

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

MARCIO SOARES MACIEL

COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE PARA ENGENHARIA:
retenção de talentos

São Paulo
2013

MARCIO SOARES MACIEL

COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE PARA ENGENHARIA:
retenção de talentos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentando ao Programa de Pós-graduação Latu Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Administração para Engenheiros.

São Paulo
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre estar do meu lado me concedendo força para nunca desistir de meus objetivos.

Ao meu pai João, minha mãe Maria, minha esposa Andrea e minha filha Mayara, pois sem este apoio provavelmente eu nunca chegaria até aqui.

“O segredo é não correr atrás das borboletas... É cuidar do jardim para que elas venham até você.” (Mário Quintana)

RESUMO

Se até alguns anos atrás as empresas conseguiam gerar lucros e se perpetuar graças às características de seus produtos e serviços, hoje esta postura mudou. A competitividade depende de outros fatores, como exemplo, a retenção de funcionários de alta performance. As pessoas que compõem equipes de empresas passaram a ser um diferencial importantíssimo, sendo fundamental a identificação e retenção de colaboradores que agreguem valores e que gerem resultados além do esperado. A retenção de colaboradores de alta performance pode ser também uma grande aliada na redução de custos. Afinal, reter colaboradores com este perfil significa manter aqueles que trazem os melhores resultados e também possibilita a diminuição dos gastos relacionados à rotatividade de profissionais na empresa. A responsabilidade na retenção de colaboradores de alta performance esta diretamente ligada ao gestor ou líder além das políticas corporativas das empresas. Na monografia define-se que os métodos mais significativos para obter êxito nesta atividade refere-se a criação de estratégias e ferramentas para identificar os colaboradores de alta performance e diferenciá-los dos normais. Descobrir fatores que influenciam a retenção, desenvolver habilidades para o gestor motivar, liderar e adaptar técnicas estratégicas para este perfil de funcionário. Um benefício ao conseguir a retenção do funcionário eficiente é que ele pode influenciar a equipe, inclusive forçando os que estão abaixo ou na média geral a buscarem melhores desempenhos. E como consequência obtenção dos melhores resultados. Podemos concluir que a identificação e retenção de colaboradores de alta performance é condição indispensável para que as empresas sejam capazes de alcançar objetivos, lucros e sobreviver em um ambiente altamente competitivo e em constante transformação.

Palavras-chave: Retenção de Colaboradores de Alta Performance. Estratégia Empresarial. Gestão de Pessoas. Modelos de Liderança. Teorias para Motivar.

ABSTRACT

Sometime ago companies were able to get profits and perpetuate due to characteristics of their products and services. This is no longer true. Competitiveness now depends on other factors such as retention of high performance employees. The people who comprise the companies' teams have become a very important gap. It is fundamental to identify and retain employees that add value and generate results beyond expectations. Retention of high performance employees can be a great ally in reducing costs. After all, retaining employees with this profile means keeping those who bring the best results and also allow the reduction of costs related to staff turnover in the company. The responsibility for retention of high performance employees is directly linked to the manager or leader and corporate policies. This paper shows that the most significant methods to succeed in such activity refer to the creation of strategies and tools to identify employees with high performance and differentiate them from the average. Discovering factors that influence retention develops skills for the manager to motivate, lead and adapt strategic technical staff for this profile. The benefit to achieve effective employee retention is that it can influence the team, making those below average seek better performance, and therefore, thus better company results. We can conclude that the identification and retention of high performance employees is essential for companies to be able to achieve goals, profits and survive in a highly competitive environment which is constantly changing.

Key words: Retention of High Performance Employees. Corporate Strategy. Management of People. Leadership Models. Motivate Theories.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	Percepção das empresas participantes com relação à contratação de profissionais qualificados, por nível hierárquico	10
QUADRO 2	Tempo médio de recrutamento e seleção de profissionais qualificados.....	11
QUADRO 3	Percentual de empregados com carteira de trabalho assinada no setor privado, por regiões metropolitanas (em %).....	24
QUADRO 4	Pirâmide hierárquica de Maslow	34

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
ED	Empregador Diferenciado
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GDs	Gerentes Diferenciados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PJ	Pessoa Jurídica
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	12
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	METODOLOGIA.....	13
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2	EMPRESAS E COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE	15
2.1	DIFERENÇAS ENTRE COLABORADORES NORMAIS E DE ALTA PERFORMANCE	17
2.2	COMO IDENTIFICAR COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE	19
2.3	QUAL É A DEFINIÇÃO DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE PARA AREAS DE ENGENHARIA.....	21
3	FATORES INFLUENTES PARA PERMANENCIA DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE NAS EMPRESAS	23
3.1	O QUE AS EMPRESAS PODEM FAZER PARA RETER COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE.....	25
3.2	FAZER DA RETENÇÃO UMA ESTRATÉGIA CORPORATIVA	26
3.3	TÉCNICAS ESTRATÉGICAS PARA A RETENÇÃO	29
3.4	O QUE OS GESTORES PODEM FAZER PARA RETER COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE.....	30

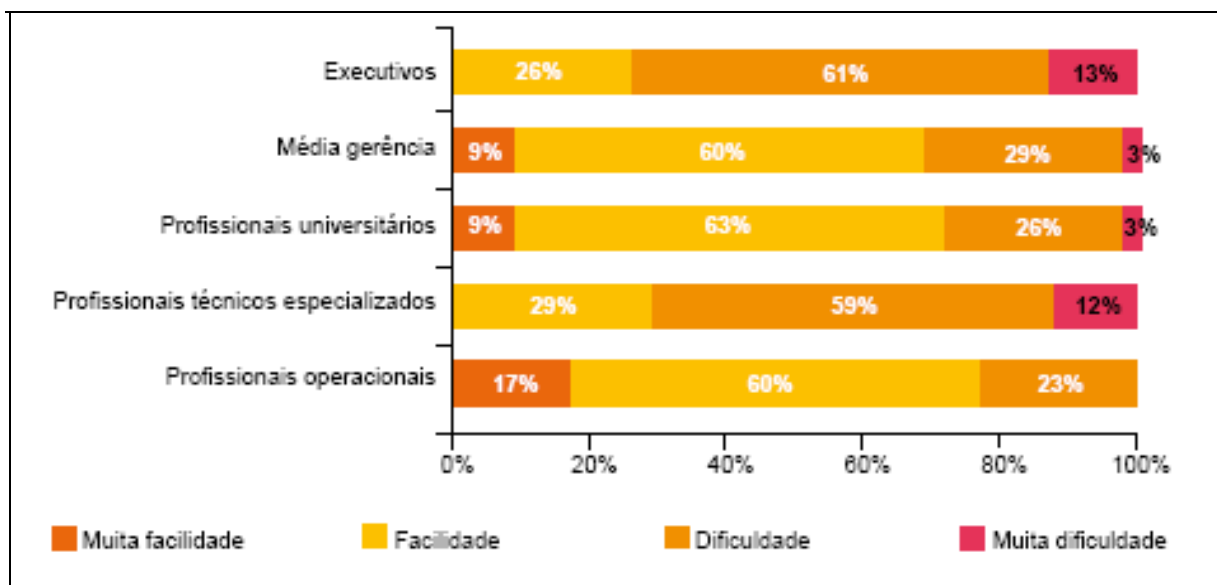
3.5	COMO MOTIVAR E LIDERAR EQUIPES.....	33
4	MÉTODOS DO PMBOK NA RETENÇÃO DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE	40
5	CONCLUSÃO.....	45
	REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA	47

1 INTRODUÇÃO

As pessoas que compõem equipes de empresas passaram a ser um diferencial importantíssimo, sendo fundamental a identificação de colaboradores de alta performance e a sua retenção. Se, até alguns anos atrás, as empresas conseguiam se perpetuar graças às características de seus produtos e serviços, hoje esta postura mudou e a competitividade depende de outros fatores, como exemplo, a retenção de colaboradores de alta performance.

Segundo Parodi (2009), a retenção destes colaboradores pode ser também uma grande aliada na redução de custos. Afinal, esta estratégia significa manter aqueles que trazem os melhores resultados e diminuir gastos relacionados à rotatividade de profissionais na empresa. A saída de colaboradores de alta performance voltados para áreas de engenharia é muito custosa para uma organização, pois ele leva consigo a eficiência, toda a sua experiência e conhecimento. Quanto mais estratégico o cargo do profissional que sai, maior será o custo e o tempo necessários para substituí-lo, além de haver o risco de acontecer alguma descontinuidade no atendimento aos clientes. Inclusive a reposição de funcionários estratégicos, ou seja, executivos e profissionais voltados para áreas de engenharia ou técnicos é muito difícil, é o que demonstra a pesquisa a seguir:

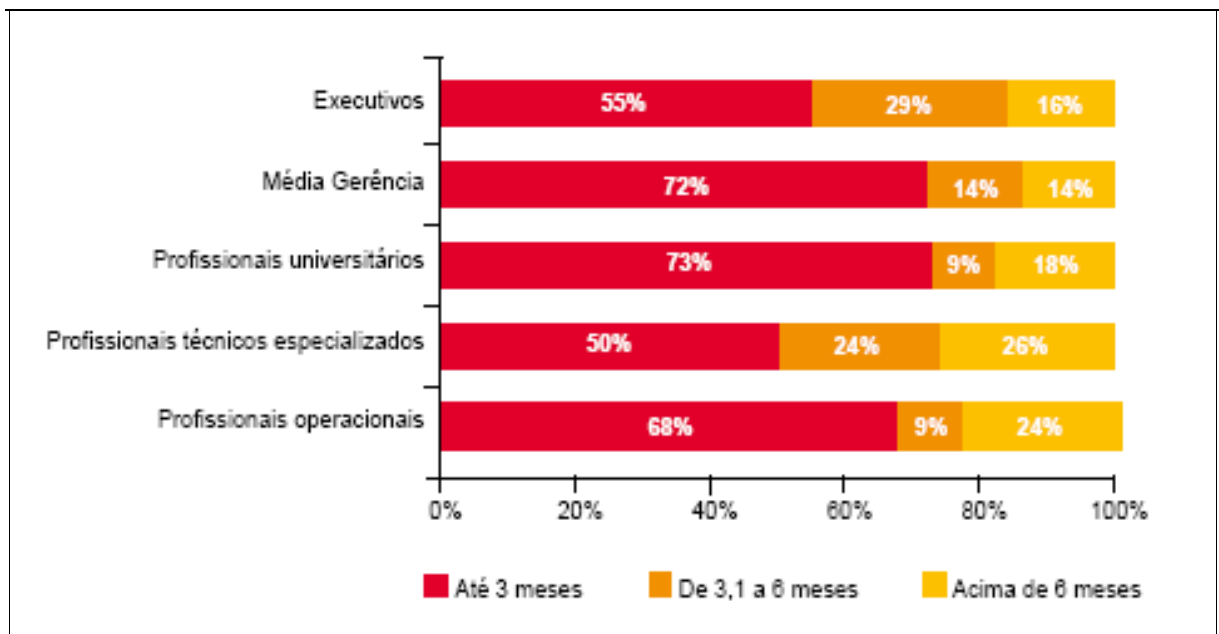
Quadro 1: Percepção das empresas participantes com relação à contratação de profissionais qualificados por nível hierárquico



Fonte: PWC – Tendências em capital humano. Retenção de talentos. Relatório de pesquisa abril 2011 (2011, p. 12).

