

A relevância da gestão de talentos e o seu impacto  
incremental na estratégia organizacional  
– Um estudo qualitativo

The relevance of talent management and its incremental impact  
on organizational strategy – A qualitative study

La relevancia de la gestión de talentos y su impacto incremental  
en la estrategia organizacional – Un estudio cualitativo

---

**MANUEL SOUSA PEREIRA**

Instituto Superior Politécnico de Viana do Castelo, Escola Superior de Ciências Empresariais, 4900-347 Viana do Castelo.

Instituto Superior Miguel Torga, 3000-132 Coimbra.  
msousa.manuel@gmail.com

Recebido | Received | Recebido: 2017-11-20

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-06-12

**RESUMO**

Este trabalho visa sistematizar e contextualizar considerações teóricas e práticas relevantes na dinâmica de gestão de talentos em um contexto de negócios, bem como observar na implementação na prática em pequenas e médias empresas no norte de Portugal. A primeira parte composta por uma revisão de literatura relacionada com o tema e na segunda parte desenvolveu-se um estudo qualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recorrendo a entrevistas em profundidade como instrumento de recolha de informação. Como resultados esperados pretendemos caracterizar, sistematizar e entender as melhores ideias, reflexões e práticas em gestão de talentos e seu impacto na inovação organizacional. A utilização de uma única fonte de recolha de informação junto dos responsáveis pela gestão da comunicação nas organizações através de entrevistas em profundidade, limitando a dialética de compreensão global das suas opiniões sobre o tema. Em termos práticos e operacionais permite compreender a dinâmica da eficiência individual dos colaboradores na estratégia organizacional e sistematizar considerações relevantes sobre esta temática. O seu principal contributo e valor consiste em analisar e compreender de forma mais eficiente a atitude dos gestores face à satisfação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores e a sua relevância na performance e reputação organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE**

Eficiência comunicacional; gestão de talentos; estratégia organizacional

## ABSTRACT

This work aims to systematize and contextualize relevant theoretical and practical considerations in the dynamics of talent management in a business context, as well as observe in the practical implementation in small and medium enterprises in the north of Portugal. The first part was composed by a literature review related to the theme and in the second part a qualitative study adapted from Vroom (1964, quoted by Chiavenato, 2014) was developed, using in-depth interviews as a tool for collecting information. As expected results we intend to characterize, systematize and understand the best ideas, reflections and practices in talent management and their impact on organizational innovation. The use of a single source of information collection among those in charge of communication management in organizations through in-depth interviews, limiting the dialectics of global understanding of their views on the subject. In practical and operational terms, it is possible to understand the dynamics of employees' individual efficiency in the organizational strategy and systematize relevant considerations on this theme. Its main contribution and value is to analyze and understand more efficiently the managers' attitude towards employees' satisfaction, involvement and commitment, and their relevance to performance and organizational reputation.

## KEYWORDS

Communicational efficiency; talent management; organizational strategy

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo sistematizar y contextualizar las consideraciones teóricas y prácticas pertinentes en la gestión del talento dinámico en un contexto de negocios, así como observar la aplicación en la práctica en las pequeñas y medianas empresas en Norte de Portugal. La primera parte compuesta por una revisión de literatura relacionada con el tema y en la segunda parte se desarrolló un estudio cualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recurriendo a entrevistas en profundidad como instrumento de recogida de información. Como resultados esperados pretendemos caracterizar, sistematizar y entender las mejores ideas, reflexiones y prácticas en gestión de talentos y su impacto en la innovación organizacional. La utilización de una única fuente de recogida de información entre los responsables de la gestión de la comunicación en las organizaciones a través de entrevistas en profundidad, limitando la dialéctica de comprensión global de sus opiniones sobre el tema. En términos prácticos y operativos permite comprender la dinámica de la eficiencia individual de los colaboradores en la estrategia organizacional y sistematizar consideraciones relevantes sobre esta temática. Su principal contribución y valor consiste en analizar y comprender de forma más eficiente la actitud de los gestores frente a la satisfacción, participación y compromiso de los colaboradores y su relevancia en el desempeño y reputación organizacional.

## PALABRAS CLAVE

Eficiencia comunicacional; gestión de talentos; estrategia organizacional

## Introdução

Com este estudo pretende-se contribuir com um conjunto de considerações, ideias e atitudes na gestão de talento e seu impacto na inovação organizacional, bem como, a compreensão deste tema atual e fundamental para o sucesso contínuo de pequenas e médias empresas em Portugal.

Deste modo, propomo-nos fazer uma entrevista em profundidade a seis personalidades com responsabilidade de gestão da comunicação, da marca e da administração de empresas ou organizações como: Salvato Trigo (UFP), Paula Arriscado (Salvador Caetano), Paulo Vilhena (Paulo de Vilhena), Adelino Cunha (*I have the Power*), José Albuquerque (Auto Sueco), Jorge Sequeira (*Team Bulding*).

O objetivo destas entrevistas visa perceber as principais razões que tornam eficiente a gestão de talentos nas organizações e quais os aspetos relevantes sobre esta matéria, as dinâmicas de avaliação pessoal e a sua influência na comunicação global da empresa, a importância do envolvimento e performance dos colaboradores, a satisfação dos mesmos, as competências pessoais para uma comunicação eficiente, a comunicação estratégica pessoal e a inovação na comunicação. Foram também incluídos temas relativos aos indicadores de sucesso e eficiência comunicacional procurando encontrar ideias relevantes nestas matérias.

