhodeserking.



BIBLIOGRAFIA

Artigo **Como a liderança pode tornar a equipe mais confiante e produtiva durante a pandemia.** Disponível em

<https://administradores.com.br/noticias/como-a-lideran%C3%A7a-pode-tornar-equipe-mais-confiantes-e-produtivas-durante-a-pandemia>

Artigo **Comunicação interna: a importância de falar da saúde e do bem-estar dos colaboradores.** Disponível em

<https://climacomunicacao.com.br/blog/saude-e-bem-estar-dos-colaboradores/>

Artigo **Líder transformador para tempos de pandemia.** Disponível em

<https://ofuturodascoisas.com/lider-transformador-para-tempos-de-pandemia/>

Artigo **O Futuro da Liderança.** Disponível em <https://www.gupy.io/blog/futuro-da-lideranca>

Artigo **O que é o ciclo de aprendizagem vivencial.** TIRADENTES, L. A. 2018. Disponível em

<https://potencialize.adm.br/o-que-e-o-ciclo-de-aprendizagem-vivencial-cav/>

Artigo **Qual a importância de se formar sucessores dentro de uma empresa.** FREIRE, H. 2018. Disponível em

<https://etalent.com.br/artigos/qual-a-importancia-de-se-formar-sucessores-dentro-de-uma-empresa#:~:text=Iniciar%20a%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20sucessores.em%20m%C3%A9dio%20e%20longo%20prazo.>

Artigo **Treinamento de equipes à distância.** Disponível em <https://www.salesforce.com/br/blog/2020/08/treinamento-de-equipes-a-distancia.html>

Blog KingHost. Disponível em <https://king.host/blog/2020/12/gptw-2020/>

CHARAN, R.; DROTTER, Stephen. **Pipeline de Liderança - Desenvolvimento de Líderes Como Diferencial Competitivo.** 2ª Ed., 2013.

DI STÉFANO, R. **O Líder-Coach: Líderes criando líderes.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

McCALL, Jr.; MORGAN W. **High flyers: developing the next generation of leaders.** Boston: Harvard Business School Press, 1998.

NICÁCIO, Y. F. **Liderança como fator de sucesso empresarial: estudo de caso da Galeteria Pingão.** 2013; Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2013.

REIS, A. M. *et al.* **Desenvolvimento de equipes: Série gestão de pessoas.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

TEJON, J. L. **Liderança para fazer acontecer.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

RESPONSÁVEIS PELO CASE

Fernanda Pauletti Graeff

Gerente de Recursos Humanos da KingHost.

Formada em Administração de Empresas pela UFRGS e pós-graduada em Desenvolvimento dos Grupos pela SBDG.

Cristiane Germano

Coordenadora de Recursos Humanos da KingHost.

Formada em Relações Públicas pela Unisinos e pós-graduada em Comunicação Corporativa pela ESPM.

Nicole da Silva Santos

Analista de Recursos Humanos da KingHost.

Formada em Administração pela UFRGS.