Também constatou-se em pesquisa que o tempo de reposição de um funcionário qualificado é longo e atualmente com a alta competitividade entre empresas este tempo sem o colaborador certo pode ser custosa com desvalorizações, redução de eficiência, produção, lucros e os concorrentes poderão largar na frente.

Quadro 2: Tempo médio de seleção e recrutamento de profissionais qualificados



Fonte: PWC – Tendências em capital humano. Retenção de talentos. Relatório de pesquisa abril 2011 (2011, p. 25).

Valorização, alcance de objetivos, lucros e estratégias de sucesso pode-se conseguir com a retenção de colaboradores de alta performance, pois não existem políticas e processos organizacionais sem a eficiência do talento humano.

As estratégias e políticas empresariais são fundamentais para retenção dos colaboradores de alta performance, porém os gestores e líderes são peças chave nesta missão. Identificar e diferenciar colaboradores medianos com os que possuem grande eficiência sem parecer injusto e sem causar intrigas nas empresas é uma árdua missão direcionada aos gestores.

Empresas e gestores são responsáveis em aplicar fatores que influenciam a retenção, tais como: motivar, liderar e adaptar técnicas estratégicas conforme perfil dos colaboradores de alta performance.

Um benefício ao conseguir a retenção do colaborador eficiente é que ele pode influenciar a equipe, inclusive forçando os que estão abaixo ou na média geral à

buscarem melhores desempenhos. E como consequência obtenção dos melhores resultados. A identificação e retenção de colaboradores de alta performance é condição indispensável para que as empresas sejam capazes de alcançar objetivos, lucros e sobreviver em um ambiente altamente competitivo e em constante transformação. Quando colaboradores de alta performance voltados para área de engenharia saem das empresas ou deixam de prestar serviços, há perda de conhecimento, experiência, eficiência, sabedoria, qualidades e redução de competitividade.

Como fato importante algumas empresas, líderes e gestores continuam usando o antigo chavão que ninguém é insubstituível. Porém fica a pergunta: Quem substituiu Beethoven, Ayrton Senna, Ghandi, Frank Sinatra, Pelé e Elvis Presley?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Elucidar ações estratégicas para retenção de colaboradores de alta performance na área de engenharia.

1.1.2 Objetivos específicos

Apresentar características dos colaboradores de alta performance para engenharia, identificá-los e diferenciá-los dos normais, abordar estratégias que gestores e empresas podem adotar para a sua retenção e apresentar métodos do *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*¹ para auxílio na retenção de colaboradores de alta performance.

1.2 JUSTIFICATIVA

No passado, as empresas conseguiam ser lucrativas e competitivas graças às características no fornecimento de produtos e serviços, atualmente existem outros fatores diferenciais, pois produtos e serviços são cada vez mais parecidos e padro-

¹ PMBOK - Guia que apresenta diretrizes, padrões e conjuntos de práticas para o gerenciamento de projetos, sendo adotado mundialmente.

nizados. A retenção de colaboradores de alta performance é um fator determinante para competitividade, lucratividade e perpetuação das corporações. As pessoas passam a ser um diferencial importantíssimo, sendo vital a empresa identificar, desenvolver e reter estes funcionários.

Como vivemos na era do conhecimento o capital humano de uma empresa constitui a vantagem competitiva mais crucial. Ao manter os funcionários de alta performance a empresa poderá beneficiar-se em termos financeiros, pois haverá retenção das pessoas e equipes que trazem os melhores resultados, que agregam valores e haverá a diminuição dos gastos relacionados à rotatividade de profissionais das empresas. Quando colaboradores de alta performance saem das empresas, essas pessoas levam consigo toda experiência e conhecimento adquirido havendo o risco da descontinuidade de atendimento aos clientes, além do risco do concorrente obter alguma informação de estratégia empresarial ou processo diferenciado.

A retenção de colaboradores de alta performance na área de engenharia é dificultosa em todas as empresas, pois pessoas tendem a ficar mais tempo trabalhando nas melhores empresas e nas mais motivantes. Percebe-se também que o mercado de trabalho é maior que o do emprego e que é preciso criar estratégias e ferramentas para reter os bons.

1.3 METODOLOGIA

O método de pesquisa será bibliografia teórica com consultas a livros, revistas, jornais, internet e artigos científicos sempre priorizando fontes com credibilidade junto à comunidade científica da área pesquisada e também abordagens com o conhecimento adquirido através da observação dos procedimentos de diversas organizações.

O objeto de pesquisa contempla as seguintes áreas do conhecimento: estratégia empresarial, gestão de pessoas, modelos de liderança, teorias para motivar e teoria da comunicação. Alguns teóricos prevalecerão na pesquisa, tais como: Abraham H. Maslow, Roberto Adami Tranjan, Lauter Fontana Ferreira, Alexandre de Souza, Ruy Telles, Kenny Valéria Mesquita, Cassandra A. Frangos, Edward Prewitt, Loren Gary, Marie Gendron, Melissa Raffoni, Karin Parodi, Peter Cappelli, Sharon Jordan-Evans, Bill Bagley, Nancy Ahlrichs, Alan Randolph, José Zaib Antonio, Kim Heldman e Marly Monteiro Carvalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho estará estruturado em cinco seções.

A Seção 1 apresentará a Introdução, que é composta pelos seguintes itens; texto de conceituação e caracterização do tema; Objetivos; Justificativa; Metodologia.

A Seção 2 retratará como identificar colaboradores de alta performance nas empresas, como diferenciá-los dos funcionários normais e qual é a definição de colaboradores de alta performance para áreas de engenharia.

A Seção 3 abordará o que as empresas podem fazer para reter colaboradores de alta performance, como fazer da retenção uma estratégia corporativa, quais são as técnicas necessárias e o que os gestores podem fazer para reter colaboradores de alta performance, principalmente como motivar e liderar equipes.

A Seção 4 mostrará métodos do PMBOK que ajudam na retenção de colaboradores de alta performance.

A Seção 5 relatará as conclusões do trabalho e indicará algumas recomendações para pesquisas futuras.

2 EMPRESAS E COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE

Algumas empresas se destacam por seus resultados eficiente advindos de colaboradores e equipes de alta performance. Para ter eficiência é necessário pessoas de alta performance e quando profissionais com este perfil estão juntos em uma equipe os resultados serão espetaculares.

De acordo com Souza (2012), as empresas de alta performance sustentam crescimento e lucro excepcional, além de possuir um perfil inconfundível que distingue das empresas comuns, este perfil inclui características distintivas na cultura corporativa, nas pessoas e nos sistemas gerenciais, pois já passamos da era industrial, quando os produtos, acesso às matérias primas, localização e processos produtivos eram determinantes para o alto desempenho das empresas. Atualmente na moderna economia do conhecimento e na globalização, a sinergia entre empresas e colaboradores de alto desempenho é fundamental. A capacidade de adaptação às mudanças e disciplina são fatores cruciais para atingir níveis de alto desempenho.

As empresas e colaboradores de alta performance acreditam ser “o melhor no negócio” estando dispostos a investir todos esforços para que este pensamento seja realidade. Também a palavra “impossível” não faz parte do vocabulário e desculpas não são aceitas, havendo engajamento para execução das tarefas e conexão com um grande sentido de urgência na busca da perfeição.

Segundo Tranjan e Souza (2012), empresas que adquirem a cultura de alta performance estimulam seus colaboradores de maneira consistente, focando no que é prioritário, preservando valores, liderança e estratégia. São capazes de criar estratégias eficazes para ajudar a crescer e dar mais poder a cada membro da equipe, conseguindo melhorar as competências. Possuem um modelo gestão, que possibilita um ambiente decisivo para o sucesso hoje e no futuro, e acredita que a cada dia é necessário atingir altos níveis de produtividade, eficiência operacional e qualidade. Faz parte de sua rotina observar os pontos críticos, compreender os vetores da aprendizagem e performance, investir em pesquisa e desenvolvimento e, principalmente, acompanhar os indicadores que ajudarão a medir as metas estabelecidas, estas são ações necessárias para que uma organização consiga se tornar de alta performance. O que diferencia uma empresa de alta performance de uma empresa comum é a capacidade e qualidade do que é executado diariamente

por cada colaborador. Além de algumas características adicionais, tais como: foco no cliente, equipes e organização preparadas as mudanças, disciplina, acesso à informações, apoio a inovação, ênfase ao conhecimento, flexibilidade, remuneração por resultados e principalmente trabalho em equipe. Estas empresas possuem metas e objetivos concretos, tomam as decisões certas, há políticas e procedimentos claros, pouquíssimo problemas relacionados ao relacionamento humano, liderança com visão, *feedback*² constante, sistema de recompensa por resultados bem elaborados e acesso a suporte.

Segundo Mesquita (2011), foco e posicionamento de mercado são aspectos de “onde e como competir” na estratégia de negócios. Empresas de alta performance são excepcionalmente claras quando se trata de estabelecer um direcionamento estratégico. Elas estão sempre onde as ações de mercado acontecem e possuem visão no futuro. Quando um mercado se torna maduro, elas já estão prontas para a próxima grande tendência. Estas empresas são numero um no mercado, crescem de forma contínua, concreta e sustentável. Empresas de alta performance tem como característica: cultura permeada pela mentalidade de acreditar no futuro; três ou quatro valores em que os colaboradores acreditam e apresentam orgulho da empresa; relacionamento de longo prazo, em um mercado de trabalho em que mudar com freqüência de emprego enriquece o currículo. Os empregados deste tipo de empresa acreditam que relacionamento de longo prazo será importante para o seu crescimento profissional. Os líderes também tem papel fundamental, eles desafiam os colaboradores a superarem seus limites, estimulam a serem competitivos, mas ensinam o limite entre competição e cooperação.

O que realmente faz a diferença na alta performance é conseguir reter os colaboradores mais eficientes, que trazem os melhores resultados, os mantendo motivados, não somente com remuneração diferenciada, mas com ambientes propícios ao alto desempenho, com projetos desafiadores, objetivos e ganhos reais, porem as empresas e líderes devem identificar e diferenciar colaboradores de alta performance dos demais.

² Feedback – Comentário e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação e melhoria.

2.1 DIFERENÇAS ENTRE COLABORADORES NORMAIS E DE ALTA PERFORMANCE

Uma tarefa importante para gestores, líderes e empresas refere-se a diferenciação entre colaboradores normais e de alta performance, onde o tratamento deve ser diferenciado também.