Para completar a perspetiva prática deste estudo procuramos introduzir os elementos qualitativos, as respostas mais representativas deste tema, tendo como base as sua pertinência e significado que no pensamento dos responsáveis destas organizações na atualidade.

## Parte I – Revisão da literatura

### INOVAÇÃO PESSOAL E ORGANIZACIONAL AO NÍVEL DA GESTÃO DE TALENTOS

A inovação constitui um dos aspetos mais importantes ao nível da gestão empresarial, tal como, a gestão financeira, gestão de talentos, planeamento estratégico, entre outros. Para além de melhorar a performance das empresas ou organizações, agregando vantagens competitivas ao nível local e regional, contribuem em grande medida para a riqueza das nações.

No entender de Robbins (2008, 80),

“Nos dias de hoje, talvez mais do que alguma vez no passado, a eficácia da gestão e da liderança depende da capacidade de ganhar a confiança dos seguidores. Porquê? Porque em termos de mudança e de instabilidade – como os que caracterizam a maioria dos ambientes de trabalho atuais –, as pessoas viram-se para as relações pessoais à procura de aconselhamento, e a qualidade dessas relações é grandemente influenciada pelos níveis de confiança. Em complemento, as práticas de gestão contemporâneas, tais como o *empowerment* e o uso de equipas de trabalho, exigem bons níveis de confiança para serem eficazes.”

Ganhar a confiança dos seguidores, constitui, segundo o autor, um dos aspetos mais importantes na liderança de pessoas, todavia, para que isso aconteça é necessário trabalhar de forma continuada no sentido da descoberta conjunta de soluções

criativas e inovadoras de forma a corresponder às expectativas e necessidades do todo coletivo e de cada colaborador em particular.

Para Azevedo & Nascimento (2010, p. 25) sobre a ideia de cultura organizacional relativamente à inovação entendem que:

“O sentido de mudança pretendido também implicava algum controle das características típicas de uma cultura organizacional de inovação... Isso significava “manter a criatividade, inovação e mesmo o correr riscos”; sendo “criativo e inovador”, continuando a ser “uma organização dinâmica e criativa, mas com um maior controlo do risco, de forma a não comprometer a sustentabilidade”.”

Segundo o autor, a organização vai sendo orientada de acordo com os seus valores, orientações e tradições mantendo a coerência nas normas e procedimentos de forma a manter a criatividade e inovação procurando controlar o risco e assegurar a sustentabilidade.

No entendimento de Kotler (2011, p. 156) a invenção dos produtos na atualidade tem como preocupações de caráter ecológico e de preservação ambiental, tal como se descreve a seguir:

“O inovador inventa produtos que têm o potencial de salvar o ambiente, não produtos que simplesmente não prejudicam a natureza e são amigos do ambiente. [...] Hart e Milstein classificam a inovação incremental como um atributo de estratégias de «ecologização» e a inovação radical como uma componente de estratégias que vão além da «ecologização”.

Podemos verificar que a estratégia de inovação radical tem como princípio, procurar produtos que não prejudiquem o ambiente e principalmente que sejam ecológicos e sustentáveis para o ambiente, para o inovador, investidor e simultaneamente, para quem o utiliza e comunica.

As atividades inovadoras capazes de proporcionar uma verdadeira inovação, surgem de uma forma geral, lentamente e ao longo do tempo, na medida em que em determinados setores de atividade se traduz na combinação criativa de diferentes formas de produção, comercialização ou comunicação ou simplesmente na adoção uma nova forma de o fazer. Relativamente a este conceito Ferreira (2009, p. 73);

*“Neely et al. (2001), identificam algumas condições que estruturam a capacidade para inovar nas empresas, nomeadamente:*

*A presença de uma cultura da empresa que incentive e promova a inovação (Cultura da inovação);*

*A capacidade para integrar informações de diferentes fontes e incentivar o pessoal de trabalhar em conjunto para gerar inovação (Capacidade de processos internos);*

*A capacidade de entender o negócio, as implicações das tendências tecnológicas e do mercado (Capacidade de compreender o ambiente).*

Assim, algumas condições que proporcionam a capacidade de inovar passam pelo incentivo e promoção para a inovação, pela integração de informações, conhecimentos e experiências diferentes e compreensão do ambiente externo, da concorrência, da tecnologia e do comportamento dos consumidores.

Nos dias de hoje, a abertura ao conhecimento exterior bem como a sua eficiente gestão associada à capacidade de absorção e implementação desse mesmo conhecimento pela própria empresa ou organização constituem uma plataforma ativa de comportamentos assertivos conducentes à inovação.

Tendo em conta a complexidade e exigência do mundo atual, o empenho dos colaboradores na resolução dos problemas e principalmente a capacidade individual e coletiva de absorver e transformar o conhecimento em competência ou habilidade de fazer diferente, podem constituir a diferença significativa e comunicá-la para o seu público-alvo, bem como, para toda a ação empresarial.

Outro aspeto de relevante importância é a partilha de conhecimentos e experiências entre empresas ou organizações através das publicações, bases de dados, conferências, fóruns, debates, bem como, pelas plataformas eletrónicas (internet) e simultaneamente com centros de investigação, universidades e associações empresariais, entre outras.

