

### **Mentes, Corações e Bolsos – Lidando com a Atração e Retenção de Talentos (3)**

Matheus Alberto Cônsoli

Considerando os desafios atuais, em mercados em crescimento e expansão, com limitações de oferta de profissionais qualificados, como é o que está passando o agro nesse momento, atrair e reter as melhores pessoas para a sua organização é um fator crítico para o sucesso de qualquer empresa. E essa realmente não é uma tarefa trivial.

No artigo anterior explorei a importância de se conquistar as mentes dos colaboradores, numa metáfora dos aspectos mais objetivos, pragmáticos, processuais e formais da integração, formação, comunicação, alinhamento estratégico e que área de pessoas podem ser 5.0. Apesar de ser um pilar necessário na minha opinião e experiência, ele não é suficiente para uma boa estratégia. É preciso também conquistar o coração e o bolso dos colaboradores. Nesse artigo vou me deter ao desafio de conquistar os corações.

Conforme abordei logo na abertura dessa série, conquistar corações é o pilar mais “soft” e intangível desse processo de gestão, e por muitas vezes alguns processos informais contribuem tanto quanto os formais para conquistar corações. Isso implica que precisa haver um alinhamento de valores e propósito dos colaboradores com a empresa, seu modelo de negócios, produtos e serviços, e sua lealdade aos princípios pessoais que devem ser compatíveis com os valores corporativos.

Esse alinhamento de valores pode começar a existir logo na seleção, caso as pessoas se identifiquem com a empresa, seu propósito e modo de atuação, mas também o ambiente de trabalho e as relações com a liderança e demais colaboradores tem também um papel fundamental nesse processo.

Imagine um profissional recém-chegado, que lá no cafezinho, ao conversar com outros escuta boas histórias, feitos, superação de desafios, casos de sucesso etc. Eventualmente ele também pode escutar reclamações, problemas internos, crises de liderança e eventuais feitos “não muito corretos” ocorrendo. Tudo isso vai colaborar para integração dos valores e formação da cultura, e rapidamente sinalizará se essa pessoa aceitará ou não se integrar ao novo ambiente e à nova cultura à qual está sendo apresentado.

Com frequência me perguntam qual a “fórmula” para criar essa cultura e integrar rapidamente novos colaboradores aos valores e processos organizacionais. Eu realmente não tenho a tal fórmula, mas gosto de alguns rituais, iniciativas e estratégias que tem dado resultado nesses anos de observação e consultorias. Outra pergunta comum é se é melhor formar pessoas internamente ou buscar no mercado, e para essa pergunta eu simplesmente respondo: faça os dois!

- Implementar alguns rituais, formais ou não, colabora para a manutenção de uma cultura e um processo de integração e formação de valores comuns. Desde a própria integração de novos profissionais, reuniões de trocas de experiências, eventos corporativos, compartilhamento de estórias, casos e mesmo “causos”. Há que se considerar que existe também um processo de acolhimento dos profissionais atuais para com os novos, como saídas, happy hours, eventos privados e uma série de interações informais que também são muito relevantes para que os novatos se “sintam em casa”. Se isso nunca ocorre na sua empresa, eu vejo aí um sinal de problema!
- Para as empresas que entendem que formar gente é importante, seja em programas de estágio, trainees etc., essa é uma oportunidade de pegar uma “folha em branco” e ajudar a escrever. Jovens em geral estão mais abertos a mudanças, ao novo. Então, testá-los em diferentes funções, incentivar resolução de problemas, formar grupos de trabalho e moldar uma cultura de resultados tem um papel fundamental nesse processo. Minha experiência é que os vínculos emocionais e os corações de colaboradores que são formados na empresa e ali se desenvolvem e alcançam posições relevantes são extremamente fortes, mas toma tempo!
- Envolver novatos chegados já em posições atuais, que não envolva a formação interna também é necessário, pois isso traz diversidade, possibilidade de nova oxigenação, compartilhamento de experiências etc. Entretanto, apesar das experiências e capacidades, essas pessoas já possuem alguma opinião formada por alguns temas, podem ter paradigmas e já experimentaram outras culturas organizacionais.
- Ressalvo que processos estruturados e contínuos de reconhecimento devem considerar os momentos de cada profissional. É um fator de sustentabilidade organizacional a criação de espaços de escutas, confiança e fortalecimento de pessoas.
- Assim, integrar coração e mente desses profissionais envolve um processo diferente, que também inclui os aspectos culturais citados anteriormente, mas demandam também comunicação, liderança e acolhimento com rituais específicos e conversas maduras.

Assim, tanto do ponto de vista conceitual e prático, percebe-se claramente que quando as pessoas estão mais integradas à cultura e seus valores, propósitos e estilos de vida mais alinhados com a organização estarão. Estes profissionais terão melhor relacionamento com seus pares e fortalecerão o compromisso da organização com as necessidades dos clientes. Quando isso é presente, eu digo que a empresa conseguiu conquistar os corações. Esse fator é relevante pois, como citei, cria vínculos emocionais e pessoais, que em várias situações podem inclusive equilibrar eventuais deficiências do pilar “bolso” que trataremos no próximo artigo. Bom trabalho a todos!

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

**Autor:**

## **MATHEUS ALBERTO CÔNSOLI**

*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.