Vale ressaltar que colaboradores de alta performance voltados para áreas de engenharia surpreendem constantemente as expectativas dos líderes e clientes, são fortes no emocional e comprometidos a passar metas de resultados, diferentemente do colaboradores normais que somente buscam as metas sem nenhuma característica adicional ou valor agregado que resultem em resultados positivos para a empresa e para o próprio funcionário.

Segundo Tranjan (2012), diferentemente dos funcionários normais, medianos ou com baixo desempenho, os colaboradores de alta performance voltados para áreas de engenharia possuem voz ativa sobre o próprio destino, eles sabem porque e como as coisas acontecem, certamente se destacam no trabalho, sentem influentes, geralmente fazem parte de um time de primeira e se sentem especiais. Eles crescem como pessoas, enfrentam desafios que expandem limites, tentam algo novo e diferente em situações de pressão e se sentem capazes e com poder sobre o ambiente que atuam. Possuem sonhos que as vezes são difíceis de serem alcançados, mas não impossíveis, resumindo eles correm atrás até a conquista.

Colaboradores de alta performance voltados para as áreas de engenharia, além do profundo conhecimento técnico que é vastamente utilizado para resolução de problemas, execução de projetos, definição de teorias e conceitos científicos, possuem inteligência emocional, ou seja, possuem habilidade relacionada a arte de motivar a si mesmo e persistir mediante frustrações, controlar impulsos e emoções para situações apropriadas, ajudando à praticar seus melhores talentos, conseguindo engajamento a objetivos de interesses comuns. Os colaboradores de alta performance estão à frente de outros membros de equipe, pois estão em processo constante de desenvolvimento da inteligência emocional, utilizando este fluxo de emoções de forma inteligente e construtiva, melhorando o desempenho profissional e até mesmo relacionamentos conjugais, afetivos e sociais.

Colaboradores de alta performance são disciplinados, antecipam ou entregam as tarefas e missões dentro do prazo acordado, administram o tempo de forma

eficaz, inspiram confiança, não esquecem dos compromissos e são organizados.

Para área de engenharia ou exatas os colaboradores de alta performance são capazes de se adaptar a novas tecnologias e conhecimentos. Conseguem compreender e se adaptar ao mundo em transformação, com informações a todo instante e tecnologias se renovando a cada dia. Buscam novos conhecimentos de maneira contínua, aprendem a inovar trazendo soluções para o ambiente de trabalho, buscando novas capacidades e novos desenvolvimentos. Procuram inspirar em pessoas que têm excelência profissional e pessoal, sempre aprimorando suas próprias características e capacidades e valorizam o trabalho em equipe, buscando participar significativamente do resultado exigido do grupo frente as novas situações (FERREIRA, 2012).

De acordo com Heldman (2009), equipes compostas com colaboradores de alta performance acarretam inúmeros benefícios, entre eles:

- a) Resolução de conflito mais eficiente;
- b) Comprometimento com o trabalho;
- c) Compromisso com a equipe e gestor;
- d) Elevada satisfação profissional;
- e) Melhor comunicação;
- f) Sensação de pertencimento e propósito;
- g) Trabalho bem sucedido.

Já os colaboradores medianos ou com baixo desempenho não se preocupam com contribuições produtivas para organização em que trabalha, geralmente não estão engajados, não possuem grandes objetivos, metas e sonhos, ou seja, eles sabem que objetivos são importantes, mas não os tem definidos claramente. Geralmente um profissional com este perfil não se preocupa com as necessidades dos outros e não observa as atitudes de falar e ouvir em relação aos outros. Também pode-se concluir que poucas leituras e cursos são aproveitáveis, não se preocupa em buscar novos conhecimentos, não são totalmente organizados e disciplinados, fazem o trabalho sem se preocupar com realizações ou objetivos, não percebem o que outras pessoas pensam e sentem em relação as suas atitudes e contribuições e frente a resultados ruins sentem-se nervosos e frustrados, ou seja, incapazes de modificar ações e geralmente dizem que tentam fazer melhor do que já vem fazendo. Possuem também sonhos, porem sempre colocam dificuldades, em que estas idéias nunca saem do papel ou da mente e não se tornam realidade

(FERREIRA, 2012).

Segundo Heldman (2009), equipes com baixo desempenho possuem atitudes grosseiras tão contagiosas quanto o entusiasmo e quando alguns sintomas surgirem entre membros da equipe, o gestor deve tomar devidas providências para mudar de rumo antes que o grupo seja afetado pelo baixo desempenho:

- a) Falta de motivação;
- b) Trabalho que não traz satisfação;
- c) Reuniões transformadas em sessões de lamúrias;
- d) Comunicação deficiente;
- e) Falta de respeito e de confiança com o gestor ou líder.

Os gestores e líderes ao identificarem colaboradores com alta performance devem criar planos estratégicos para manter e diferenciá-los dos outros, pois uma empresa com colaboradores com este perfil já larga na frente dos concorrentes.

2.2 COMO IDENTIFICAR COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE

Colaboradores de alta performance voltados para áreas de engenharia são extremamente requisitados no mercado de trabalho e a retenção de pessoas com este perfil requer trabalho árduo, em que gestores, líderes e empresas precisam identificá-los.

De acordo com Heldman (2009), as equipes compostas com colaboradores de alto desempenho em geral são vigorosas, motivadas por resultados e pela conclusão bem sucedida das tarefas. O entusiasmo destas equipes são contagiantes e se auto alimentam. Geram muita criatividade e são boas solucionadoras de problemas.

Segundo Ferreira (2012), colaboradores de alta performance possuem características comportamentais que não só as distinguem de outras pessoas, como também garantem seu sucesso. Abaixo seguem características que identificam colaboradores de alta performance voltados para áreas de engenharia:

- a) São extremamente inteligentes e sempre se atualizam com novas informações e novidades, ou seja, buscam conhecimento;
- b) Disciplinados;
- c) São engajados e ágeis;
- d) Melhoram continuamente a inteligência emocional;

- e) Sabem que contribuições produtivas pretende proporcionar para empresa em que trabalha e para a sociedade em que vive;
- f) Sabem que tipo de profissional e ser humano querem ser, onde morar quanto deseja ter de renda mensal, que tipo de família construir, que carreira seguir, ou seja, são organizados e com metas definidas;
- g) Possuem objetivos profissionais e pessoais mensuráveis;
- h) Agem com base nas necessidades que a empresa e a sociedade demonstram relacionadas com seu trabalho;
- i) Praticam um consistente processo de comunicação com os outros;
- j) Aprendizagem contínua de novas habilidades;
- k) Assumem a liderança com coragem e determinação;
- l) Sabem lidar com situações de stress e forte pressão;
- m) Buscam a realização dos objetivos, não ficam em estado de espera;
- n) Usam plano de ações como direcionador para auxiliar a realização dos objetivos;
- o) Percebem o que outras pessoas pensam e sentem em relação a suas atitudes e contribuições;
- p) Medem continuamente até que ponto a prática de ações esta realizando os objetivos desejados;
- q) Avaliam até que ponto o resultado de suas contribuições são compatíveis com sua Missão, Visão e Valores;
- r) Modificam rapidamente atitudes, procedimentos e formas de agir para buscar melhores contribuições;
- s) Aptos a novas tecnologias e novos conhecimentos;
- t) Definem prazos concretos e realizáveis;
- u) Estão adaptados ao mundo em transformação e globalizado;
- v) Buscam a perfeição e antecipação;
- w) A realização dos objetivos e das contribuições desejadas é a razão da felicidade e do bem estar;
- x) Levam as tarefas as tarefas ao pleno sucesso;
- y) Sempre apresentam bons resultados.

Existem características adicionais para identificação de colaboradores de alta performance voltados para áreas de engenharia, porem se um colaborador se enquadra na maioria das características citadas anteriormente, supõe-se que se esta pessoa ainda não chegou no estado de alta performance, talvez necessite

apenas do aperfeiçoamento de atitudes que impedem de progredir ainda mais na vida profissional.

2.3 QUAL É A DEFINIÇÃO DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE PARA AREAS DE ENGENHARIA

Colaboradores das áreas de engenharia têm como base fundamental as ciências exatas que tem a matemática, química e física como peças fundamentais, onde as sub-divisões podem ser consideradas todas as carreiras relacionadas com a engenharia, desde a parte de aplicação e vendas até projetos, desenvolvimentos, gerenciamentos e inovações. Supõe-se que a principal característica deste profissional refere-se ao raciocínio lógico e estratégico. E tratam problemas com soluções objetivas e concretas, sem margem para dúvidas.

Para entender as habilidades, atividades e aptidões dos profissionais das áreas de engenharia, temos a seguinte definição segundo Pereira e Bazzo (2000, p. 194),

Uma característica importante do engenheiro é a sua visão sistêmica, que lhe confere um bom domínio da realidade física, social e econômica. Isto proporciona um panorama de conjunto que lhe garante a interpretação dos sistemas e subsistemas num contexto mais amplo. Assim, o profissional tem uma idéia integrada de seu trabalho com o ambiente que cerca. E isto não é difícil de acontecer, pois a engenharia também é uma forma de pensar. Além do mais, o engenheiro, por formação, tem um raciocínio analítico. Talvez seja exatamente por isso que ele se sai bem em diversas atividades, mesmo não ligadas diretamente à sua área de formação técnica, como administração, vendas, análise de sistemas, etc. [...]; O engenheiro deve se preparar para o futuro e, principalmente, não esquecer que muitas técnicas são perecíveis, mas o embasamento científico é duradouro, valendo em qualquer situação. [...]; Outro aspecto que merece atenção preliminar é quanto a atuação do engenheiro na sociedade. Para que seu trabalho contribua de forma significativa para o avanço da tecnologia, que virá beneficiar a humanidade, deve haver uma certa dose de ousadia neste trabalho. Se todos os engenheiros fossem excessivamente cautelosos, usando apenas materiais, processos e sistemas já consagrados, a engenharia permaneceria estagnada.

Colaboradores de alta performance voltados para área de engenharia além do raciocínio lógico e objetivo também possuem habilidades que são tratadas e estudadas nas ciências humanas, onde são analisados os aspectos do ser humano

como indivíduo e como ser social, sabem lidar com pessoas e emoções. Também apresentam características de equilibrar criatividade com perspicácia, possuem visão globalizada, constroem credibilidade, têm o senso de responsabilidade social e principalmente tem o poder de persuasão e convencimento. Sendo importante ressaltar que estes colaboradores de alta performance voltados para áreas de engenharia ao possuir todas estas características necessárias para gerenciamento podem estar atuando em alguma área especificamente técnica, ou seja, não são gestores, sendo este um fator diferencial. Eles possuem a visão de quem atua diretamente nas ciências humanas, com a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração, conseguem elaborar com eficiência os planos, pareceres, relatórios, arbitragem e laudos. Diferentemente de colaboradores que só possuem conhecimento racional e lógico que são típicos das ciências exatas, os que atingem níveis de alta performance desenvolvem habilidades conceituais que proporciona o conhecimento amplo da organização e principalmente habilidades humanas que refere-se a capacidade de relacionamento com outras pessoas, buscando a perfeita sinergia entre colegas de trabalho, clientes, estrutura e recursos. Estes profissionais possuem senso de valores, capacidade de comunicação, capacidade de vencer e desenvolver positivamente apesar das adversidades.