Sobre a criatividade e inovação, Cota & Marcos (2007, p. 94) apresentam algumas considerações na medida em que, “Para inovar é necessário ser criativo e esta capacidade de criar, espelha o espírito incentivo, que gerará inovação. Chegando a este estágio, certamente o sucesso acompanhará essa empresa que inova, satisfazendo as múltiplas necessidades do cliente.”

Um dos aspetos inerentes à criatividade consiste em proporcionar a todos os colaboradores uma motivação acrescida para dar o seu contributo, com ideias novas ou reutilizadas, mas com diferenças significativas procurando encontrar aquela que melhor corresponda às necessidades emergentes atuais ou futuras. Diferenciando os dois conceitos Frade (2008, p. 5) sistematizam,

*“Enquanto a criatividade é a geração de ideias novas, a inovação é a tradução dessas ideias em novos produtos ou processos (Hunter, Bedell & Mumford, 2007). Esta perspetiva conceptualizada a criatividade das pessoas e grupos como ponto de partida para a inovação, ou seja, uma inovação bem-sucedida depende de outros fatores para além da produção de ideias criativas, apesar de ter origem nesta (Amabile e tal., 1996; Anderson e tal., 2004). Neste sentido, uma organização inovadora é aquela que promove a produção criativa dos seus colaboradores (Siegel & Kaemmerer, 1978).*

Como podemos verificar, e segundo o autor, criatividade é a geração de ideias, inovação é a tradução dessas ideias em produtos novos ou processos. Facilmente se compreende que ter ideias não é necessariamente ser inovador, mas, não se inova sem que existam ideias pensadas para serem aplicadas. Neste sentido, criatividade está necessariamente ligada à inovação, todavia, só a aplicação marca a diferença e acrescente valor.

Esta criatividade terá que estar sempre objetivamente orientada para a sua aplicação ou implementação, pois só desta forma se poderá verificar o desempenho inovador e a sua aceitação ou pertinência, tal como indica Braga (2010a, p.22),

*“De acordo com Porter (1998), a inovação é a principal responsável pela criação e manutenção de vantagens. A inovação assegura a continuidade e sustentabilidade de uma empresa. Nesta linha de pensamento, Kaufmann e Todtling (2001) acrescentam que se a inovação for bem-sucedida, melhorará a posição competitiva da empresa no mercado em que opera. Para Bateman e Snell (1998) a inovação representa uma das principais fontes de lavagem competitiva, ao lado da competitividade em custos, qualidade e velocidade.”*

Segundo o autor, a inovação é a principal responsável pela criação e manutenção de vantagens que asseguram a continuidade e sustentabilidade. Assim, a inovação funciona como a alavanca estrutural que assegura o futuro, bem como, a concretização dos objetivos e económicos e financeiros necessários para que a empresa cresça reinvesta e evolua no mercado que opera.

Os fatores que condicionam e orientam o maior ou menor espírito inovador, segundo *Porter*, dependem em grande medida, da concorrência existente entre empresas, das tendências e procura dos clientes, da estratégia da empresa e do meio ambiente que a envolve, pois, serão estas interações que estimulam a partilha de informação e a capacidade de inovação e iniciativa empresarial.

No entendimento de Braga (2010b, p. 22) citando a este propósito outros autores afirma, “A este propósito, Xu e Rickards (2007) descrevem a forma como a implementação de projetos de inovação pode valorizar aspetos tais como a delegação, o *empowerment* dos colaboradores, a confiança, o apoio ao trabalho criativo e, em especial, a quebra constante das rotinas que conduzem à apatia e comprometem a qualidade.”

Podemos verificar que a inovação, segundo o autor, pode quebrar a rotina e melhorar a qualidade da liderança criativa. Isto acontece quando a gestão de topo valoriza o trabalho individual e coletivo, bem como, as ideias apresentadas pelos colaboradores.

Neste contexto, quanto mais envolvidos estiverem os colaboradores nas tarefas e atividades, assim como, na procura constante de soluções para os problemas da própria organização, mais se valoriza também todo o potencial humano individual que gradualmente será orientado para uma inovação visível e rentável para o todo coletivo.

Já para os autores Sousa & Monteiro (2010, p. 41) referem que “De facto, quando passamos do nível individual para o de grupo e organizacional, os conceitos de criatividade e inovação ficam cada vez mais difíceis de separar, de modo que podemos concordar com Basadur (1997), quando ele diz que não existe diferença entre criatividade e inovação organizacionais.”

A criatividade e inovação estão, como refere o autor, interligados de tal forma que por vezes é difícil definir as suas delimitações na medida em que a criatividade organizacional é um processo contínuo que orienta a criatividade individual, através de equipas, para a inovação rentável para a organização.

A organização sendo uma estrutura de trabalho coletivo, onde todos os colaboradores têm acesso à mesma informação, partilhando e vivendo uma cultura empresarial comum, com iniciativa individual devendo acrescentar valor à dinâmica empresarial numa perspetiva de crescimento e sustentabilidade.

