



Transformar Lideranças, Pessoas e Negócios

O novo posicionamento da Kienbaum

Neste início do século 21, a sociedade contemporânea se viu diante de um de seus maiores desafios – o enfrentamento da pandemia do novo coronavírus e a adaptação para a construção de novos paradigmas nos universos pessoal, social e profissional.

No mundo dos negócios, em especial, as mudanças passaram a ocorrer em grande velocidade diante da urgência, para as organizações, em desenvolverem novas estratégias e formas de atuação. O objetivo é, mais do que nunca, otimizar a busca de resultados diante dessa nova realidade.

Soluções levam à transformação

Não por coincidência, esse novo contexto desafiador representa também um momento estratégico da Kienbaum Brasil, que passa a oferecer um conjunto de soluções mais amplo, mais integrado e de maior valor agregado para as organizações.

Nosso novo posicionamento pode ser sintetizado em um conceito fundamental: transformação.

Webinar marca novo momento

Esse reposicionamento estratégico da Kienbaum foi oficialmente apresentado no Webinar Transformar Lideranças, Pessoas e Negócios, realizado em 13 abril deste ano. Ele está presente também na nova versão do site, já disponível.

Este primeiro KIENBAUM PAPER de 2021 apresenta uma súmula executiva do Webinar, que contou com a participação de quatro sócios da empresa – Axel Werner e Fernando Teixeira, do escritório de São Paulo; Luciana Duque, de Porto Alegre; e Paula Laudares, de Belo Horizonte. O evento contou com a presença de cerca de 130 participantes do país e do exterior.

A Kienbaum é uma consultoria multinacional de origem alemã, com mais de 75 anos de história e presente em diversos países. No Brasil, ela atua desde 2005.

A seguir, os principais conceitos e ideias debatidos no evento.

Uma sociedade em aceleradas mudanças

A sociedade como um todo e, em particular, o mundo corporativo vivem tempos de amplas e aceleradas mudanças. A Kienbaum, inserida nesse contexto, acredita que é preciso ter otimismo na busca das transformações que deseja construir nas organizações, visando gerar bons resultados e novas oportunidades de negócios.

O momento exige redimensionamentos, redirecionamentos e muitos questionamentos para compreendermos e processarmos as transformações que estão ocorrendo em todo o mundo. A Kienbaum está atenta a esse processo em todos os países em que atua.

Nesse sentido, alguns fatos nos ajudam a pensar o presente em movimento. O que significa, por exemplo, uma organização como a LinkedIn dar uma semana de férias para todos os seus colaboradores, como ocorrido? Será que a empresa parou de funcionar por causa disso?

O que representa, no cenário atual, o anúncio recente feito pela Alemanha de que o fim do motor a combustão já está programado para os próximos 10 ou 15 anos? O que isso significa para as pessoas que trabalham em uma empresa fabricante de pistão? Indagamos: como vamos redimensionar o nosso futuro, a nossa carreira e a nossa corporação nesses novos tempos?

E ainda: uma empresa como a ZF, que hoje produz sistemas de transmissão, anuncia que, daqui a 10 anos, se transformará, primordialmente, em uma empresa de eletrônica e software. O que isso significa para as pessoas e para a liderança?

Todos esses exemplos se sobrepõem ainda àquilo que nós já vimos vivenciando, como a inteligência artificial, a automação, a indústria 4.0 e, mais recentemente, o home office, que já é uma realidade no nosso dia a dia. E isso não significa que não precisaremos nos encontrar ou que os escritórios coletivos deixarão de existir.

Afinal, as pessoas precisam desses encontros para evoluir, imprimir novas estratégias e inovar. Mas nós temos de pensar que estamos vivendo uma fragmentação da cultura das empresas, assim como da liderança e do trabalho.

Carreiras e perspectivas de futuro

Nesse contexto, as pessoas ficam se perguntando, por exemplo, como vão definir as suas carreiras para o futuro.