3 FATORES INFLUENTES PARA PERMANÊNCIA DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE NAS EMPRESAS

Quando há perda das pessoas mais valiosas para a concorrência em uma época em que o mercado de trabalho oscila entre atração e afastamento dos empregadores, em face da escassez de colaboradores de alta performance é fundamental identificar fatores influentes para permanência de funcionários com alto rendimento nas empresas. Mas primeiramente precisamos definir dois tipos de colaboradores que atuam no mercado de trabalho.

O primeiro refere-se ao colaborador que é contratado através da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) que possuem um vínculo maior com as empresas, adquirem benefícios estabelecidos em lei, tais como: férias remunerada, 13º salário, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e licenças remuneradas. Possuem segurança quanto a remuneração, assinam contratos por tempo indeterminado e conseguem benefícios adicionais que ajudam em tomadas de decisões ou fidelização, tais como: escolas ou cursos pagos, vale alimentação, transporte, bônus ou Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Como desvantagem há tendência a comodidade e dependência profissional da empresa com relação à métodos de trabalhos, gestores, ambientes e remuneração. Para empresa a contratação de colaboradores através da CLT é muito custosa, devido impostos que devem ser pagos ao governo, porem criam vínculos empregatícios que podem ajudar na retenção de colaboradores de alta performance, onde as relações tendem a ser mais duradouras e estáveis. Há uma possibilidade maior de desenvolver identidade entre ambas as partes (CAMPESI, 2012)

O segundo refere-se ao colaborador Pessoa Jurídica (PJ), havendo vínculos entre as partes (empresas e colaboradores) por tempo determinado ou por tarefa a ser executada. Os colaboradores PJ recebem maior remuneração em comparação com os que atuam através da CLT e devem estar sempre se atualizando e se qualificando. Apesar do rendimento financeiro ser maior, estes colaboradores não têm direito aos benefícios e regras impostas pela CLT. Não podem se acomodar e nesta modalidade, salvo raras exceções, as empresas não oferecem ajuda e planos de carreira, aumentando índices de rotatividade e pouco vínculo entre as partes, porem ao identificar colaboradores PJ com alta performance as empresas devem criar métodos para as relações serem mais duradouras, possibilitando a retenção

destes colaboradores (CAMPESEI, 2012).

Apesar de haver dois tipos de colaboradores que atuam no mercado de trabalho, No Brasil o percentual de trabalhadores em regime CLT esta crescendo a cada ano com relação aos ocupados do setor privado segundo estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) por regiões metropolitanas.

Quadro 3: Percentual de empregados com carteira de trabalho assinada no setor privado, por regiões metropolitanas (em%)

	Total	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
2003	39,7	31,0	36,0	39,7	37,0	42,9	42,0
2004	39,2	31,8	35,3	39,8	36,7	41,8	42,5
2005	40,2	33,9	35,1	41,5	36,9	43,0	44,0
2006	41,4	33,8	35,7	42,1	38,4	44,6	43,9
2007	42,4	36,5	36,7	43,0	39,6	45,4	44,5
2008	44,0	38,1	38,7	44,9	39,8	47,7	46,3
2009	44,7	39,8	39,8	46,0	40,4	47,9	47,5
2010	46,3	41,5	41,6	46,8	42,2	49,7	48,6
2011	48,5	44,2	45,4	48,4	43,9	52,0	50,2

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego (2012, não paginado)

*Médias das estimativas mensais.

A permanência de colaboradores de alta performance em empresas que adotam a CLT, devido vinculo empregatício pode ser mais fácil e as empresas podem investir em treinamento, desenvolvimento e benefícios, ajudando estes colaboradores no crescimento profissional.

Para colaboradores PJ pode-se usar os mesmos fatores influentes para permanência nas empresas, principalmente tratando-os da mesma maneira que os que estão em regime CLT e criando contratos e acordo renováveis a cada ciclo que se encerra, inclusive adotando praticas para criar fidelização. A diferença básica de trabalhadores PJ com os que atuam em regime CLT, refere-se ao contrato de trabalho, onde um possui data determinada e outro indeterminada, respectivamente. Sendo importante ressaltar que os colaboradores PJ se sentem mais livres para buscar novos desafios e as empresas devem adotar ambientes propícios para

manter estes profissionais no quadro de colaboradores.

3.1 O QUE AS EMPRESAS PODEM FAZER PARA RETER COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE

Para as empresas se manterem competitivas, certamente, há necessidade de mudanças no seu relacionamento com clientes, colaboradores, meios de produção, concorrentes, investidores e até mesmo com a sociedade. São questões vitais para perpetuação e lucratividade, as empresas buscam resultados diferentes e melhores a cada momento, sendo fundamental equipes compostas com colaboradores de alta performance e mudanças na cultura organizacional.

Os primeiro desafio é enquadrar os colaboradores certos para os cargos certos, aumentando ao máximo suas forças, não tentando corrigir as fraquezas, pois os benefícios serão melhores quando a empresa aguça as forças dos colaboradores, pois será irrelevante os benefícios resultantes em se tentar corrigir fraquezas (RAFFONI, 2007). Sendo importante ressaltar que é muito mais produtivo explorar ao máximo as forças dos colaboradores e circunscrever suas fraquezas.

O segundo desafio é conseguir reter e motivar os colaboradores de alta performance, combinando seus próprios objetivos de carreira com os da empresa, pois estas ações são fundamentais para o sucesso, lucratividade e perpetuação da empresa. Há necessidade de transformar a organização em um ambiente em que as pessoas queiram entrar e permanecer, independente se são colaboradores em regime CLT (Consolidação das Leis de Trabalho) ou PJ (Pessoa Jurídica), sendo um grande desafio a criação de uma cultura de alta performance nas organizações bem definida e disseminada de forma eficaz.

Segundo Romeo (2012), alguns aspectos na cultura organizacional são fundamentais para retenção de colaboradores de alta performance. A confiança na administração, compromisso de longo prazo com os colaboradores, organização voltada ao alto desempenho, organização que proporciona suporte, empreendedorismo e remuneração são os fatores fundamentais. Estes aspectos são atingíveis quando a organização é inspirada por visão, objetivos futuros e oportunidades. Quando apóia o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores com lealdade e compromisso. As empresas devem claramente associar recompensa e reconhecimento com contribuição e desempenho e remunerar os colaboradores de

forma adequada e justa. A organização deve confiar e valorizar os colaboradores, apoiar o trabalho em equipe, enfrentar os conflitos, compartilhar informações, proporcionar treinamentos, valorizar o risco prudente e recompensar a inovação e criatividade.

A retenção de colaboradores de alta performance voltados para áreas de engenharia deve ser uma prioridade nas organizações de forma constante, que inclui medidas para assegurar o compromisso de longo prazo com os colaboradores, ao invés de tentativas reativas para reverter pedidos de demissão ou não renovações de contratos. As empresas devem fazer da retenção de colaboradores de alta performance um estratégia corporativa.

3.2 FAZER DA RETENÇÃO UMA ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Ao fazer da retenção de colaboradores de alta performance voltados para as áreas de engenharia estratégias corporativas, é necessário que gestores e empresas consigam desenvolver habilidades e técnicas para manter os funcionários mais valiosos.

Segundo Frangos (2007), no passado os colaboradores se demitiam porque não gostavam da empresa ou por ter achado um emprego melhor ou para acompanhar um cônjuge para uma nova cidade. Hoje, as pessoas se demitem por todos estes motivos e por uma porção de novos, como exemplo, por querer experimentar algo novo ou porque alguém os olhou torto.

Qualquer que seja a causa para não haver a retenção, algo deve ter acontecido para fazer o funcionário pensar em se demitir e a grande razão para as pessoas agirem assim é que seu gestor ou a empresa não fazem aquilo que se deve fazer para mantê-los.

Para a empresa manter os colaboradores com alta performance um dos fatores principais refere-se a criação de um ambiente de trabalho excepcional, porem os gestores supõem que são as políticas e a cultura da corporação que determinam o ambiente de trabalho. Até certo ponto isso procede. Mas as políticas podem ser contornadas ou mudadas e, de fato, o que realmente conta para as pessoas é a atmosfera e ambiente de trabalho e não a cultura que vigora na empresa como um todo (RANDOLPH, 2007).

Seguindo o raciocínio de criação do ambiente de trabalho propicio para

retenção, as relações amigáveis são fundamentais, principalmente com relação as virtudes humanas costumeiras, tais como cortesia, respeito, conscientização de que os locais de trabalho são ambientes sociais e também foco de gestores e líderes que se interessam pelos colaboradores podendo criar um ambiente excepcional. A criação de um ambiente amigável e saudável é fundamental para retenção de colaboradores. E as empresas que criam atividades fora do ambiente de trabalho para socializar e criar vínculos entre as pessoas são menos vulneráveis a rotatividade de colaboradores, pois deixar a empresa significa abandonar a rede social de atividades patrocinadas por ela (CAPPELLI, 2003).

Outra estratégia corporativa refere-se ao compartilhamento de informações, em que distribuir livremente detalhes sobre o negócio, o desempenho financeiro, as estratégias e os planos diz aos colaboradores que a empresa e gestor confiam neles e que respeitam sua habilidade de entendê-los e de contribuir para o negócio como um todo. Onde este compartilhamento de informações devem ser liderados pelos gestores e segundo Jordan-Evans (2007, p. 55), "...sua organização poderá não ser um livro aberto completo, mas você mesmo pode compartilhar o que sabe sobre direções estratégicas e funcionamento interno."

Há também necessidade de mencionar algumas estratégias úteis para retenção de colaboradores de alta performance, como exemplo, permitir autonomia, pois muitas pessoas gostam de trabalhar com um mínimo de supervisão e enseja que este fator leva-se a construção de uma equipe com a incumbência de explorar um novo mercado ou resolver um problema de negócio. Deixar os colaboradores ousarem pode ser considerada outra estratégia, pois as pessoas gostam de desafios e da sensação de que seus gestores lhes confia responsabilidades maiores do que as que têm direito de esperar (GARY, 2007).

Flexibilidade também é importante como uma estratégia corporativa, como exemplo, deixar que colaboradores redistribuam seu trabalho para cuidar de um filho doente ou resolver algum assunto pessoal que não seja possível solução fora do expediente normal de trabalho, são ações com pequeno grau de flexibilidade que ajudam no dia-a-dia tornando o ambiente de trabalho mais amigável e saudável.