Rego, Cunha (2010, p. 79) entende que:

*“As empresas mais competitivas são as que, além dos talentos e de um rico capital social, beneficiam da autoeficácia, do otimismo, da esperança e da resiliência dos colaboradores. Outros candidatos à designação PsyCap são a criatividade, a sabedoria, o bem-estar, o Flow (uma espécie de empenhamento eufórico e feliz na realização das tarefas), o humor, a gratidão, o perdão, a inteligência, a autenticidade e a coragem.”*

Segundo o autor, o capital psicológico (ou PsyCap: *psychological capital*) é entendido como um estado positivo dos indivíduos que pode ser desenvolvido e canalizado para um bom desempenho, constituindo em si mesma, uma vantagem competitiva capaz de lidar com as dificuldades e obstáculos de uma forma positiva e constante.

A ideia base consiste em criar um clima favorável e envolvente na mente dos colaboradores ao nível auto motivação, cooperação, otimismo e determinação no sentido de uma capacitação generalizada do capital humano da própria organização, contribuindo para a melhoria da eficiência potenciando as capacidades individuais para o todo organizacional.

O caráter estratégico da inovação nas empresas nacionais segundo Freire (2006, p. 398),

*“A inovação está a assumir um caráter cada vez mais estratégico em Portugal. Muitas empresas nacionais já investem na inovação de processo, mas a criação de novos produtos ou serviços ainda é escassa. Aliás, um fator fundamental que limita seriamente a capacidade de desenvolvimento de muitos competidores portugueses é a insuficiência de capacidade tecnológica própria. Curiosamente, os inventos nacionais continuam a ser premiados nas feiras mundiais, mas os inventores portugueses queixam-se da falta de reatividade às suas ideias por parte das empresas.”*

Nesta ótica e segundo o autor, em Portugal já se verifica um investimento considerável na inovação de processo, todavia, a inovação de novos produtos ainda é escassa. Outro fator que é fundamental aprofundar prende-se com a melhoria da capacidade tecnológica e na melhor aceitação das novas invenções por parte do tecido empresarial em geral.

## **Motivação e melhoria contínua na estratégia organizacional**

Podemos dizer que a motivação é uma força intrínseca e intrapessoal que impulsiona um determinado comportamento e atitude de prosseguir uma tarefa, uma ação ou um conjunto de ações concertadas que movem um indivíduo aos seus próprios objetivos de vida, quer no contexto pessoal, quer no contexto profissional.

Neste sentido, podemos sistematizar esta forma proativa de agir como uma dinâmica auto eficaz, assim, e no entender de Robbins, Judge & Sobral (2011, p.210),

“Albert Bandura, argumenta que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:

1. Mestria prática
2. Aprendizagem por observação
3. Persuasão verbal
4. Excitação emocional

De acordo com Bandura, a fonte mais importante para aumentar a autoeficácia é o que ele chama *mestria prática* – ou seja, o ganho de experiência relevante com o desempenho da tarefa ou trabalho. Se você foi capaz de fazer bem um trabalho no passado, então estará mais confiante para fazê-lo no futuro.”

Desta forma, toda a experiência relevante acumulada vai constituindo a habilidade e competência, que alheada à observação e persuasão dos exemplos de sucesso conseguem motivar a própria pessoa encontrando as forças necessárias para terminar as tarefas e conseguir aquilo o autor define como autoeficácia.

A teoria explicativa tem como objetivo compreender e aceitar a ideia de que os colaboradores se sentem mais motivados quanto mais expectativas depositam da realização desse mesmo esforço, ou seja, a motivação e determinação dependem da expectativa criada, bem como, o que ele próprio espera receber desse mesmo esforço. Sobre esta teoria, Robbins (2011, p. 221),

“[...] oferece uma explicação poderosa para a produtividade, o absentismo e a rotatividade dos funcionários. Mas ela parte do princípio de que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão, como vieses e informações incompletas, e isso acaba por restringir sua aplicabilidade. A teoria da explicativa tem seu valor porque as pessoas consideram os resultados esperados com relação a muitos comportamentos. Contudo, ela apenas explica o comportamento.”

No entender do autor, o trabalho estimula o fluxo, se os objetivos estiveram claros na mente dos colaboradores. O próprio trabalho e o reconhecimento das chefias estimulam a concentração e evita as distrações. Neste sentido, o resultado do trabalho dos colaboradores estimula o seu resultado, bem como, o seu desempenho.

Neste sentido, sendo o homem, um ser social, vai reagindo ou agindo ativamente nos contextos onde se encontra inserido de acordo com os sentimentos, valores, princípios, circunstâncias, crenças, procurando obter a satisfação de necessidades fisiológicas, de segurança, pertença, de consideração e estima, de reconhecimento e realização pessoal. Para Maxwell (2007, p. 393),

*“É a maior tolice falar em motivar alguém. A verdadeira chave é ajudar os outros a revelarem e direcionarem os seus motivadores mais profundos”. O processo continua quando faz o que é possível para ajudar as pessoas a crescer e atingir o seu potencial. Deve fazer o possível para ver as capacidades dos outros e ajudá-los a reconhecerem e desenvolverem essas capacidades.”*



Segundo o autor, a forma mais eficiente de motivar alguém é ajudá-lo a orientar, a revelar e a direcionar as suas energias e forças, bem como, todo o seu potencial de crescimento, tendo sempre em conta as suas habilidades e fundamentalmente ajudar desenvolver essas mesmas capacidades sempre na procura constante da melhoria contínua.

O grande desafio atual das organizações consiste em gerir toda a diversidade de ideias, sentimentos, percepções individuais sempre como objetivo promover a criatividade e inovação vocacionado para a promoção constante do bem-estar coletivo e da competitividade da própria organização.

