

The Role of Internal Communication in Talent Management within the Organization

A Comunicação Interna para a Gestão de Talentos na Organização

ANABELA FÉLIX MATEUS*

Resumo

A gestão de talentos apresenta-se como um modelo atual no âmbito das políticas de recursos humanos que se pretendem ver desenvolvidas pelas mais atuais estratégias organizacionais que apostam na real qualidade dos seus colaboradores, uma vez que os consideram os criadores do verdadeiro valor para as organizações. Numa visão pessoal, entendemos que a comunicação interna tem um papel decisivo e fundamental para a satisfação, a motivação e a retenção dos talentos no âmbito organizacional. Com base numa revisão de literatura com origem em vários países, com particular incidência no Brasil onde encontramos um estado de conhecimento relativamente consolidado nesta área, propomo-nos à seguinte análise: Qual o papel da comunicação interna neste novo modelo de gestão? Como se constrói o quotidiano dentro da empresa?

Palavras-chave: gestão de talentos, comunicação interna, comportamento organizacional, estratégias organizacionais

Abstract

Talent Management is known as a current model within human resource policies. This model emphasizes the most current organizational strategies for the development of true quality of their employees who are considered to be creators of the real value of the organization. This paper suggests that such internal communication provides an opportunity for a real decision-making, and also plays a key role in the satisfaction, motivation, and retention of talents in the organizational context. Based on a source literature review in several countries, with a particular focus on Brazil where we found a relatively consolidated state of knowledge in this area, we use the following guiding questions for the analysis: What is the role of internal communication in this new management model? How can we build the everyday within the company?

Keywords: talent management, internal communication, organizational behavior, organizational strategies

* LABCOM.IFP - Comunicação, Filosofia, Humanidades, Universidade da Beira Interior.
Email de contacto: anabela.mateus@netcabo.pt

1. Introdução

Desde a década de 1990 até à atualidade têm-se vivenciado muitas alterações tanto a nível da administração das organizações, como da área da gestão de recursos humanos (GRH). Esta nova visão tem permitido mudanças constantes no mundo das tecnologias, da comunicação e da informação, em permanente evolução, mas também a valorização do desenvolvimento a nível individual, ao mesmo tempo que o desempenho coletivo.

A realidade mais atual, sobre a qual nos debruçamos, contempla já um momento muito recente, questões ainda assim nem sempre vividas e sentidas por todas as atividades económicas dos nossos dias e em todos os locais em simultâneo. Urge refletir sobre esta nova situação pelo modo como, de imediato, ou a muito curto prazo, dependendo do local em si, ele é ou vai ser afetado. Perante uma normalização a que não se pode fugir com a utilização da tecnologia de ponta pela generalidade das empresas na atualidade, há que encontrar a possibilidade da diferenciação nos produtos e serviços, também a nível de marcas e na criação da própria imagem da empresa que se transmite aos clientes. Como? O seu diferencial competitivo vai assentar na real qualidade dos seus colaboradores, pelo que há que apostar no desenvolvimento das suas potencialidades. O novo valor estratégico é a procura das pessoas mais capacitadas, uma vez que elas são os reais criadores do verdadeiro valor para as organizações. Segundo o atual modelo, os recursos humanos são agora o fator estratégico dos processos de gestão que capacitam gestores e trabalhadores, criando valor aos negócios. Apresenta-se fundamental salientar a interação dos diversos setores e níveis da empresa. As decisões classicamente tomadas numa direção vertical, sem consulta prévia das bases da organização, já não fazem sentido, encontram-se desfasadas da realidade e estarão condenadas ao fracasso. Com o modelo de gestão de talentos (GT), os colaboradores são vistos como uma mais-valia para o sucesso dos seus negócios e das próprias empresas. Trata-se de uma perspetiva de gestão organizacional recente, um modelo ditado pelas características da realidade económica do novo milénio, de acordo com a evolução gerada até então.

2. A gestão de talento como gestão de recursos humanos

2.1 Um pouco de história

A primeira publicação da área com a expressão *human resource management*, ou gestão de recursos humanos, ocorreu na década de 1960, embora a expressão “recursos humanos” tivesse uma origem anterior. Foi aí que surgiu,

associada a uma proposta de gestão. Durante mais de 15 anos coexistiu com as expressões *personnel management* e *industrial relations* (Kaufman, 2008).

