

O Desafio de Atrair e Reter Talentos – Atuando com Mentes, Corações e Bolsos

Matheus Alberto CÔnsoli
Raphael A. de Castro Pereira

Podemos começar a abordagem desse assunto com uma constatação multisetorial e mesmo global: Em muitos mercados, em especial no Brasil e no agro, faltam talentos. Uma parte do desafio está no crescimento do setor, que com seu desenvolvimento e expansão em tipos de negócios e geografia, não é acompanhado pela capacidade do mercado de formar e desenvolver talentos. Outro está, infelizmente, também na qualidade da mão de obra disponível para as mais diferentes funções e atividades.

Seja na área comercial, na área técnica, como nas áreas de gestão e estratégia, a maioria das empresas estão lidando com o desafio de atrair, reter, formar e desenvolver pessoas. Esse fato, acaba gerando uma concorrência por “pessoas”, dada a realidade da oferta x demanda, sobem os custos e acirra-se a competição por esses talentos. Entretanto, uma segunda constatação, é que a rotatividade, principalmente nas áreas comerciais, está muito elevada nas empresas que atuam com insumos agrícolas no Brasil, sejam indústrias fornecedoras, sejam agrodistribuidores – como revendas e cooperativas, e mesmo empresas de serviços, startups, entre outras.

Atuando na consultoria e tendo a oportunidade de estar com várias empresas e pessoas, temos tentado entender esses desafios e alguns motivos para a alta rotatividade de profissionais no setor e as dificuldades de retenção que muitas empresas, principalmente as de rápido crescimento estão enfrentando. Para resumir a história, nossa singela conclusão é que as empresas e suas políticas de gestão de pessoas não estão conseguindo equilibrar “mentes, corações e bolsos”!

A começar pelo bolso, muitas das empresas que tem atraído profissionais com pacotes de benefícios atrativos, ainda continuam enfrentando rotatividade e elevando seus custos. Então uma conclusão inicial é que “apenas pagar bem” não resolve! Está faltando algum tempero a mais nessa fórmula de retenção. É aqui que entram os corações e mentes.

Por mente, entendo as características objetivas do papel, função e o pragmatismo em definir e comunicar efetivamente para os colaboradores (novos e atuais) suas funções, responsabilidades, metas e realizações que se espera dos ocupantes dos mais variados cargos nas empresas. Também conseguir integrar com sistemas de gestão e alinhamento, como cada colaborador deve relacionar sua função com os objetivos estratégicos da empresa.

Mas ainda assim, talvez o maior desafio esteja no coração, que envolve o 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. Por fim, uns dos temas mais relevantes é o compromisso e capacidade de orientar as ações das pessoas para atender da melhor maneira possível as necessidades dos clientes.

CAPTURARANDO A ATENÇÃO E O COMPROMETIMENTO DA SUA EQUIPE

Podemos iniciar nossa busca pela questão mais racional e objetiva do processo de gestão de talentos: conquistar as “mentes” dos colaboradores, para que elas possam

entender de fato onde estão alocados, para que estão alocados, o que se espera deles, o que eles 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. Encontramos muitas pessoas nas empresas as quais já desenvolvemos alguma atividade que não tem clareza das estratégias, ou 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! Fica aqui uma sugestão de alguns temas para sua empresa avaliar e buscar melhorias para conquistar as mentes dos seus colaboradores:

- Comece a avaliar oportunidades de melhorias no processo seletivo, de integração e de envolvimento dos novatos desde o primeiro dia.
- Comunique e formalize os papéis e responsabilidades, processos chave e indicadores de performance. Alinhe as expectativas e dirima eventuais questionamentos.
- Sejam novos colaboradores ou promoções, deve-se avaliar também o potencial de desenvolvimento. Para isso, ter ferramentas de compartilhar conhecimento, planos de capacitação e de desenvolvimento individual pode acelerar o processo e mesmo ser determinante para o sucesso da jornada.
- A liderança tem papel fundamental, tanto formal quanto informal, de guiar, cobrar, orientar, desenvolver e dar feedbacks que direcionem o desenvolvimento das equipes.
- Dadas as mudanças do ambiente competitivo, sempre que possível, realize 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.
- Não esqueça da comunicação, comunicação, comunicação.... sem isso, nenhum dos temas acima será executado e implementado de maneira efetiva.

Esses são apenas alguns exemplos de temas que devem ser considerados pelas empresas para conquistar as mentes dos seus colaboradores e seu comprometimento. Uma vez que você já tenha entendido que conquistar as mentes da equipe é importante para atrair e reter bons profissionais, ataque o coração!

DESPERTANDO A PAIXÃO DO COLABORADOR PELA SUA EMPRESA

Conquistar corações é o pilar mais “soft” (e não trivial) e intangível do 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 colaborador recém-chegado, que lá no cafezinho, ao conversar com outros colaboradores 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.