Podemos afirmar que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, tais como: a motivação e empenho dos colaboradores, da sua satisfação, da dinâmica dos seus líderes, do feedback dos *stakeholders* e da cultura organizacional que todos em conjunto conseguirem e dinamizarem em torno do todo coletivo.

Motivar os funcionários no sentido de melhorar o desempenho das organizações é segundo Dantas & Queiroz (2011, p. 25), e citando os seguintes autores, afirmam;

*“Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), motivar os funcionários para que exerçam suas atividades com níveis altos de desempenho, vem sendo o objetivo primário de todas as organizações, entretanto que se busca saber, é como o avanço tecnológico pode ser utilizado como fator motivacional para atingir tais metas.*

*O campo do comportamento Organizacional, munido de estudos e pesquisas, proporciona a estes gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para alcançar resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas.”*

Para estes autores, motivar funcionários tem sido o objetivo constante de todas as organizações, bem como, compreender como perceber o papel da tecnologia como fator impulsionador dessa mesma motivação para atingir os objetivos organizacionais.

Trata-se nesta mediada, de tentar compreender de que forma, os gestores e líderes das organizações poderão utilizar e implementar ações ou instrumentos de apoio à motivação dos colaboradores utilizando as tecnologias atuais, melhorando assim a performance organizacional.

Sobre a distribuição equitativa de recompensas, Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 221) indicam que as “Evidências meta-analíticas demonstram também que, tanto em culturas individualistas quanto em coletivistas, as pessoas preferem uma distribuição equitativa de recompensas (os trabalhadores mais eficientes ganham mais) do que uma divisão igual (todo o mundo recebe a mesma remuneração, independentemente do desempenho).”

Nesta perspetiva, e segundo os autores a distribuição equitativa das recompensas, ou seja, compensar mais para quem melhor desempenho demonstra é um dos fatores que as pessoas preferem tanto nas organizações de pendor individualista, quer nas organizações de carácter coletivista.

Podemos verificar que para “Vroom (1964, por Chiavenato, 2014) que desenvolveu um modelo contingencial com base na motivação dos trabalhadores em

consonância com a produtividade que depende de três dimensões: (1) Expectativas: objetivos individuais; (2) Recompensas: retorno em função da produtividade e do alcance dos objetivos; (3) Relação entre as expectativas e as recompensas: aumento da produtividade em prol do alcance dos objetivos por recompensa.”

Assim, podemos verificar que a motivação está inter-relacionada com os objetivos, expectativas e desejos dos colaboradores, com a dinâmica das recompensas face à produtividade, bem como, a relação entre as expectativas e a sua operacionalidade por parte dos líderes organizacionais.

Os colaboradores devem ser sempre tratados e valorizados de forma holística e integral nas suas personalidades como seres humanos com inteligência e sabedoria compreendendo as suas razões, emoções, sentimentos, aspirações de forma a serem analisados como parceiros, atores ativos na dinâmica da organização, sendo também corresponsáveis por todas as suas atividades e nesta medida, estando envolvidos, empenhados com todos os *stakeholders* proporcionam maior produtividade e bem-estar para toda a organização.

## Parte II – Metodologia

Tendo como objetivo central compreender e verificar na prática empresarial e organizacional as dinâmicas de gestão da gestão eficiente de talentos e o seu impacto na organizacional, procuramos compreender um conjunto de aspetos, ideias e considerações vigentes nas organizações que nos dessem respostas às nossas hipóteses iniciais sobre esta matéria, através de entrevistas em profundidade cujo objetivo se baseia na verificação e captação das principais ideias, características e atitudes comunicacionais e de liderança mais eficientes procurando o incremento da inovação organizacional.

Nesta perspetiva os principais aspetos que analisamos foram a inovação pessoal e organizacional ao nível da gestão de talentos, a motivação, melhoria contínua e sucesso organizacional nas dimensões relativas ao envolvimento e comprometimento dos colaboradores, inovação, performance pessoal e estratégia organizacional.

Em consonância com o propósito pretendido, desenvolveu-se um estudo qualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recorrendo a entrevistas em profundidade como instrumento de recolha de informação pragmática, interessante e diferenciadora, constituindo uma verdadeira reflexão e análise do papel ou importância do responsável / diretor ou gestor da comunicação nas empresas selecionadas.

## Parte III – Estudo de caso

### SEIS LÍDERES ORGANIZACIONAIS

O universo de estudo incidiu sobre seis empresas de Portugal continental, sendo três empresas vocacionadas para o *coaching*, PNL e liderança como: *Team Bulding*, Paulo Vilhena, *I Have the Power* e três grandes económicos nomeadamente: Salvador Caetano, Auto Sueco e Universidade Fernando Pessoa.

As entrevistas em profundidade tiveram como objetivo fundamental descobrir as ideias, as atitudes e as opiniões dos entrevistados através da colocação de um conjunto de questões estruturadas ou semiestruturadas de forma a auscultar e registar as suas respostas, bem como a forma e os exemplos práticos de cada entrevistado em cada circunstância e no contexto empresarial específico da sua empresa ou organização.

Todas estas entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa ou em locais apropriados para o efeito, pois, para este tipo de pesquisa, deve existir um ambiente físico e psicológico favorável e propício a uma eficiente demonstração das experiências e conhecimentos dos entrevistados.