O indivíduo não tem mais aquela relação de hierarquia presente, pois ele está sozinho em casa e sem o ambiente físico do trabalho. Se trabalhamos de forma virtual, como manter nossas interações?

Todos estão tendo, portanto, de repensar suas vidas e suas carreiras. Sem dúvida, o que temos hoje é muito mais uma trilha de vivências, de experiências e de curiosidades sobre o futuro em todas as áreas.

Não temos dúvida em afirmar que o paradigma atual é a aceleração, que transforma todos os negócios. As novas tecnologias e as atividades que estavam sendo concebidas como potenciais fatores de transformação já estão tendo de ser colocadas em prática.

E, o mais importante, os líderes já perceberam que precisam buscar novos estilos de liderança, que deve ser mais participativa e atuante junto à comunidade que não está fisicamente presente. Mas, que também transforma a liderança, assim como as pessoas, por meio do seu novo ambiente e do seu autoconhecimento. Tudo isso passa a ser primordial para o desenvolvimento humano.

Enfim, acreditamos que essas transformações são forçadas e vêm de fora, numa perspectiva exógena e de âmbito mundial. Mas elas também incentivam o indivíduo no seu repensar. Isso é muito bom, pois precisamos também de uma transformação no contexto das carreiras e das lideranças para que tenhamos, no futuro, organizações bem estruturadas.

Atividades em alta no contexto da pandemia

Estamos concebendo essas mudanças para gerar transformações em nossos clientes, no contexto de pandemia. Apesar da distância física e do isolamento social, nesse contexto adverso, nunca estivemos tão próximos a eles. Podemos dizer que tudo isso faz parte dos novos paradigmas, já pensando inclusive na realidade pós-pandemia.

Nesse sentido, estamos expandindo nossa rede de escritórios e acabamos de chegar a Cuiabá, atuando de forma remota, mas, a cada dia, mais próximos dos clientes, com novas oportunidades de compartilhar nossos conhecimentos.

Sem dúvida, a pandemia está fazendo com que todos invistam em tecnologia, sem sair de casa, com conexões melhores e mais interligadas. As informações estão nas nuvens, os documentos estão mais acessíveis, e há maior proteção dos dados. Tudo isso abre um grande leque de transformação.

Equipes interdisciplinares e projetos diferenciados

Passamos a atuar com muito mais rapidez e agilidade, por meio de equipes interdisciplinares e também executando projetos mais diferenciados.

Vejamos um caso prático: como nós conhecemos as cadeias de valor de cada mercado, podemos otimizar essas iniciativas. Quando, por exemplo, realizamos uma seleção de CEO para um hospital, podemos acessar uma rede de instituições do segmento, incluindo administradores e planos de saúde, laboratórios farmacêuticos, seguradoras e cooperativas que atendem médicos.

Temos consciência das transformações que podem impactar o setor, o que nos permite fazer sugestões e provocações que vão além da seleção de um executivo ou do fomento à network. Temos como ajudar nosso cliente a pensar nos desafios do negócio nas mudanças pretendidas para o futuro, e não apenas na seleção do profissional.

Ou seja, trazemos esse olhar multidisciplinar, mais amplo e, principalmente, voltado para as novas competências. Juntamente com nossos consultores, buscamos as soluções mais amplas e transformadoras, sempre revertendo os resultados para os clientes.

Aprimoramento do conceito de transformação

Vale salientar que esse conceito de transformação vem nos acompanhando ao longo da última década e, hoje, ele já faz parte do dia a dia da Kienbaum. E, nesse contexto de mudanças aceleradas, em muitas ocasiões, passamos para nossos clientes uma concepção a partir de um pensamento do líder indiano Buda, que é a seguinte: a dor é inevitável, mas o sofrimento é opcional.

Nesse sentido, podemos também afirmar que a pandemia está mesmo nos levando a uma antecipação forçada do que se antevia no horizonte em relação aos profissionais e ao mundo dos negócios em geral. E uma das marcas deste momento é exatamente a aceleração do processo de adaptação das nossas organizações ao novo ambiente.