Como parte integrante das estratégias não podemos esquecer do relacionamento superior-subordinados e *feedback*³. Sendo importante não esperar pela entrevista de saída do colaboradores. Pois as empresas rotineiramente perguntam aos empregados que saem por que estão indo embora e, por exemplo, eles provavelmente informarão o que é atraente no novo emprego refere-se ao maior salário, sem explicar por que começaram a procurar outro emprego, algo que talvez nada tivesse a ver com a remuneração. Em vez de esperar, tenha uma conversa com os colaboradores, reunindo-se um a um. E segundo Jordan-Evans (2007, p. 61),

Diga-lhes: Você é importante para mim, quero saber como mantê-lo?. [...]; Sempre utilizando o plural faça novas perguntas: Quais são os tipos de coisas que o manterão? Que tipos de oportunidades, crescimento, etc, você deseja ter? Às vezes, expressando-se assim, você evita a resposta clássica 'quero um aumento', que é a resposta da qual os gerentes têm medo. [...]; O que sabemos é que a questão não gira em torno mais do dinheiro. [...]; As pessoas recebem mais dinheiro e, ainda assim, se vão porque todas essas outras coisas que importam mais do que o dinheiro estão faltando.

Também é importante obter *feedback*³ sobre o ambiente de trabalho, além do questionamento sobre metas individuais, pergunte as pessoas como gostariam de trabalhar, se sentem incluídas ou excluídas e se há sugestões para alguma mudança ou melhorias. E as empresas devem possuir sistemas de avaliações de desempenho onde os subordinados poderão avaliar os superiores, ou seja, receber *feedback*³ de todos os lados ajuda na construção de um ambiente de trabalho excepcional e propício para a retenção. Um exemplo deste tipo de avaliação refere-se ao *feedback* 360 graus⁴ que é um processo de gestão de recursos humanos, por meio do qual o colaborador é avaliado por todos da empresa, gestores diretos e indiretos, colegas e subordinados, às vezes até mesmo pelos clientes e fornecedores e ele avalia a todos também.

E apesar de todos estes esforços, algumas pessoas se demitirão e de acordo com Cappelli (2003, p. 63), "...você não pode conter a investida do mercado. [...]; Você não pode isolar seus funcionários de oportunidades atraentes e dos recrutadores agressivos. Mas pode exercer influencia sobre quantas pessoas se

³ Feedback – Comentário e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação e melhoria.

⁴ Feedback 360 graus – Processo de gestão de recursos humanos adotado por algumas empresas para avaliação de desempenho.

demitem e quando isso ocorre.” Quanto melhor for o ambiente de trabalho. Menores serão as probabilidades de perder as pessoas que você quer manter.

3.3 TÉCNICAS ESTRATÉGICAS PARA A RETENÇÃO

Grupos diferentes de colaboradores têm maneiras distintas de agregar valor à empresa, possuindo também interesses distintos que pesam quando fazem escolhas relativas às carreiras. Para captar o valor que eles podem oferecer e conquistar, adaptar técnicas estratégicas para a retenção é fundamental.

Segundo Goldsmith (2011), salários competitivos são fundamentais, se há necessidade de manter os colaboradores de alta performance ou até mesmo os que possuem rendimento normal, as empresas devem pagar salários ou fornecer contratos competitivos. De acordo com Gendron (2007), as empresas que procuram reter colaboradores não devem olhar apenas o nível salarial de seu setor, elas devem também examinar as disparidades internas entre salários, em outras palavras, como o salário para cada função se compara com os pagos dentro da organização a função similares. Pagar salários competitivos não quer dizer necessariamente que você precisa pagar acima daquilo que pagam todos os outros concorrentes, mas as diferenças devem ser mínimas.

De acordo com Goldsmith (2011), juntamente com salários competitivos, oportunidades de desenvolvimento de carreira é essencial. As pessoas querem crescer profissionalmente em suas carreiras, sendo um fator importante nos dias atuais, porque não temos mais colaboradores que ficam estacionados em uma única função ou atribuição e permanecem em um único emprego a vida toda. Há possibilidade de ajudar os colaboradores a alavancarem suas carreiras e se sentirem satisfeitos com o empregador, mas muitas organizações ainda estão presas a um esquema de aumento atado a certos níveis hierárquicos, impedindo que colaboradores que realizem um bom trabalho obtenham aumentos, pois ainda não chegaram ao posto de gerentes, diretores ou presidentes e se as empresas eliminarem os títulos formais poderão alcançar resultados melhores, podendo os colaboradores serem recompensados financeiramente por desenvolver habilidades particulares, em vez de ascender na escala hierárquica.

Para mencionar outra estratégia sem necessariamente envolver recursos financeiros, é importante que os colaboradores de alta performance se sintam

apreciados, podendo conquistar esta técnica com avaliações e *feedback* constantes, sendo atividades simples, porém nem sempre gestores e empresas dedicam o tempo necessário para esta atividade.

Um grande fator que se opõe a retenção, consiste em colaboradores sobrecarregados de trabalho e que se estressam. As pessoas devem equilibrar as demandas de seu trabalho e as de sua vida pessoal, não somente gastar toda energia e disposição com a empresa.

Mesmo utilizando estas técnicas estratégicas se um colaborador de alta performance decidir sair, ainda assim ele poderá oferecer informações valiosas para esforços futuros de retenção, ao realizar uma entrevista de saída detalhada, sendo uma oportunidade maravilhosa para reunir dados que provêm da experiência. As pessoas que estão saindo tendem a ser mais abertas em dizer aquilo que pensam. Naturalmente, poderá haver informações desagradáveis, já que eles podem nutrir ressentimentos, querendo botá-los para fora. Mas o que dirão é informação valiosa (GOLDSMITH, 2011).

3.4 O QUE OS GESTORES PODEM FAZER PARA RETER COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE

Na difícil missão de reter os colaboradores de alta performance um dos fatores essenciais refere-se as atitudes dos gestores. E de acordo com Prewitt (2007), atualmente as pessoas não deixam as empresas, elas estão abandonando os seus chefes. E o relacionamento entre superiores e subordinados é fator fundamental, porque cada vez mais, o valor numa empresa são as pessoas. O dinheiro e outros recursos também são importantes, mas nos dias atuais tudo gira em torno de pessoas e os gestores no tratamento aos subordinados são determinantes para a retenção. Segundo Gary (2007, p. 81),

Quando um gerente é percebido como alguém que abraça a visão e prioridades da organização, e demonstra um interesse real na adaptação e no crescimento do funcionário, a lealdade para com a empresa aumenta. Em contraposição, o principal motivo pelo qual os funcionários de demitem é porque não se dão bem com seus chefes.

As empresas constituídas com equipes de alta performance, possuem líderes engajados e focados ao alto desempenho e de acordo com Ahlrichs (2003, p.73), “...uma empresa não pode tornar-se um empregador diferenciado (ED) a menos que

tenha gerentes diferenciados (GDs) por toda a organização, que perseveraram em implementar as melhores práticas em gestão de pessoas.” E embora a educação e as habilidades técnica do gestor possam obter um papel relevante na retenção, o que pode fazer a diferença são as habilidades de gerenciar pessoas, habilidades de motivar e cativar os colaboradores a se esforçarem e buscarem a satisfação no ambiente de trabalho e para isso se concretizar é necessário que o colaborador tenha um relacionamento especial com o gestor.

De acordo com Ahlrichs (2003), os gestores que possuem habilidades para gerenciar equipes de alta performance, ou seja, aqueles que são gerentes diferenciados (GDs), superam sistematicamente cinco competências fundamentais:

- a) Domínio em “caçar” talentos;
- b) Construção de relacionamentos;
- c) Desenvolvimento de confiança;
- d) Desenvolvimento de habilidades (de seus subordinados);
- e) Construção da marca da organização.

A seguir será proposto alguns conselhos de como melhorar em cada uma dessas frentes.

Começando pelo domínio em caçar talentos. Que não é apenas a capacidade de trazer o melhor talento ou colaborador de alta performance disponível no mercado para ajudar a melhorar a competitividade da empresa, esta frente também ajuda a manter motivado e engajado o restante da equipe. O influxo de novos talentos pode ajudar a prevenir a chamada “esclerose do conhecimento”, que ocorre quando uma equipe trabalha junto há muito tempo (BAGLEY, 2007).

A outra competência que os gestores precisam estar aptos refere-se à construção de relacionamentos que é conquistada pelos meios que podem ajudar os colaboradores a desenvolver a rede de relacionamentos necessárias ao desempenho de suas funções e não somente estagnar no suporte das difíceis habilidades exigidas pela competência técnica. E com base em Ahlrichs (2003), um exercício que pode ajudar gestores a conquistar esta competência de construir relacionamentos é pedir para subordinados que avalie cada um dos quatro tipos de relacionamentos que eles mantêm no trabalho: o relacionamento com o gestor, os relacionamentos com os colegas de trabalho, os relacionamentos com um ou vários outros departamentos e seus vários relacionamentos com a comunidade (clientes, fornecedores, organizações profissionais e sociais) e ao receber estas valiosas

informações, será possível identificar forças e fraquezas dos subordinados para iniciar planos de ações para ajudá-los a melhorar. Evidentemente, os planos terão que ser personalizados a cada um dos subordinados, pois pessoas diferentes respondem distintamente a estilos de gestão e comunicação diferentes e para aguçar e embasar estes exercícios e diálogos, de acordo com Gary (2007), ao invés de relacionar com seus funcionários do jeito que você considera ideal, trate-os como eles querem ser tratados. O único modo de descobrir as abordagens que funcionarão melhor com cada um deles é manter dialogo regular.

Segundo Gary (2007), na competência do desenvolvimento de confiança os gestores precisam construir credibilidade para garantir que as comunicações sejam abertas, honestas e acessíveis. Construção de respeito conquistando na colaboração com os funcionários em decisões relevantes, reconhecendo os esforços dos subordinados e no apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal. Na imparcialidade, evitando favoritismo na passagens de atividades. No orgulho, conquistando pela demonstração de admiração pelo trabalho da equipe e respeito pelos produtos da empresa. E finalmente pela camaradagem, obtendo através da autenticidade, nutrindo um sentido de identidade de equipe. Quando você conquista a confiança de pessoas, elas tendem a apoiá-lo em épocas difíceis.

No desenvolvimento de habilidades (de seus subordinados), segundo Ahlrichs (2003), para se tornar mais fácil que os funcionários mantenham suas habilidades, mas também possam acrescentar as novas, é necessário desenvolver uma função de minitreinamento dentro da equipe. Criando um força tarefa de aprendizado encarregada em identificar habilidades, comportamentos e conhecimentos que os membros da equipe precisam ter para executar melhor suas tarefas e atingir as metas da empresa. Porém, o aprendizado continuo não é suficiente, é necessário também despertar nos colaboradores o interesse pelo ensino continuado.

E a ultima competência no que tange a construção da marca da organização, em que ampliar a imagem da organização na mente dos subordinados deve estar no topo da relação das atividades de retenção. Deve-se exaltar os colaboradores como pessoas, lembrando da importância de seu trabalho para as metas estratégicas da empresa. E garanta que os colaboradores conheçam os esforços da empresa (AHLRICHS, 2003).

3.5 COMO MOTIVAR E LIDERAR EQUIPES

Motivar e liderar equipes de alta performance são componentes importantes na retenção e pode gerar benefícios cruciais para as empresas.