Com o objetivo de auscultar as ideias e atitudes relativas à gestão de talentos e sua relevância comunicacional dos responsáveis das seis empresas do universo definido, foi adotado como método a gravação de uma entrevista em profundidade com as seguintes personalidades com experiência e relevância nestas matérias.

#### A IMPORTÂNCIA DO ENVOVIMENTO DOS COLABORADORES AO NÍVEL DA GESTÃO DE TALENTOS

Relativamente ao envolvimento dos colaboradores e a sua importância para uma comunicação eficiente Paulo Vilhena afirma: “Para que tiremos o máximo partido em termos de performance de algum colaborador, nós temos de o envolver no processo de definição de todo este ciclo que nos garante a ação consistente porque, uma coisa é eu chegar lá e eu definir isto, e isto e isto e transformo aquele colaborador num executor puro. O envolvimento do colaborador num plano e de métricas para as quais não foi devidamente orientado e sou eu que o estou a transformar numa máquina, num executor puro.” Nas palavras de Paula Arriscado e tendo em conta ideias semelhantes, acrescenta ainda a comunicação não verbal e as redes sociais, como podemos observar seguidamente: “Portanto, o envolvimento é também conseguir que quem já é motivado se motive ainda mais, pois os silêncios são muitas vezes mais poderosos que a comunicação verbal. Como se diz nas redes sócias, não te queixes ao chefe, cria um blog e é um pouco assim, por exemplo, antigamente ao nível da satisfação dos clientes como o processo era moroso, pois eu prefiro ouvir as queixas dos clientes, do que não os ouvir, havia uma circular na Internet que era a imagem de um cliente a dizer eu fui a tal sítio e não me atenderam bem, eu fui a tal sítio e não fui bem atendido ou não me ouviram.” Assim, podemos facilmente observar que o envolvimento num plano e nas métricas para as quais foi orientado, bem como, a gestão dos silêncios incorporados nas plataformas digitais, contribuem para uma comunicação eficiente.

Neste sentido José Albuquerque afirma: “o envolvimento dos colaboradores é fundamental. Os colaboradores só estão envolvidos se estiverem bem informados. E só comunicam bem se estiverem bem informados, se tiverem uma perspetiva de abertura” Também, Salvato Trigo diz que : “A primeira regra é ter os colaboradores sempre bem informados, isto é tem que haver uma boa informação o circulo da liderança da Instituição e as pessoas que, nos vários estádios intermédios da organização, se encontram, não pode haver como disse à pouco, informação privilegiada, quem está no topo da organização não pode considerar que há determinado tipo de informação que os quadros intermédios ou os de base não conheçam.” Pode-

mos intuir que estes autores entendem que a boa gestão/circulação de informação pelos colaboradores nos diversos estádios da organização, sem haver informação privilegiada para alguns é necessário para o seu envolvimento.

Para Adelino Cunha as pessoas, não sendo máquinas e estando informadas, estão envolvidas. Afirma: “As empresas só trabalham com pessoas e não máquinas e assim se as pessoas não estiverem envolvidas é como uma rede de computadores desligados, havendo então uma perda de comunicação.” Todavia Jorge Sequeira acrescenta aspetos como a sinergia impulsionadora dos próprios colaboradores como fator diferenciador dessa mesma eficiência, dizendo: “Uma empresa é um conjunto de pessoas interligadas de uma forma sinérgica para que se consiga, naturalmente se implementar no mercado e chegar aos objetivos. A ideia base é como é que os nossos colaboradores podem ser eles os impulsionadores de topo.”

#### INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Por inovação e estratégia comunicacional podemos verificar opiniões divergentes. Salvato Trigo afirma: “O objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída. Os meios é que podem ser mais ou menos inovadores. A inovação pode acontecer na forma, nos meios que nós usamos para poder fazer chegar essa mensagem e aí há meios mais inovadores e menos inovadores, mais eficientes ou menos eficientes, na certeza, porém de que aquilo que chamamos os meios de transmissão da mensagem, onde a inovação pode acontecer, nos aspetos de design, de moda, de manequim, que é importante, mas o conteúdo deve ser rico e atrativo, para que as pessoas possam aderir à mensagem.” Segundo o autor, a inovação pode acontecer nos diversos meios de comunicação ou na forma de comunicar, não no objetivo, que é a mensagem e esta não deve ser alterada.

Por seu lado, Paulo Vilhena afirma o seguinte: “Inovação é outra das coisas muito sexy, é como liderança, e eu acho que todos andamos a tentar inovar, mas eu ainda acredito que há meia dúzia de princípios que são princípios críticos e que não mudam e nós às vezes pela obsessão por inovar, por ser diferente, por fazer as coisas diferentes, esquecemo-nos de fazer os princípios básicos fundamentais, que são os mesmos hoje que há dois mil anos atrás e que vão ser daqui a seis mil anos para a frente”. No entendimento de Paulo Vilhena, a inovação da comunicação não deve ser uma obsessão e, hoje, os princípios básicos mantêm-se os mesmos de há muitos anos atrás.