Novos paradigmas em um universo sem fronteiras

Se, por um lado, a globalização é algo antigo, vivemos agora os desafios dos novos paradigmas de atuação nesse universo sem fronteiras e de mudanças aceleradas. Por isso, todos os que estão em posições executivas têm de absorver essa necessidade de transformação dos nossos negócios, das lideranças e das pessoas que fazem parte deste conjunto.

Dessa forma, esse nosso novo posicionamento prevê a integração entre os três pilares, em sintonia com as organizações, de modo a fazermos juntos essa releitura do mundo globalizado e em mudança.

Sem dúvida, precisamos estar atentos também à maneira como tudo isso repercute em nível pessoal e como as novas gerações estão percebendo essas demandas cada vez mais prementes. Com certeza, elas estão ansiosas por respostas mais claras e objetivas.

Além do âmbito individual, precisamos entender os anseios das equipes de trabalho, visando também preparar as lideranças para fazer frente a eles, para que os negócios avancem nesses contextos.

Relatos de experiência: novas formas de atuar

Acreditamos que esse processo pode ser realizado em dois níveis, levando o conceito de transformação do contexto mais amplo e universal para o plano local, no âmbito das empresas e pessoas, passando pelas lideranças.

Vejamos alguns relatos práticos que ilustram nossa nova forma de atuação.

Somos, por exemplo, parceiros de uma empresa de atuação nacional para a qual estamos fazendo um trabalho de estratégia e de mapeamento de pessoas. Quem nos conhece sabe que temos uma grande expertise em avaliação de competências, que resulta em um mapa de sucessão.

Essa é uma forma de levarmos para as empresas um olhar externo, que visa identificar o melhor aproveitamento do potencial das pessoas a partir do desafio do negócio. Ao fazer isso, por meio do mapa de sucessão, conseguimos acelerar o desenvolvimento das pessoas e facilitar a execução da estratégia.

Uma outra empresa, com atuação multinacional e presença em diversos países da América Latina, também nos contratou, exatamente neste momento em que estamos revisando nossa forma de atuar, com o desafio de acelerar o desenvolvimento do seu grupo de líderes no continente.

O que fizemos? Nós mapeamos, em conjunto com alguns líderes daquela empresa, alguns projetos já existentes, mas que estavam sendo adiados em função da pandemia ou relegados a um segundo plano. Havia iniciativas interessantíssimas como, por exemplo, o desenvolvimento de um chat bot unificado. Cada país estava desenvolvendo iniciativas semelhantes, mas em seu ritmo próprio e com uso das tecnologias locais disponíveis.

Percebemos esse desalinhamento e sugerimos a criação um grupo de líderes com o objetivo de acelerar o projeto e criar uma única plataforma de chat bot para toda a América Latina, o que fez da iniciativa um sucesso.

Ficamos muito satisfeitos por termos colocado nossas competências para o desenvolvimento e a busca de uma boa solução unificada. Em outras palavras, conseguimos aproximar o desafio do negócio e o potencial das pessoas por meio do mapeamento das competências.

Um terceiro projeto em andamento que também ilustra nosso novo posicionamento está sendo desenvolvido em uma grande mineradora. Normalmente, somos contratados para implementar projeto de negócio ou desenvolvimento de lideranças.

Nesse caso, ao longo do projeto de planejamento estratégico, procuramos inovar por meio da criatividade e elaboramos uma plataforma digital de treinamento para o desenvolvimento de competências críticas, específicas para esse momento, com destaque para as competências da área de comunicação.

Nós criamos um laboratório digital por meio do qual mais de 150 colaboradores da empresa tiveram acesso aos nossos programas de aprendizagem. Estamos tendo um feedback muito rico, por meio do qual podemos visualizar os resultados dessa integração e da transformação das pessoas.