Ao longo das décadas de 1960 e 1970, a gestão de pessoal veio incorporar o modelo integrativo de sistemas, criando assim a administração de recursos humanos (Mahoney & Deckop, 1986). Entre os anos de 1970 e 1980 veio-se destacar o sucesso económico das indústrias japonesas, criado, entre outros fatores, pelo modelo de gestão de pessoas, baseado em práticas de *alta performance* tais como a gestão participativa e o alto investimento nos empregados (Thurow, 1992 apud Kaufman, 2008).

Na década de 1980 iniciou-se a discussão sobre a diferenciação da terminologia aplicada à função de pessoal. Numa perspetiva tradicional, argumentava-se que gestão de recursos humanos e administração de pessoal se traduziam em diferentes rótulos colocados no mesmo objeto. Já na visão alternativa, defendia-se o termo GRH como representante de um novo modelo e filosofia de gestão de pessoas que seria fundamentalmente diferente das abordagens tradicionais de gestão de pessoal (Kaufman, 2008). A GHR, como novo modelo de gerir pessoas nas organizações, emergiu a partir de dois desenvolvimentos-chave. O primeiro, em 1984, quando professores e investigadores de Harvard, como Michael Beer e Bert Spector, lançaram um livro intitulado *Managing Human Assets* e publicaram o artigo “Human resource management: The integration of industrial relations and organizational development”, onde descreveram o que designaram como um novo paradigma de gestão de recursos humanos. Em síntese, esse novo modelo traduzia-se numa visão emergente de que as pessoas se revelam um investimento e não um custo para as organizações e de que a sua gestão deveria fazer parte das decisões estratégicas da organização (Kaufman, 2008). Os autores sugeriram uma junção de teorias comportamentais e de desenvolvimento organizacional com relações industriais e gestão de pessoal. O argumento comum dessa linha de pensamento é que as organizações ganhariam em produtividade e desempenho a partir da gestão do trabalho das pessoas. O segundo aspeto para o fortalecimento do novo paradigma de GRH foi o desenvolvimento e popularização do conceito de gestão estratégica, oriundo de autores como Michael Porter e Igor Ansoff (Boxall & Purcell, 2008). Investigações e publicações relacionadas com os aspetos estratégicos de GRH vieram dar origem a um subcampo de estudo chamado SHRM, *strategic human resource management*, ou gestão estratégica de recursos humanos (Kaufman, 2008). A partir daí, a GRH pode ser alinhada com os objetivos estratégicos da organização, de modo a produzir bens ou ser-

viços com a máxima eficiência possível (Miles & Snow, 1984). Durante o processo que envolveu a evolução da GRH desenvolveram-se diversas abordagens e escolas. Algumas tiveram como base aspetos objetivos racionais e lineares da organização, tais como o foco na produtividade, no controlo dos recursos humanos ou no alinhamento da estratégia de negócios; outras consideravam os aspetos dinâmicos, determinísticos e não lineares da organização, com um foco simultâneo no alinhamento da estratégia de negócios, mas através do comprometimento dos empregados e do desenvolvimento humano e social (Legge, 2005).

Ao considerar-se os recursos humanos como vantagem competitiva da organização, passaram a ser importantes análises do quadro de pessoal para a formulação da estratégia de negócios a partir de três temas centrais subjacentes à GRH: a crença no potencial de crescimento humano, a intenção de dar oportunidades às pessoas no ambiente de trabalho e o reforço da importância da liderança para a construção de uma forte cultura organizacional (Guest, 1990).

Relativamente às práticas de RH, nos anos 1980, elas traduziam-se em quatro categorias: recrutamento/seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas (Fischer, 1998). No final da década e início dos anos 1990, os itens «desenvolvimento organizacional» e «comunicação» passaram a integrar esse grupo. Miles e Snow (1984) já vieram introduzir o conceito «talentos» nas reflexões sobre RH. Os autores afirmavam que o futuro da GRH seria continuar com as atividades tradicionais de atrair, desenvolver e reter pessoas, só que com o foco nas pessoas que representam talento e vantagem competitiva para a organização.

Em meados da década de 1990, investigações e cursos específicos de formação em RH começaram a receber uma atenção maior por parte da academia. Nessa fase final de 1980 e início dos anos 1990, alguns estudos, como os de Prahalad e Hamel (Fischer, 2002), vieram trazer a discussão à volta de as temáticas da gestão de pessoas e das competências, a partir da conceção da capacidade de cada organização se reinventar, poder estar relacionada com a sua competitividade.