Nas palavras de Paula Arriscado: “Poderá ter a ver com aquilo que se comunica e com a forma, de hoje em dia, dos diversos meios de comunicação. Enviamos um *MMS* ao líder para que traga uma ideia sólida para apresentar e surpreender a nossa marca. Cada vez que estamos com o nosso interlocutor devemos incluir inovações incrementais, por vezes pequenas, mas significativas para o todo coletivo. Mudar o lugar que se ocupa na sala de reuniões é logo o motivo. Preocupação de melhoria continua”. Para esta autora, a inovação pode acontecer com aquilo que se comunica e com a forma, pois cada vez mais é importante continuar a surpreender positivamente o público-alvo.

Segundo Jorge Sequeira: “Eficiência é o processo, eficácia é o resultado. Uma equipa é eficaz quando ganha, eficiência é passar bem a bola uns aos outros. Numa empresa é igual, se eu for fazer uma palestra e disser que quero 100 pessoas fui

eficaz. A eficiência é o processo. Para pôr essas 100 pessoas, fui à rádio, falei com os amigos, alunos, falei à minha mãe para levar amigos e amigas.” E segundo Adelino Cunha: “Primeiro temos que ter um sistema de avaliação para comparar qual o objetivo quando comuniquei e o resultado obtido e usar isso como um sistema em que eu possa aprender com os próprios erros e que eu diga: «muito bem aquilo correu mal» e vamos identificar o que temos que melhorar da próxima vez que vamos fazer.” Na opinião destes autores, os aspetos mais importantes na inovação e eficiência comunicacional são os resultados obtidos numa perspetiva da aprendizagem e melhoria contínua.

Já José Albuquerque entende que: “Inovar na comunicação pode ser em termos de canais ou suportes. Hoje em dia há muitos criativos que fazem umas coisas fantásticas, exemplo: o balão, o homem da *redbull* que toda a gente vai à Net ver até aquele que foi feito no largo de Camões (calçada portuguesa) uma agência que criou uma espécie de *twitter* na janela do edifício. Portanto tem a ver com inovação, criatividade, obviamente que tem a ver com tecnologia e que nos permite simplificar a maneira de comunicar”. Este autor acha que a inovação acontece fundamentalmente na tecnologia utilizada nos diversos meios de comunicação, que vai simplificando a maneira de comunicar.

#### ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A SUA RELEVÂNCIA NA PERFORMANCE PESSOAL

Segundo Salvato Trigo: “O Papel da pessoa é essencial, mas é fundamental ter aquilo que se chama: a justa medida. Aquilo que Platão chamava através de Sócrates a justa medida é saber encontrar o equilíbrio, que não haja nem défices nem excessos. As coisas mais difíceis na comunicação e informação organizacional é fazer o equilíbrio, encontrar esta justa medida, entre aquilo que é défice de informação e o que são excesso de informação. Todo o défice de informação e todo o excesso é igualmente prejudicial. Uma organização cujo clima organizacional é marcado pelo excesso de informação é também organização perturbada, enquanto um défice de informação gera rumor e direi que esse excesso de informação acaba por introduzir ruídos distorcidos. Aquilo que é necessário ter é a justa medida, suficiente para se perceber que estar atento é sobretudo ter tento, é ser capaz de gerir com frialdade e temperança aquilo que é a necessidade de informar e a desnecessidade também de andar permanentemente a cansar as pessoas com informações que são muitas vezes evidências. Ora, a evidência não precisa de ser informada. A política de comunicação é fundamentalmente uma política de equilíbrio entre o que é importante que as pessoas saibam e a forma adequada de as fazer e o momento exato. Nesta medida, o papel da pessoa é essencial, mas é necessária a justa medida. As coisas mais difíceis, na comunicação, são encontrar a justa medida, nem défice, nem excesso, pois qualquer um dos dois pode ser prejudicial. Além disso é fundamental o equilíbrio e o momento exato para comunicar.

Para Paula Arriscado: “O sucesso pessoal poderá estar alicerçado na proatividade pessoal, quer na capacidade de passar a minha mensagem, de fazer com que seja ouvida, de poder vingar as minhas ideias, quer no retorno que eu obtenho nos meus interlocutores para me dar feedback da minha prestação, e não há sucesso pessoal sem uma comunicação bem-sucedida, mesmo em *BackOffice*.” Segundo a autora, o sucesso pessoal depende da proatividade, na capacidade

de fazer passar a mensagem, que seja ouvida, e no *feedback* ou na ação gerada nos interlocutores.

Na opinião de Paulo Vilhena o sucesso: "...é que a execução da minha equipa esteja em linha com as minhas expectativas." Já Adelino Cunha afirma: "Vai no mesmo sentido, atingir os objetivos para os quais se propôs."

Para José Albuquerque o aspeto que define o sucesso na comunicação assenta no resultado satisfatório alcançado, na confiança gerada na equipa e no reconhecimento do trabalho apresentado, por isso afirma: "Eu sinto o resultado no facto de comunicar bem se tiver à minha volta pessoas a quem eu gero confiança, amizade. Pessoa que têm disponibilidade para comigo, pessoas que, também junto de mim, se socorrem de opiniões, e eu digo isto muitas vezes. Uma das funções da comunicação empresarial é gerar junto dos meios de comunicação para que quando há questões relacionadas com o setor venham junto de nós pedir a nossa opinião."