O primeiro objeto a ser explorado refere-se a motivação, em que o senso comum diz que pode considerar-se como um ato ou efeito de motivar ou despertar interesse, causa, razão e estimular. E de acordo com Heldman (2009, p.351),

As teorias de motivação surgiram na era moderna. Antes do tipo predominante de emprego hoje, relacionado a informações e serviços, e do trabalho em fábricas de antigamente, a maioria das pessoas trabalhavam na terra e o alimento mal dava para alimentar a família. Ninguém se preocupava com motivação no trabalho. Era preciso trabalhar porque senão não haveria nada para comer. Felizmente, hoje em dia não é mais assim. [...]; As teorias motivacionais oferecem explicações para o que leva as pessoas a agirem desta ou daquela forma e como você pode convencê-las a agir de tal modo que cheguem aos resultados desejados.

Quando estuda-se motivação, Maslow deve ser considerado e a pirâmide hierárquica é o clássico referencial teórico das necessidades humanas, tendo como objetivo explicar como a motivação humana segue uma ordem lógica de atendimento, iniciando pelas necessidades fisiológicas e tendo o seu clímax na auto-realização. Maslow defendia a teoria de que os seres humanos possuem cinco necessidades básicas, distribuídas em ordem hierárquica.

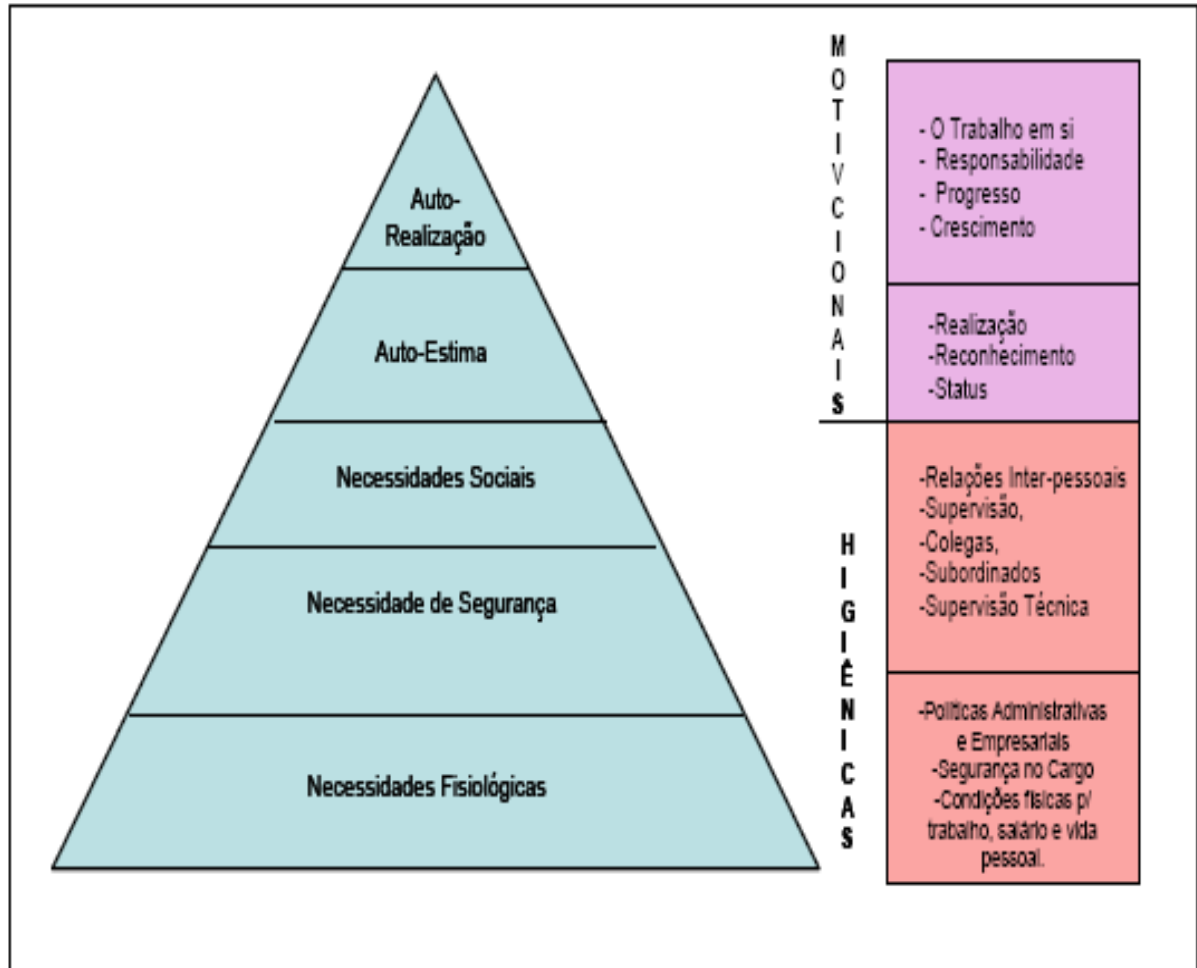
A teoria hierárquica de Maslow sugere que, tão logo uma necessidade de nível inferior tenha sido atendida, ela deixa de servir como elemento motivador, função que passa a ser cumprida pelo nível superior seguinte. De acordo com Heldman (2009), Maslow argumenta que os seres humanos encontram-se sempre em algum estado de necessidade, do nível mais alto até o mais baixo:

- a) Realização pessoal: trabalhar no seu potencial máximo;
- b) Necessidade de auto estima: realização, respeito por si mesmo, capacitação;
- c) Necessidades sociais: senso de pertencimento, amor, aceitação, amizade;
- d) Necessidade de proteção e segurança: seu bem estar físico e seus pertences;
- e) Necessidades físicas básicas: alimentação, roupas, abrigo.

O nível mais alto de motivação nesta teoria é o estado de realização pessoal e quando todas as necessidades físicas, de proteção, sociais e de auto-estima forem atendidas, a pessoa alcançará um estado de independência em que conseguirá se expressar e realizar ao máximo, fazendo um bom trabalho apenas pelo fato de fazer

um bom trabalho. O reconhecimento e a auto-estima já foram atendidos nos níveis inferiores; agora, a necessidade de ser o melhor possível é alcançada (HELDMAN, 2009).

Quadro 4: Pirâmide hierárquica de Maslow



Fonte: Adaptado de Abraham Maslow (2000)

Segundo Antonio (2010), aplicando a teoria de Maslow à motivação gerencial, teríamos as seguintes opções para suprir cada nível de necessidade:

- Necessidades Fisiológicas: pagamento, férias, períodos de descanso durante o trabalho, interrupções para a refeição, toaletes, ar limpo, água e ambiente com temperatura adequada.
- Necessidades de Segurança: desenvolvimento do funcionário, condições de segurança no trabalho, planos de antigüidade, planos de economia e poupança, planos de saúde, direito à pensão, indenização por demissão e sistema de queixas formal.

- c) Necessidades Sociais: grupos de trabalho formais e informais, clubes vitalícios, atividades patrocinadas pela empresa e um ambiente que estimule o contato social.
- d) Necessidades de Estima: liderança, reconhecimento, elogios, prêmios, promoção, ouvir as ideias e sugestões.
- e) Necessidades de Auto realização: completar atribuições desafiadoras, desenvolver trabalhos criativos, desenvolver habilidades e aproveitar aptidões.

Aprofundando mais no assunto motivacional, segundo Telles (2003), as transformações intensas e rápidas no mundo atual nos deixa com a sensação de que não teremos tempo de nos adaptar a essas mudanças e a dificuldade de estarmos atualizados está inversamente proporcional à nossa motivação e temos que dominar qualquer sentimento de desânimo, que poderia ser o carrasco a decepar nossa vontade de crescer. Uma pessoa motivada é capaz de realizar coisas consideradas impossíveis para o ser humano e se quisermos conseguir o máximo que uma pessoa possa dar, temos que ter capacidade para motivá-la, a fim de que ela ultrapasse seus próprios limites. E o primeiro passo é que só conseguiremos motivar os outros se o fizemos pelo exemplo, pois acabou-se a época em que era dito: Faça o que eu mando, e não o que eu faço. O segundo passo é conhecer as necessidades, pois o ser humano dedica-se com mais afinco a solucionar as suas necessidades, conseqüentemente o gestor deve conhecer muito bem os subordinados, onde existem algumas necessidades básicas a todo ser humano e se o gestor conhecer isto, há grande possibilidade de ser bem-sucedido e a maior necessidade do ser humano é a sensação de ser importante. E o impulso mais profundo da natureza humana é o desejo de ser e sentir-se importante (Telles *apud* William James, 2003, p.8). Se há necessidade dos gestores motivarem as equipes, o caminho mais curto é tornar o colaborador em alguém importante e especial. Todo ser humano tem algo que o torna diferente, que o torna especial. Cabe aos gestores descobrirem estes valores e enaltecê-los. O terceiro passo motivacional é ter entusiasmo, pois esta qualidade é capaz de derrubar todas as idéias opostas e negativas, em que é muito mais fácil motivar as pessoas se estivermos entusiasmados, numa espécie de sinergia e os colaboradores produzirão mais na medida em que sentirem-se mais felizes, por isso os gestores têm papel fundamental na retenção de funcionários de alta performance e para tornar os subordinados mais felizes os gestores devem mostrar a importância do funcionário,

mostrando o quanto espera-se deles e o quanto acredita-se que eles são capazes, porque ninguém consegue ser feliz se não sentir que a vida é, de alguma maneira, importante.

A compensação financeira também é um fator motivacional importante, pois vivemos em um mundo capitalista, portanto qualquer colaborador irá se sentir motivado ao saber que seus esforços estão tendo a devida compensação, preferencialmente de forma pecuniária, e isto é um fator chave para retenção de colaboradores de alta performance.

De acordo com Telles (2003), existem mais alguns passos motivacionais, como exemplo, ensinar os colaboradores a crescerem, incentivá-los a sair do lugar comum e que a persistência é a virtude dos que buscam sucesso. Os gestores também devem despertar grandes sonhos aos colaboradores, pois ninguém conseguirá motivar se não houver sonhos e mostrá-los que ele é plenamente realizável.

