

Mentes, Corações e Bolsos – Lidando com a Atração e Retenção de Talentos (4)

Matheus Alberto Cônsoli

Esse artigo encerra a série onde tenho buscado discutir o desafio que as empresas no agro, em especial os agrodistribuidores, indústrias de insumos e mesmo produtores e agroindústrias, tem enfrentado para atrair e reter as melhores pessoas em suas equipes.

Já discutimos a importância de se conquistar a mente dos profissionais, numa metáfora inicial de se formalizar as características objetivas do papel, função e o pragmatismo em definir e comunicar efetivamente suas funções, responsabilidades, metas e realizações. Também conseguir integrar com sistemas acolhedores de gestão e alinhamento, como cada colaborador deve relacionar sua função com os objetivos estratégicos da empresa.

Também tratamos do pilar coração, tentando abstrair os temas mais sensíveis relacionados aos aspectos culturais e o alinhamento de valores e propósito das pessoas com a empresa, seu modelo de negócios, produtos e serviços, e sua lealdade aos princípios pessoais que devem ser compatíveis com os valores corporativos, com sua importância em direcionar o compromisso e capacidade de orientar as ações das pessoas para atender da melhor maneira possível as necessidades dos clientes.

Mas o 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 ser humano que mais dói”. De fato, todos precisamos ganhar merecidamente nosso dinheiro, pagar nossas contas, satisfazer nossas necessidades, realizar nosso propósito como pessoas e se possível também poupar e acumular alguma reserva. Entretanto, assim como os demais pilares (coração e mente), conquistar apenas o bolso não é suficiente para atrair e reter-las. Algumas pessoas poderão me questionar e criticar, mas apenas pagar mais que seus concorrentes não garante que você terá as pessoas certas e nem que eles ficarão por muito tempo na sua empresa.

Naturalmente, existem situações específicas, seja por uma deficiência de oferta de profissionais em uma região ou especialidade, seja por querer atrair um profissional específico, onde uma empresa poderá usar o bolso como atrativo, mas retenção continuará dependendo de como se integra o coração e mente desse colaborador à sua organização. Porém, o contrário também é verdadeiro e o equilíbrio é que deve ser buscado. Empresas bem-organizadas e estruturadas, com uma cultura bacana e integrada, mas que esteja muito distante dos padrões de remuneração, vai invariavelmente perder pessoas para o mercado. Assim, conquistar o bolso também tem seus desafios, pois pode não apenas envolver o quanto se paga, mas o como se paga os componentes de uma política de remuneração e incentivos atraentes.

- Um ponto para iniciar a abordagem é 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 assesment 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 (por exemplo para equipe de vendas *versus* equipes administrativas) que considerem a natureza de diferentes funções na política de remuneração variável, bem como a escala que isso pode alcançar. Outro ponto relevante é considerar sempre algumas formas de gatilhos baseados ao atingimento de metas: como variáveis de curto prazo, longo prazo, bônus por projetos, PLRs com clareza de metas corporativas/ coletivas e individuais.
- 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. Quero uma atenção especial para esse tema. Profissionais se motivam de formas diferentes uns dos outros, em determinado momento de vida ter um bom plano de previdência faz a diferença e retém um profissional, em outros pode ser o status ou o crescimento vertical, ou ainda os que se mobilizam por garantir um equilíbrio entre trabalho, família e reconhecimentos pessoais. Realmente área de pessoas 5.0 deve trazer essa reflexão nos momentos de revisão orçamentária e de pacotes financeiros.
- Por fim, coloquem na balança da remuneração a formação, visão de crescimento e de desenvolvimento técnico e emocional. hoje um profissional que deve ser mantido é aquele em que a empresa investiu tempo, vínculo dinheiro e formação.

Dessa forma, volto a olhar e recomendar que as estratégias de atração e retenção das empresas 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 tenho uma fórmula específica, mas se você for capaz de desenvolver e integrar iniciativas e políticas dentro desses pilares que abordei como metáforas, suas chances de sucesso já serão bem maiores. 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.