Assim, e segundo o autor: "O sucesso é uma coisa idiossincrática, é pessoal, para uma pessoa, uma casa com piscina é bom, para outra não chega. Ambas estão certas. Nessa medida, temos que ser gestor de sonhos, o que é que as pessoas querem numa empresa, e nós, como líderes, devemos fazer tudo para que a pessoa realize aquele sonho dentro da empresa." Podemos verificar que o sucesso pessoal assenta, essencialmente, na gestão de sonhos das pessoas e, naturalmente, nas empresas que os líderes orientam e gerem.

## Parte IV – Discussão de resultados

Relativamente ao envolvimento dos colaboradores podemos verificar que as principais considerações relevantes na gestão dos talentos são a eficiência da comunicação verbal e não verbal de forma física e digital, na observação, na gestão eficiente dos silêncios, na partilha e gestão eficiente da informação, na sinergia impulsionadora dos seus responsáveis e na monitorização e avaliação constantes.

No que concerne à inovação e estratégia organizacional podemos verificar que as principais considerações observadas foram; inovação acontece nos diferentes meios de comunicação, nas incorporações de fatores diferenciadores que se tornam incrementais pois o objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída, bem como, a tecnologia e verificação de resultados operacionais importantes para a organização.

Sobre a estratégia organizacional e a sua importância na performance pessoal verificamos que o papel da pessoa é fundamental, assim como, a fluidez da comunicação, que deve estar sempre em equilíbrio constante procurando evitar o excesso de informação e ausência da mesma, pois qualquer um dos dois pode levar à deturpação da comunicação organizacional. Nesta medida, a proatividade pessoal, a capacidade de fazer passar a mensagem, a obtenção de feedback positivo alinhado com a gestão de expectativas e sonhos dos seus colaboradores, bem como, a verificação continuada de resultados positivos revela no entender dos seus autores, os aspetos mais relevantes.

## Conclusão

No que concerne à gestão de talentos podemos indicar que um dos aspetos mais relevantes consiste no desenvolvimento dos conhecimentos pelos colaboradores, associada à implementação de ações estruturais, de uma forma gradual e dinâmica, procurando potenciar as capacidades individuais, partilhando a mesma cultura, reconhecendo o trabalho individual e coletivo, sem esquecer a necessidade do cumprimento dos objetivos da organização.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

No que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades individuais estas assentam na pró atividade pessoal ao nível da capacidade de comunicar, partilhar e fundamentalmente obter um feedback positivo dos interlocutores.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

O sucesso é algo idiossincrático, na medida em que depende dos objetivos das organizações assim deve ter-se em consideração a dimensão, a motivação e o empenho, assim como a cultura de cada organização, já a motivação é algo intrínseco a cada indivíduo que pode e deve ser coadjuvado pela equipa.

## Referencias bibliográficas

- Azevedo, N., & Nascimento, A. (2010). Cultura partilhada numa organização aprendente. *Interações*, 6(14), 9-31. Retirado de <http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/413/367>.
- Basadur, M. S. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The Journal of Creative Behaviour*, 31(1), 59-73.
- Batman, T. S., Snell, S. A. (1998). *Administração: Construindo vantagem competitiva* São Paulo: Editora Atlas.
- Braga, A. M. S. (2010). *Factores que influenciam a tomada de decisão em inovar nas empresas Portuguesas*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Portugal.
- Cota, B.V., & Marcos, P.G. (2007). *Marketing inovador*. Lisboa: Ed. Universidade Católica Editora.
- Dantas, H.S., & Queiroz, F.C. (2011). *Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva*. Editora Saraiva.
- Ferreira, M. C. L. (2009). Capacidade de inovação empresarial e políticas públicas de incentivos (Tese de Mestrado). Retirado de <http://hdl.handle.net/10773/1747>.
- Frade, J. R. S. P. (2008). *Inovar com iniciativa: Autonomia, exigência de inovação, clima para a iniciativa e produção da inovação* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa,



- Portugal). Freire, A. (2006). *Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Ed. Verbo.
- Hart S. L., & Milstein M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2005). Dimensions of creative climate: A general taxonomy. *Korean Journal of Thinking and Problem Solving*, 15(2), 97–116.
- Kaufmann, A., & Tödtling, F. (2000). Systems of Innovation in Traditional Industrial Regions: The Case of Styria in a Comparative Perspective. *Regional Studies*, 34(1), 29-40.
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0*. Lisboa: Ed. Actual Editora.
- Maxwell, J. C. (2007). *Talento não é tudo: Descubra os 13 princípios para superar os seus talentos e maximizar as suas competências*. Ed. Smartbook.
- Porter, M. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review 65.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2010). *Liderança Positiva* (2nd ed.). Lisboa: Ed. Sílabo.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Ed. Centro Atlântico.
- Robbins, S. P., Judge A.T., & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional* (14 end ed.). São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T.A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553-562. doi:10.1037/0021-9010.63.5.553
- Sobral, N. (2016). *Práticas de gestão de recursos humanos numa empresa da construção* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal).
- Sousa, F. C., & Monteiro, L. P. (2010). Inovação organizacional: A eficácia do método de resolução criativa de problemas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(3), 38-49.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Xu, F., & Richards T. (2017, August 17). Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. *Wiley Online Library*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x/abstract>.

## Nota biográfica

Manuel Sousa Pereira é doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de Santiago de Compostela, professor na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Superior Politécnico de Viana do Castelo, 4900-347 Viana do Castelo, desde 2011 e no Instituto Superior Miguel Torga, 3000-132 Coimbra, desde 2015 nas áreas da comunicação e marketing.