Os gestores e líderes devem saber falar sobre a sorte com os colaboradores, pois nada na vida é fruto do acaso, mas sim de muito trabalho. E a sorte nada mais é do que ter-se uma boa idéia e estar preparado para executá-la quando aparecer uma oportunidade. E os colaboradores e também porque não os gestores devem se preparar com educação formal e busca de conhecimento, pois quando oportunidades surgirem elas poderão ser agarradas. Para motivação de colaboradores também deve-se levar em consideração o otimismo e tocar na auto-estima dos colaboradores e para conquista disto os gestores devem convencer os subordinados que:

- a) Nós não somos o que somos, mas o que pensamos ser;
- b) Assegurar a si própria de que merece ter elevada auto-estima;
- c) Ter, constantemente, condutas e atividades necessárias para assumir o controle e modificar a sua vida;
- d) Manter auto-imagem forte e positiva, pois é a melhor preparação possível para o sucesso na vida;
- e) Admitir a obrigação de acertar está diretamente ligado ao direito de errar;
- f) Aceitar que ao tomar uma decisão deverá aceitar, de bom grado, as conseqüências;
- g) Não culpar os outros por seus próprios erros;
- h) Aceitar que tudo que tem que ser feito merece ser bem-feito;

- i) Não condenar-se, ou diminuir-se, por causa de erros ou deficiências;
- j) Ser paciente consigo mesmo e honrar todos os compromissos, tanto consigo mesmo quanto com os outros;
- k) Tomar a iniciativa nos relacionamentos e contatos pessoais;
- l) Enfrentar a realidade, mudando o que pode ser mudado, aceitando o que não pode ser mudado e tendo inteligência para saber a diferença;
- m) Amar-se;
- n) Pensar positivo;
- o) E saber que a diferença entre o vitorioso e o fracassado, é que o primeiro sempre encontra soluções para os problemas que surgem à sua frente, enquanto o segundo só encontra desculpas para não enfrentá-los.

Outro objeto a ser explorado que influencia a retenção de colaboradores de alta performance refere-se a liderança, sendo uma característica fundamental para os gestores. De acordo com Heldman (2009), os líderes expressam sua visão, obtêm consenso quanto às metas estratégicas, estabelecem uma direção e inspiram e motivam os demais. Eles têm o dom para conseguir que os outros façam o que deve ser feito. Os líderes de equipes utilizam duas técnicas para gerenciamento de times, a primeira é o poder, que refere-se a capacidade de induzir o outro a fazer algo que não faria em condições normais e também a capacidade de influenciar o comportamento. Já a outra técnica refere-se a política, que exerce uma pressão no sentido de impor a conformidade, que o colaborador concorde ou não com a decisão. E a definição de bons líderes segundo Heldman (2009, p. 354),

Os bons líderes têm em sua equipe pessoas comprometidas, que acreditam na sua visão. Os líderes definem direções, prazos e têm o dom de atrair bons talentos para trabalhar com eles. Os líderes inspiram uma visão e conseguem que os outros façam o que é preciso, por meio de lealdade, respeito e colaboração conquistada aos integrantes da equipe. Eles definem os rumos e desbravam caminhos. Os bons líderes são diretivos em sua abordagem, mas mantêm-se abertos ao retorno e sugestões dos demais. Costumam ter competências interpessoais muito desenvolvidas e são muito respeitados.

E de acordo com Telles (2003), a liderança não se impõe, liderança se conquista e um líder deve possuir as seguintes características:

- a) Personalidade: característica essencial para um gestor / líder;
- b) Iniciativa: o líder não só tem a iniciativa como aprova e enaltece as iniciativas daqueles aos quais comanda, procurando incentivá-los a, cada vez mais,

- pensarem por si só;
- c) Cooperação: todo líder trabalha em equipe e a participação de todos para o bem comum é imperativo;
 - d) Lealdade: todas as qualidades do líder contribuem para que se inspire e solidifique o sentimento de lealdade. Não deve-se alimentar um sentimento de desconfiança e os líderes não devem se apropriar jamais do trabalho de um membro de sua equipe, assumindo a autoria de um trabalho que não lhe pertence;
 - e) Coragem: fisicamente é a ausência do medo e moralmente é a determinação em manifestar-se e agir da maneira que lhe pareça certa e que vai ao encontro dos interesses coletivos, sem receios de conseqüências de ordem pessoal;
 - f) Justiça: o gestor ou líder deve saber exatamente como manter o equilíbrio na hora de julgar, nunca dando o veredito sem antes ouvir todas as partes envolvidas, a fim de que ninguém sintam-se injustiçados, faz-se necessário que o líder dê conhecimento a todos de suas obrigações, bem como dar recompensas e punições a que estarão sujeitos pelo cumprimento ou não das obrigações;
 - g) Autocontrole: o líder deve controlar a sua agitação e deve ter um autocontrole excepcional, evitando irritar-se, pois a irritação não pode melhorar as coisas e causa mais sofrimento a quem está irritado do que aos outros;
 - h) Auto-estima: o líder deve ter auto-estima, pois só assim conseguirá impor-se perante a sua equipe, principalmente se os colaboradores estiverem em estado de alta performance;
 - i) Caráter: a ausência de outras qualidades pode ser suprida, no todo ou em parte, mas a falta de caráter é prejudicial aos interesses da equipe. Onde a causa comum, os próprios interesses coletivos, ficam inteiramente sem base de apoio;
 - j) Inteligência: o líder deve ter essa qualidade, tendo em vista que, constantemente, é chamado para decisões rápidas para problemas novos, conquista o respeito e a admiração da equipe e desenvolve a reputação de bom julgador. O gestor mais inteligente conseguirá ter uma visão do futuro muito além dos outros, adquirindo nítida vantagem sobre os outros. Com inteligência, os gestores conseguirão êxito na retenção de colaboradores de alta performance.

O líder nunca deve esquecer da importância e o alcance de sua posição, que os problemas de liderança devem ser encarados de maneira menos empírica e mais sistemática, que liderar não é apenas expelir ordens e aguardar que elas sejam

cumpridas, que deve ter a capacidade de delegar atribuições, que deva criar condições para que os membros da equipe tenham iniciativas em trabalhos a eles atribuídos, que deve manter boas relações com os membros da equipe, que os membros da equipe são seres humanos, que pensam e sentem, que não deve demonstrar desconfiança a qualquer membro de sua equipe, pois isto o fará perder confiança em si próprio e no líder e que a moral da equipe deve ser o alicerce de uma boa disciplina (TELLES, 2003).

4 METODOS DO PMBOK NA RETENÇÃO DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE

O *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*⁵ é um guia publicado pelo *Project Management Institute (PMI)*⁶ localizado na Pennsylvania nos Estados Unidos e apresenta diretrizes, padrões e conjunto de praticas para gerenciamento de projetos, sendo estas regras adotadas mundialmente.

Conforme surgimento de necessidades este guia é atualizado e na quarta edição, publicada em 2008, mencionava-se nove áreas de conhecimento para boa pratica em gerenciamento de projetos:

1. Gerenciamento do tempo;
2. Gerenciamento de Custo;
3. Gerenciamento de Qualidade;
4. Gerenciamento de Escopo;
5. Gerenciamento de Recursos Humanos;
6. Gerenciamento de Comunicação;
7. Gerenciamento de Riscos;
8. Gerenciamento de Aquisições;
9. Gerenciamento de Integração entre estas áreas.

Apesar deste guia apresentar diretrizes para projetos que é definido pelo PMBOK (2008, p. 5) como “...esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um inicio e um término definido. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos...” Podemos mostrar que algumas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos podem ser adaptadas e ajustadas para retenção de colaboradores de alta performance, podendo tornar-se um ciclo continuo, diferentemente da natureza de um projeto.

Na busca da retenção de colaboradores de alta performance, podemos adaptar as áreas de comunicação, recursos humanos e riscos para auxilio de gestores e empresas nesta difícil missão.

Para busca da retenção de talentos a comunicação é um fator crucial para

⁵ PMBOK - Guia que apresenta diretrizes, padrões e conjuntos de praticas para o gerenciamento de projetos, sendo adotado mundialmente.

⁶ PMI - Instituto sem fins lucrativos que apresenta diretrizes através da publicação do PMBOK e associa profissionais para o gerenciamento de projeto.

motivação e liderança. Para ajuste da área de comunicação na retenção de talentos, segundo Carvalho (2011), deve-se identificar todas as partes interessadas, funcionários, gestores, empresa e quem pode ser afetado pela perda de um colaborador de alta performance. O gestor deve planejar a comunicação, identificando as necessidades de informações das partes interessadas ao longo do processo de retenção. Deve-se distribuir as informações aos colaboradores e gerenciar as expectativas das partes interessadas, ou seja, administrar a comunicação e interação para satisfazer as necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrem. Reporte do desempenho também pode ser considerado, pois só assim o colaborador descobre se esta com a performance desejada.

De acordo com o PMBOK (2008), a maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral, conforme alguns exemplos:

- a) Ouvir ativamente e de modo eficaz;
- b) Perguntar, investigar idéias e situações para garantir um melhor entendimento e rendimento;
- c) Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz;
- d) Levantar fatos para identificar ou confirmar as informações;
- e) Definir e administrar as expectativas;
- f) Persuadir uma empresa ou pessoa a executar uma ação;
- g) Negociar com a equipe;
- h) Solucionar conflitos para evitar impactos negativos;
- i) Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes para retenção de talentos.

O planejamento da comunicação é essencial, pois proporciona diretrizes aos gestores, principalmente no *feedback*⁷ para equipe de colaboradores e definição de estratégias. Segundo o PMBOK (2008), planejar as comunicações é o processo de determinar as necessidades de informações das partes interessadas que ao ajustar para retenção considera-se como os colaboradores de alta performance, como exemplo, quem precisa de quais informações, quando elas serão necessárias e como serão fornecidas.

Ainda na área da comunicação, o PMBOK (2008) apresenta diretrizes para gerenciar expectativas dos colaboradores de alta performance, que é o processo de

⁷ Feedback – Comentário e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação e melhoria.

comunicação e interação com as partes interessadas (gestor, colaborador e empresa) para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrem. Os gestores devem aplicar as habilidades interpessoais adequadas para gerenciar as expectativas dos colaboradores, por exemplo;

- a) Estabelecimento de confiança;
- b) Solução de conflitos;
- c) Escuta ativa;
- d) Superação da resistência à mudança, principalmente se for estratégia.

Também o gestor deve possuir habilidade de dirigir e controlar um time de colaboradores de alta performance com objetivo de coordenar e harmonizar o grupo para atingir uma meta de alto desempenho e as habilidades de gerenciamento usadas pelo gestor incluem, entre outras:

- a) Habilidade de apresentação;
- b) Negociação;
- c) Capacidade de falar em público.

Finalizando a área de comunicação, o gestor deve medir e reportar o desempenho do colaborador, levando em consideração a análise do desempenho anterior, situação atual, metas futuras e fornecer recompensas pelo alto desempenho.

A área de recursos humanos também pode ser ajustada para retenção de talentos e segundo Heldman (2009), os fatores ambientais da empresa têm um papel crucial na determinação das funções e responsabilidades dos recursos humanos, pois dependem do tipo da cultura organizacional adotada, das relações de subordinação e habilidades e técnicas necessárias que o gestor deve possuir para retenção de talentos. E de acordo com o PMBOK (2008), os fatores ambientais das empresas que podem influenciar o processo de desenvolvimento e retenção de colaboradores são:

- a) Cultura e estrutura organizacional;
- b) Recursos humanos existentes;
- c) Políticas de administração de pessoal;
- d) Condições de mercado.