Não existe uma fórmula única para avançar nesse processo, mas alguns rituais, iniciativas e estratégias, tem dado resultado nesses anos de observação e consultorias:

- Implementar alguns rituais, formais ou não, colabora para a manutenção de uma cultura e um processo de integração e formação de valores comuns. Há que se considerar que existe também um processo de acolhimento dos colaboradores atuais para com os novos, como saídas, festinhas, eventos privamos e uma série de interações informais que também são muito relevantes para que os novatos se “sintam em casa”.
- Para as empresas que entendem que formar gente é importante, essa é uma oportunidade de pegar uma “folha em branco” e ajudar a escrever. Jovens em geral estão mais abertos à 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. Tenha em mente 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!
- Considerar também novatos chegados já em posições atuais, que não envolva a formação interna também é necessário, pois isso traz diversidade, possibilidade nova oxigenação, compartilhamento de experiencias etc. Dado que essas pessoas já chegam com opiniões e eventuais vícios, integrar coração e mente desses colaboradores envolve um processo diferente, que 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 quanto as pessoas estão mais bem integradas à cultura e seus valores, propósitos e estilos de vida estão alinhados com o da organização, elas convivem melhor com seus pares, e possuem um forte compromisso para atender o propósito organizacional e as necessidades dos clientes. Quando sua empresa já capturou corações por meio de vínculos emocionais e pessoais, que em várias situações podem inclusive equilibrar eventuais deficiências do pilar “bolso”, que exploraremos a seguir.

DESENVOLVENDO ATRATIVIDADE COM BOAS POLÍTICAS

Apesar de não estarmos dando uma sequência ou ordem, assumindo que já se conseguiu ter processos para se conquistar a mente dos colaboradores, e buscou-se práticas e ritos para termos o coração, com alinhamento de valores e propósito dos colaboradores com a empresa, não podemos subestimar e deixar de entender que esse tripé estratégico que mantém as pessoas em uma determinada atividade de trabalho, só se equilibra, se também conquistarmos o bolso!

Muito se brinca de que o “bolso é a parte do Homem que mais dói”. De fato, todos precisamos ganhar merecidamente nosso dinheiro, pagar nossas contas, satisfazer necessidades e se possível também poupar e acumular alguma reserva. Entretanto, assim como os demais pilares (coração e mente), conquistar apenas o bolso das pessoas não é suficiente para atrair e manter as pessoas.

Naturalmente, existem situações específicas, seja por uma deficiência de oferta de mão de obra em uma região ou especialidade, seja por querer atrair um profissional específico, onde uma empresa poderá usar o bolso como atrativo, mas a retenção continuará dependendo de como se integra o coração e mente desse colaborador à sua organização. Assim, conquistar o bolso também tem seus desafios, pois pode não apenas envolver o quanto se paga, mas o como se paga e os componentes de uma política de remuneração e incentivos atrativa.

- Primeiro, é preciso entender que há algumas funções ou perfis de profissionais que são mais aderentes a remuneração com componente fixo mais elevado, e outras que o componente variável mais agressivo. Isso varia por função, nível hierárquico, relevância estratégica, mas também ciclo de vida das pessoas e eventuais aspectos conjunturais. Aqui é importante ter um bom conhecimento da estrutura organizacional, e avaliação de perfil de colaboradores, principalmente na seleção e promoção.
- Uma vez que é quase certo que, sem uma política de remuneração variável, sua empresa ficará pouco atrativa, é essencial desenvolver mecanismos e critérios de avaliação que considerem a natureza de diferentes funções na política de remuneração variável, bem como escala que isso pode alcançar, a depender da função. Outro ponto relevante é considerar sempre alguma forma de gatilhos baseado ao atingimento de metas (corporativas e individuais) e ferramentas de avaliação de desempenho na função.
- Um ponto complementar, é que nem todos os componentes do pacote de compensação precisam ser financeiros. Aqui entram aspectos relacionados a benefícios, como plano saúde, educação e desenvolvimento, reconhecimento e premiações não financeiras, como experiências, viagens etc.

Dessa forma, o instigamos a refletir e avaliar sobre as estratégias de atração e retenção que tem adotado na sua empresa. Lembre-se: compatibilizem, direcionem, criem rotinas, arquétipos, experiências e uma comunicação efetiva do que a empresa espera e do que ela pode fazer pelos colaboradores, integrando e conquistando mentes, corações e bolsos para atrair, manter e garantir o desenvolvimento das pessoas e das empresas nos curto e longo prazos. Não há fórmula mágica, mas se você for capaz de desenvolver e integrar iniciativas e políticas dentro desses pilares que abordamos, suas chances de sucesso já serão bem maiores. Pense nisso e bom trabalho!