

## **Mentes, Corações e Bolsos – Lidando com a Atração e Retenção de Talentos (2)**

Matheus Alberto CÔnsoli

Comecei essa sequência de artigos trazendo um tema estratégico permanente – a gestão de pessoas. Procurei trazer para uma reflexão os desafios das empresas, principalmente no agro, apesar de acreditar que outros setores sofrem dos mesmos sintomas: atrair, reter e desenvolver talentos.

Minha abordagem consiste em simplificar os temas agrupando-os nas palavras que dão título ao artigo, onde as estratégias e políticas de gestão de pessoas, para serem mais efetivas, precisam endereçar minimamente os três elementos: mente, coração e bolso. De fato, são apenas metáforas para facilitar um entendimento de que um alinhamento estratégico sem alinhamento de valores, com atratividade financeira para reter bons profissionais, tende a não funcionar, pelo menos não por muito tempo.

Vou focar esse artigo na questão mais racional e objetiva do processo de gestão de talentos, onde as empresas precisam de alguma forma conquistar as “mentes” das pessoas, para que elas possam entender de fato onde estão alocadas, para que estão alocadas, o que se espera delas, o que elas podem esperar dos outros e da empresa, bem como um entendimento mais “racional” do propósito empresarial do negócio, suas estratégias, objetivos, processos chave e ferramentas de gestão que terão a disposição para fazer o que tem que ser feito – executar suas funções para atingir os objetivos.

Pode parecer simples e óbvio, mas me arriscaria a dizer que não é. Encontro muitas pessoas nas empresas as quais já desenvolvi alguma atividade (e já foram mais de 600) que não tem clareza das estratégias, não acreditam nela ou simplesmente nunca receberam uma comunicação formal. Até a falta simples de ter uma descrição de cargos objetiva e uma “listinha” de papéis e responsabilidades por hora é realidade em várias empresas, inclusive multinacionais.

Vamos então começar por quebrar um paradigma. Não é porque uma empresa é grande que ela tem um processo de gestão sempre bom e consegue conquistar mentes, corações e bolsos. Entender esses caminhos e procurar pontos de melhorias pode ser alcançado por qualquer empresa, independentemente do tamanho, segmento, estratégia, desde que tenha claro que sem as pessoas “corretas” sua estratégia simplesmente não será implementada! Aqui faço uma ressalva que pessoas corretas não significam perfeitas, que atendam uma especificidade técnica/comportamental, mas sim profissionais que se identifiquem com os valores e se engajem no desafio pessoal e profissional da função que ocupa. Por isso, fica aqui uma sugestão de alguns temas para sua empresa avaliar e buscar melhorias para conquistar e desenvolver as mentes dos seus profissionais.