Mudanças no indivíduo e no ambiente

Muitos gestores das empresas envolvidas nos projetos descritos acima afirmaram, inclusive, que estavam levando esses novos conhecimentos para seus familiares e as pessoas do seu entorno, como os cônjuges, que também atuam profissionalmente.

Na prática, esse processo passou a transformar também os seus ambientes mais próximos. Esse tipo de integração faz parte das transformações que simbolizam este novo momento da Kienbaum, envolvendo indivíduos e negócios.

O desafio de identificar talentos

A identificação dos talentos nas organizações sempre foi um desafio, como atestam as pessoas que atuam na área de gestão do capital humano. Por isso, é cada vez mais importante poder dar às organizações esse suporte para realmente identificar onde estão os "diamantes brutos". Muitas vezes, as organizações têm processos formais, engessados, de avaliação que não correspondem à velocidade necessária e aos próprios anseios da pessoa naquela estrutura.

Então, como consultoria, nós temos buscado adaptar os nossos métodos de trabalho e as nossas ferramentas para que eles possam ser cada vez mais abrangentes. Nós temos um processo de assessment consagrado, no qual já vimos trabalhando há muitos anos. Ele está em evolução constante, mas sempre foi muito restrito à alta liderança das organizações. Por isso, há cerca de dois anos, estamos desenvolvendo soluções digitais que nos permitem fazer todo o mapeamento e o desenvolvimento de competências de colaboradores em todos os níveis da estrutura.

Acreditamos que essa é uma transformação importante que estamos conseguindo imprimir ao nosso modelo de trabalho. Incluindo a própria apropriação do conhecimento, trazendo a conexão da leitura que nós temos, das competências que são exigidas neste contexto de negócios cada vez mais transformador, levando o desenvolvimento dessas competências a toda a estrutura organizacional, sendo cada vez mais participativos, colaborativos, cada vez mais abrangentes.

Soluções com plataformas digitais

Nas linhas de treinamentos, destacamos também as soluções com as plataformas digitais que estamos buscando. Há alguns anos, a estrutura para fazer um treinamento – logística, deslocamento –, com 20 pessoas em sala de aula, ficava mais cara que o próprio treinamento. Mas hoje, cada vez mais, nós estamos adaptando todo este nosso conhecimento para possibilitar que ele esteja disponível para toda a estrutura das organizações.

Há o exemplo de um trabalho de planejamento estratégico que está sendo feito para determinada empresa, em que nós conseguimos, a partir desses modelos, fazer um planejamento um pouco diferente daquilo que usualmente é feito, com a definição estratégica sendo definida pela alta administração. Ao contrário, nós montamos um processo extremamente participativo, com mais de 100 pessoas da organização contribuindo e tornando vivo não somente o momento do planejamento, mas também os processos de execução e acompanhamento do que estava sendo delineado.

Portanto, à medida que você traz as pessoas para que elas participem, a possibilidade de engajamento, de gerar uma conexão com aquele propósito, é muito maior. E nós vamos continuar avançando bastante nesse sentido para dar aos nossos parceiros, cada vez mais, o suporte necessário.

Visão estratégica mais abrangente

O desafio da transformação de estruturas – ainda hoje tão hierarquizadas, principalmente em grandes empresas –, em direção a uma estrutura mais em rede, é uma grande contribuição para o trabalho da Kienbaum. E de que modo tal processo está sendo feito? A partir da construção de uma visão estratégica em todas as áreas, pois essa visão não pode mais ser restrita apenas à da empresa, da diretoria e da alta liderança – é preciso de fato ampliar a visão estratégica para um número maior de pessoas, de forma horizontal, em todas as áreas da empresa e também para os principais stakeholders.