Voltando para Heldman (2009), gestores e empresas podem ajustar técnicas, tais como: compreender as políticas de pessoal na organização em relação à contratação, demissão e atribuição de tarefas aos colaboradores, sendo

contemplado, cronograma de férias e políticas de folgas. Fatores técnicos também devem ser analisados, considerando os tipos de habilidades especializadas necessárias à execução e conclusão do trabalho para atingir níveis de alto desempenho. E fatores políticos, considerando a influência que funcionários de alta performance têm sobre os demais membros da equipe, ou seja, se um funcionário está engajado, em níveis de alto desempenho e contente com o ambiente de trabalho, os outros colaboradores tendem a seguir este padrão.

O desenvolvimento de equipes é essencial, e segundo o PMBOK (2008), com relação as habilidades interpessoais, a equipe de colaboradores pode reduzir os problemas e aumentar a cooperação se houver entendimento de sentimentos dos membros da equipe, prevendo suas ações e reconhecendo suas preocupações, pois empatia, influência, criatividade e facilitação de grupo são ativos valiosos ao administrar equipes de alto desempenho, conquistando a retenção de talentos.

Seguindo na área de recursos humanos, gestores e empresas precisam oferecer treinamentos com objetivo de aprimorar as competências dos colaboradores, construir equipes desenvolvendo ambiente sadio que envolve trabalhar de forma colaborativa para solução de problemas e gerenciamento de conflitos. E principalmente reconhecimento e recompensas para funcionários que atingem níveis de alto desempenho, levando-se em consideração que as pessoas ficam motivadas se sentem que são valorizadas na organização e que este valor é demonstrado pelas recompensas que recebem. Em geral, o dinheiro é considerado pela maioria como o aspecto muito tangível de qualquer sistema de recompensas, mas as outras recompensas intangíveis também são eficazes, como exemplo, oportunidade de crescer, obter realizações e aplicar as suas habilidades profissionais a novos desafios. O reconhecimento público do bom desempenho também pode ser considerado como um esforço positivo (PMBOK, 2008).

Segundo Heldman (2009), a recompensa deve ocorrer quando os colaboradores excedem suas obrigações e as preferências individuais. E diferenças culturais devem ser levadas em conta na utilização do sistema de recompensa e reconhecimento. Há quem não goste de ser elogiado diante dos outros, enquanto outros fazem questão. Há quem prefira um agradecimento sincero, com o mínimo de fanfarra possível, ao passo que outros simplesmente não podem aceitar recompensas individuais, não permitidas por cultura ou religião e os gestores devem estar atentos à estas características individuais de cada colaborador.

A última área a ser abordada é o gerenciamento de riscos, sendo um fator importante para prevenir a fuga de colaboradores de alta performance e de acordo com Carvalho (2011), a definição de risco para a maioria das pessoas é sinônimo de conseqüências adversas, tais como perdas financeiras e perigos. Portanto, o tradicional conceito de risco é definido como o impacto de um evento negativo associado à probabilidade de ele ocorrer, ou seja, podendo ser a fuga de um colaborador de alta performance. Para o gerenciamento dos riscos, o PMBOK (2008), menciona os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos. E na prevenção contra a fuga de colaboradores de alta performance é possível ajustar os processos de planejamento, identificação e análise do PMBOK.

No processo de planejamento dos riscos, segundo Heldman (2009), quanto mais se souber de antemão os riscos e seus impactos, em nosso caso a fuga de colaboradores de alta performance, mais preparado se está para lidar com eles caso ocorram. E segundo o PMBOK (2008), o plano de gerenciamento das comunicações para interações e compartilhamento de informações da companhia e os fatores ambientais da empresa podem ajudar no planejamento de riscos contra a fuga de colaboradores.

No processo de identificação e análise de riscos, pode-se destacar as entrevistas periódicas de gestores com colaboradores de alta performance com o intuito de identificar fatores potenciais que possam gerar a fuga destes profissionais e principalmente técnicas de análise da causa raiz que envolve uma investigação que vai além do risco em si em busca da sua causa. Ela ajuda a definir riscos de fuga dos colaboradores de maneira mais clara e faz com que possa-se aumentar a perspectiva sob os pontos onde deve-se tentar identificar riscos, principalmente pelo constante questionamento do porquê, até que a causa raiz da fuga de colaboradores de alta performance sejam elucidadas (HELDMAN, 2009).

5 CONCLUSÃO

Em virtude do que foi mencionado, a retenção de talentos, focando em funcionários de alta performance para engenharia é uma condição essencial para que as empresas sejam capazes de alcançar objetivos, lucros e sobreviver em um ambiente altamente competitivo e em constante transformação. Empresas de alta performance aliadas com colaboradores e equipes com esta mesma característica criam uma sinergia excepcional em que os melhores resultados, lucros e perpetuação são objetivos atingíveis nesta condição.

Entende-se que através de características especiais é possível identificar e logo diferenciar colaboradores de alta performance de normais, sendo elucidado aos gestores e empresas estratégias para retenção destes profissionais, percebe-se também que algumas aplicações do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) na área de conhecimento de comunicação, recurso humanos e gerenciamento de riscos são úteis para auxílio na conquista da retenção, todas estas estratégias não são fáceis, mas devem fazer parte de um processo constante para que empresa e colaboradores consigam uma posição de destaque em um cenário cada vez mais competitivo.

Conclui-se que nenhum colaborador com alta performance tem fidelidade à empresa se esta não fornecer valorização profissional, pessoal e possuir um ambiente propício. O incentivo, a valorização e ambiente de trabalho constituem em fatores decisivos no êxito de indivíduos e organizações. Percebe-se que as estratégias decisivas para permanência destes colaboradores de alta performance ou a escolha do que as empresas podem fazer para retê-los depende diretamente das necessidades da organização e das pessoas envolvidas. Sendo imprescindível destacar que esta pesquisa não visou propor soluções, mas sim ensejar uma reflexão sobre este assunto com intuito de aguçar novos conceitos para que sejam alcançados os melhores resultados.

Dado o exposto, entende-se que o tema colaboradores de alta performance: retenção de talentos, continuará em pauta por um longo período de tempo, sendo um dos assuntos preferidos por empresas que buscam lucros e principalmente por consultorias de recursos humanos ao realizar pesquisas de mercado. Como sugestão para continuação deste estudo, pode-se focar em pesquisas de rotatividade, com intuito de identificar quais são os motivos, estratégias de recursos

humanos que demonstra comportamentos adequados para gestores e estratégias empresariais. Este assunto é muito vasto e amplo havendo grande gama de literaturas disponíveis e com teorias diferentes, sendo válido focar no que é interessante para a organização e para o funcionário.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAN, H. Maslow. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2000.
- AHLRICH, Nancy S.; **Manager of Choice**: Five competencies for cultivating top talent. E.U.A.: Nicholas Brealey Publishing, 2003
- ANTONIO, José Zaib, Psicologia Organizacional. Modulo II. Disponível em <http://famanet.br/pdf/cursos/semipre/psicologia_organizacional_md2.pdf>, Acesso em: 09 jan. 2013, 18h30min.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Catálogo**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em <<http://www.abntcatalogo.com.br>>, Acesso em; 27 abr. 2012, 17h30min.
- CAMPESI Contábil. Vantagens e desvantagens ao funcionário para Contrato CLT. Disponível em <<http://www.campesi.com.br/vdfuncclt.htm>>, Acesso em: 14 out. 2012, 22h00min.
- CAMPESI Contábil. Vantagens e desvantagens ao funcionário para Contrato Prestação de Serviços. Disponível em <<http://www.campesi.com.br/vdfuncserv.htm>>, Acesso em: 14 out. 2012, 22h30min.
- CAMPESI Contábil. Vantagens e desvantagens para empresas. Disponível em <<http://www.campesi.com.br/vdemprserv.htm>>, Acesso em: 14 out. 2012, 23h00min.
- CAPPELLI, Peteri. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**: Série Harvard Business. E.U.A.: Ed. Record, 2003.
- CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em gestão de projeto**. Construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.
- FERREIRA, Lauter Fontana. Sua Carreira. Disponível em <<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/teste/100102-performance.shtm>>, Acesso em: 14 out. 2012, 17h30min.
- GOLDSMITH, Marshall.; CARTER Louis. **Melhores práticas em gestão de talentos**: como as principais empresas do mundo gerem, desenvolvem e retêm os melhores talentos. São Paulo: Ed. 1, 2011.
- PMBOK, Guia. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. E.U.A.: 4ª edição, Ed. Project Management Institute, 2008.
- HELDMAN, Kim. **Gerencia de Projetos**. Guia para o exame oficial do PMI. E.U.A.: 5ª edição, Ed. Elsevier, 2009.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Sala de imprensa. Pesquisa mensal de emprego. Disponível em

<<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias>> , Acesso em 07 out. 2012, 20h00min.

MESQUITA, Kenny V. Como transformar uma empresa comum em uma empresa de alta performance. **Artigo BMT Negócios & Franquia**. Disponível em: <<http://www.bmtnegocios.com.br/noticias/como-transformar-uma-empresa-comum-em-uma-empresa-de-alta-performance/#>>, Acesso em 13 out. 2012, 14h30min.

PAUL, Michelman.; FRANGOS, Cassandra A.; PREWITT, Edward.; GARY, Loren.; HERRIN, Angelia.; CRAUMER, Martha.; RANDOLPH, Alan.; GENDRON, Marie.; DONAHUE, Kristen.; ROBINSON, Alan.; RAFFONI, Melissa.; BOATH, David.; SMITH, David. JORDAN-EVANS, Sharon,; BAGLEY, Bill. **Mantendo os talentos da sua empresa: gestão orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2007.

PARODI, Karin. Retenção de talentos ganha importância. **Artigo HSM Online**. 29 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/retencao-de-talentos-ganha-importancia>>, Acesso em: 02 mar. 2012, 10h30min.

PEREIRA, Luiz Teixeira do Vale,; Bazzo, Walter Antonio. **Introdução à engenharia**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2000.

PWC, PricewaterhouseCoopers. Tendências em capital humano – Retenção de talentos 2011. **Relatório de Pesquisa**. Disponível em <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/relat-retencao-talentos-11a.pdf>, Acesso em: 12 out. 2012, 23h00min.

ROMEO, Luiz Francisco Couto Esher. Direction RH. Disponível em <<http://www.directionrh.com.br/desevorganiz7.htm>>, Acesso em: 14 out. 2012, 10h30min.

SOUZA, Alexandre. PMKB – Project Management Knowledge Base. Desenvolvendo equipes de Alta Performance. Disponível em: <<http://www.pmkb.com.br/artigos-mainmenu-25/3143-desenvolvendo-equipes-de-alta-performance-.html>>, Acesso em 12 out. 2012, 8h30min.

TELLES, Ruy. **A fácil arte de motivar e liderar equipes**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2003.

TRANJAN, Roberto Adami. Artigoteca: alta performance. Disponível em <<http://www.robertotranjan.com.br/artigoteca/alta-performance.html>>, Acesso em: 12 out. 2012, 9h00min