- Comece a avaliar oportunidades de melhorias no processo seletivo, buscando de fato os perfis de profissionais mais compatíveis com as funções a serem ocupadas, usando técnicas mais avançadas, assessments, análises comportamentais, painéis de entrevistas, e ainda, aplicações de metodologias de fit cultural. Só a entrevista básica é pouco. E há que se reconhecer que nenhum processo resultará em escolhas perfeitas. Uma vez selecionados os candidatos, procure fazer um processo formal e engajador de integração, conhecer a estratégia, áreas, principais processos e pessoas chave. E isso não se faz em um dia e nem com um “videozinho” de boas-vindas! Estudos mostram que 40% dos profissionais decidem deixar a “nova” empresa durante o *onboarding*. O profissional pode até ficar 4, 5 anos e sempre será uma pessoa questionando porque está ali, ele virará seu prior inimigo (pior que qualquer concorrente), porque ele se torna um detrator da sua marca.
- Aqui faço um convite à área de pessoas: por que não serem como a agricultura 5.0, o marketing 5.0 e se tornar área de Gente e Gestão 5.0? Uma área com base estrutural para envolver as pessoas na cultura da empresa e não apenas preencher uma posição aberta no quadro de funcionários. Ainda hoje áreas de Recursos Humanos são cobradas por tempo de fechamento de vaga – indicador errado para um cenário da agricultura 5.0.
- Assim, as primeiras semanas de atividade são críticas e definirão o fit do colaborador às suas novas funções (isso serve também para promoções). Ter clareza dos papéis e responsabilidades, processos chave e indicadores de performance faz a diferença. E ter isso documentado, registrado e mais do que tudo acompanhado pelos profissionais e seus líderes permite um alinhamento objetivo de expectativas, sobre o que se espera que ele faça ou não faça na sua função.
- Deve-se ter em mente, que independente de ser um novo profissional ou um profissional em um novo desafio interno (uma promoção), dificilmente encontramos as pessoas prontas ou perfeitamente aderentes à função. Deve-se considerar também seu potencial de desenvolvimento e sua identificação cultural. Para isso, ter ferramentas para compartilhar conhecimento, planos de capacitação e de desenvolvimento individual pode acelerar o processo e mesmo ser determinante para o sucesso da jornada.
- Ainda relacionado com os temas acima, e de extrema importância, é o papel da liderança, tanto formal quanto informal, de guiar, engajar, cobrar, orientar, desenvolver e dar feedbacks que direcionem o desenvolvimento das equipes.
- De tempos em tempos, ou a depender da complexidade da organização, as estratégias mudam ou planos são revisados, bem como o posicionamento competitivo, metas corporativas etc. Assim, sempre que possível, realizar workshops de planejamento, reuniões de equipes, convenções e outros tipos de interações que envolva a equipe na estratégia, ajuda a dar sentido e alinhar onde a organização quer chegar e como as equipes devem atuar.
- Por fim, um dos grandes desafios é a comunicação, comunicação, comunicação.... sem isso, nenhum dos temas acima será executado e implementado de maneira efetiva. A chave para uma boa comunicação é a escuta ativa. Não pense que um gestor por estar em uma posição de liderança sabe o que o profissional quer e realmente precisa. Comunicar bem é ter escuta ativa. Aqui também já provoço as áreas de Gente e Gestão 5.0 a terem seus indicadores: pesquisas de engajamento, assessments center, execução contínua de pipeline de sucessão, formalização de diálogos de desenvolvimento e não apenas uma

avaliação de desempenho burocrática. Não se esquecem que comunicação é base da cultura organizacional e também ocorre de maneira informal num café, conversa numa viagem, organização de pequenos encontros, grupos do whatsapp.

Esses são apenas alguns exemplos de temas que devem ser considerados pelas empresas para conquistar as mentes dos seus colaboradores, informá-los, desenvolvê-los e deixá-los comprometidos, preparados, motivados e alinhados com o que se espera deles, pois no final a implementação das estratégias, planos de ação e a execução da sua proposta de valor aos clientes dependerá desse conhecimento, alinhamento, compromisso e direcionamento das equipes.

Uma vez que você já tenha entendido que conquistar as mentes da equipe é importante para atrair e reter bons profissionais, nos próximos artigos trataremos os temas dos corações e bolsos, pois sem eles, sua estratégia de gestão de pessoas continuará esvaziada! Bom trabalho a todos!

\*Agradeço a cuidadosa leitura crítica, revisão e sugestões da consultora Flávia Salmeron.

## Autor:



### **MATHEUS ALBERTO CÒNSOLI**

*Sócio*

---

Matheus é sócio fundador da Markestrat Group. Especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Possui ampla experiência em negócios agro no Brasil e exterior, suportando diversas indústrias de insumos, distribuidores e cooperativas, além de entidades públicas e empresas de outros setores a definir e implementar suas estratégias, redefinir estruturas e se posicionar no mercado em busca de competitividade e performance. É Doutor em Engenharia de Produção pela EESC/USP, Mestre e Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP. Professor em MBA's da FGV e instrutor especialista em diversos programas de capacitação executiva. Investidor anjo, também apoia startups e investidores em avaliar e desenvolver negócios e processos de transformação digital e adoção de novas tecnologias e processos.