E no momento em que nós conseguimos fazer com que essas pessoas pensem sobre os desafios do negócio, o que é traduzido numa visão, priorizem metas e projetos e enxerguem a atuação compartilhada entre áreas, nós começamos a ter projetos que não são mais da área A ou da área B. E vamos, então, enxergar a beleza desses projetos, que deverão ser conduzidos em rede para gerar os resultados de transformação que a empresa busca.

New work leva ao empoderamento

Hoje, com a pandemia, nós temos o que chamamos, na Kienbaum, de novo trabalho, new work. Esse conceito refere-se exatamente a este empoderamento: as lideranças estão aprendendo a confiar em suas equipes, concedendo autonomia para elas trabalharem. As pessoas que integram as equipes estão sozinhas em suas casas, com seus familiares, e estão tendo que aprender também a usar essa autonomia com responsabilidade.

E de que forma a Kienbaum está contribuindo nesse processo? Nos últimos meses, em grandes projetos em que estamos trabalhando, tivemos a percepção de que existem muitas plataformas digitais no mercado ainda com a ênfase no controle – controle das metas, controle dos indicadores, controle do plano de ação, quem fez ou não fez, se está no prazo ou está fora do prazo. Mas queremos fazer diferente.

Plataforma de comunicação e colaboração

Estamos, portanto, desenvolvendo uma plataforma com foco na comunicação e na colaboração, e ela está sendo customizada para cada empresa cliente da Kienbaum. Já estamos com algumas dessas estruturas em operação, e outras estão em desenvolvimento. A experiência está sendo muito rica. Por meio da plataforma, com as possibilidades da tecnologia e uma estrutura em rede, a visão estratégica mais presente nas pessoas e em mais níveis da organização, é possível obter a melhor contribuição das pessoas, suas melhores ideias.

E isso não somente no planejamento, mas principalmente durante o acompanhamento da execução de qualquer projeto dentro da empresa. É um processo novo e muito envolvente, que contribui para que a estratégia e a gestão fiquem mais vivas neste novo mundo do trabalho, neste novo trabalho com menos controle e mais colaboração.

Nosso conceito de #wePowerment

O conceito **Leading by #wePowerment** foi criado mundialmente pela Kienbaum a partir de uma grande discussão sobre o novo paradigma da liderança. Esse processo já ocorria antes da pandemia de Covid e, hoje, se faz muito mais presente. A abordagem proposta pelo conceito envolve uma discussão sobre momentos de incerteza, de transformação, de uma mudança do paradigma geral das estruturas, tornando-as menos convencionais, menos hierárquicas, com uma participação mais colaborativa, por projetos.

Nesse processo, o líder é a base das organizações, em conjunto com uma consultoria integrada. Ele pressupõe o empoderamento de sua equipe, dando condições a ela para tomar decisões e assumir a responsabilidade sobre seus atos, para que possam agir sem terem todas as definições, todas as diretrizes, e que possam aprender com isso, tomando a frente das iniciativas nos projetos com autonomia e responsabilidade.

A expressão **Leading by** significa liderar pela delegação. O "We" traz o conceito de comunidade, que chamamos de comunidade de indivíduos, mostra a força da comunidade, de todos, que é potencializada pelas características de cada pessoa, pela diversidade das nossas equipes, pela junção do nosso time com o cliente, trazendo várias possibilidades. É uma comunidade reforçada pelo indivíduo, pelas características de cada um. E esses elementos trazem muito forte o conceito de diversidade, de colaboração do todo.



Redirecionamento de carreira e novos caminhos

Um dos desafios atuais da Kienbaum refere-se ao processo de redirecionamento de carreiras. Nesse contexto, estamos desenvolvendo no Brasil uma iniciativa realizada com sucesso pela empresa na Alemanha. Um dos objetivos é repensar a carreira juntamente com os profissionais interessados, visando enxergar novos caminhos e novas possibilidades, principalmente as relacionadas a uma segunda carreira, iniciada nas faixas dos 60, 70 ou 80 anos.

Afinal, a partir dessas expectativas maiores de vida, teremos de repensar a nossa carreira várias vezes ao longo da existência. E a Kienbaum faz este trabalho de apoio e de assessoramento aos profissionais, seja no nível executivo ou em qualquer nível da vida profissional, dando o suporte necessário neste momento difícil.

Vale ressaltar que, às vezes, há fases no mundo dos negócios em que se valoriza muito a juventude em detrimento da experiência. E vemos que, hoje, há um processo de transformação, nesse sentido, e que as organizações vão ter, cada vez mais, de se prepararem e aprenderem.

Em momentos difíceis como este pelo qual estamos passando, essa valorização da experiência pode ser fundamental. Estamos ainda num processo de aprendizado, como organização, e vivenciamos isso ainda muito no Brasil – como conjugar a energia, a inovação, a novidade, a avidez pelo novo da juventude à experiência da maturidade.

Valorização da experiência e da trajetória

Nos nossos processos de executive search, não discutimos mais qual é a faixa etária do candidato ideal – nós passamos a focar muito mais em qual é o conjunto de experiências e de que forma elas podem contribuir para as necessidades de transformação do negócio. Muitas vezes, vemos a trajetória de carreira extremamente rígida, estruturada e hierárquica de uma pessoa de 35 anos, mas vemos também a trajetória de carreira absolutamente plural de um profissional de 60 anos.

Estamos sentindo, portanto, um processo em transformação dentro das organizações, e a Kienbaum tem muito a contribuir também para ajudar as empresas a entenderem que a combinação da experiência com a juventude é que faz uma empresa ser diferente, é o que faz uma empresa olhar para fora.

Esse processo é inevitável, inclusive pelo aumento bastante expressivo da expectativa de vida. As pessoas não apenas são absorvidas pelo mercado de trabalho, mas também como clientes, consumidores.

Então, há a necessidade cada vez maior de talentos, independentemente da idade, e isso tem que ser preponderante.

Essa é uma provocação que temos de fazer sempre como consultoria porque vemos que, no Brasil, a questão da idade, a busca por profissionais mais jovens ainda é mais forte do que na Europa. Por outro lado, vemos também o quanto a diversidade contribui para as empresas – e isso está presente no nosso conceito de transformação. Atualmente, por exemplo, as empresas já se deram conta de que as mulheres fazem muita diferença; portanto, somos demandados para levar mulheres para os projetos de executive search.

Enfim, o desafio: pessoas e líderes rumo à transformação

Vale ressaltar que um dos nossos maiores desafios como consultoria é preparar as pessoas e identificar seus comportamentos desejados para atuarem neste novo cenário de transformação e de incertezas. Na prática, essas iniciativas irão variar de uma empresa para outra e entre segmentos. Portanto, se uma atividade destina-se a uma cooperativa, o desafio é um; se ela for direcionada para uma indústria ou para serviços de tecnologia, ele será outro.

É necessário observar e trazer a questão cultural do cliente, levar em conta a realidade também econômica dos segmentos e mapear quais são os comportamentos desejados. Tudo isso para que as pessoas passem a desenvolver esses comportamentos e possam atuar dessa outra forma, buscando a retroalimentação para a transformação.

Acredito que a ação de ajudar as empresas nesse processo de transformação passa também pela abertura da liderança em ser diferente, a fazer diferente, a ouvir o diferente. Nas estruturas organizacionais, ainda convivemos com estruturas rígidas, hierárquicas, que são muitas vezes até refratárias aos processos de mudança, aos processos de transformação.

Então, se a necessidade de mudança não vem de fora, ela, cada vez mais, vai passar a vir também de dentro – por exemplo, com essa mescla que estamos vivenciando de pessoas mais jovens com pessoas mais experientes. Portanto, a liderança que não entende esse papel e não consegue se posicionar dentro desse conceito vai enfrentar dificuldades para entregar resultados no médio prazo.

Whitepaper

Transformar Lideranças, Pessoas e Negócios

Brasil

Kienbaum.com.br