Nas últimas décadas do século xx, as atividades da área ainda tinham o seu foco dirigido para os «processos e tarefas», mas logo no início do século XXI já se verificava uma mudança do seu interesse para os «resultados». Aí o desempenho da empresa e as capacidades dos RH passaram a ser os parâmetros para mensuração da área. O desempenho organizacional pode então ser

medido pela rotatividade, produtividade e resultados financeiros. As capacidades são as especialidades e as possibilidades da empresa em mobilizar os recursos para atingir os objetivos obtendo sucesso (Ulrich, 2000). No século XXI, a GRH encontra-se agora centrada no indivíduo, focalizada no sistema de RH como um todo e em soluções integradas, alinhada às estratégias e à capacidade de mudança (Ruona & Gibson, 2004). A GRH progrediu de uma simples função para uma fonte de vantagem competitiva para as organizações que operam numa economia global (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999).

2.2 Definição do conceito de talento

A definição de talento é o primeiro passo para a definição de um sistema de gestão de talentos. A partir daí podem-se constituir as práticas da gestão de talentos, mapear as competências necessárias e compor uma linguagem comum à organização que irá orientar os componentes do seu modelo de gestão de pessoas (Ingham, 2006; Tanure, Evans & Pucik, 2007).

Conforme o Dicionário *online* Porto Editora (2016), o termo «talento» enquanto vocábulo na língua portuguesa apresenta genericamente os seguintes significados:

- conjunto de aptidões, naturais ou adquiridas, que condicionam o êxito em determinadas atividades;
- nível superior de certas capacidades particularmente valorizadas;
- grande inteligência; agudeza de espírito;
- engenho; habilidade;
- pessoa que sobressai pela aptidão excepcional para determinada atividade;
- antigo peso e moeda de ouro dos Gregos e Romanos.

Nesta base, e em conformidade com os quatro primeiros significados, poder-se-ia pensar que seria fácil construir uma definição de gestão de talentos, bem-adaptada ao que dela se espera nas organizações. Só que uma definição conceitual para o termo talento apresenta-se sempre muito subjetiva, dando lugar a interpretações adaptadas, o que não pode acontecer com o próprio conceito de definição conceitual.

Williams e Reilly (2000) analisaram a única proposta formal que encontraram de definição conceitual para talento. Vêm destacar o grande cuidado a

ter na criação de uma definição para o termo e consideram que a conceituação de talento não deve ser muito restritiva, de modo a que se apresente impossível encontrar evidências dessa característica num indivíduo, mas que, por outro lado, não deve ser tão vaga ao ponto de se tornar trivial. Para tal, estes autores decidiram propor cinco propriedades do talento que envolvem aspetos relacionados com:

- (1) o potencial;
- (2) a precocidade;
- (3) a característica de ser inato;
- (4) e o facto de ser próprio de uma minoria com desempenho e resultados diferenciados;
- (5) além de ser relativo a um domínio específico (Howe, Davidson & Sloboda, 1998).

Por sua vez, Howe e colaboradores (1998), os autores da única proposta formal de definição, afirmam que, tal como em outras nomenclaturas científicas, talento não é um conceito observado diretamente, mas indeferido, pelo que é impreciso por natureza. E adiantam que existem provavelmente mais de cem definições, algumas delas semelhantes à sua.

A gestão de talentos está fundamentada nos conceitos-base da gestão de pessoas, porém «na gestão de talentos eu tenho modelos específicos que estão relacionados muito mais com o desenvolvimento individual do que com o corporativo» (Scopel, Gerhardt, Busato & Angela, 2015).

O uso do termo talento é frequentemente associado a pessoas extraordinárias, uma elite, que deve ser tratada de uma forma diferenciada (Lewis & Heckman, 2006; Ramstad & Boudreau, 2005; Sarsur, Pedrosa & Sant'anna, 2003).

Uma boa GT é muito importante para a estratégia da empresa. É um tema que, segundo a SHRM (2013) demonstra ocupar, desde 2010, a primeira posição na lista de prioridades dos líderes de RH. A denominada *guerra pelos talentos* associa-se a um momento de transição da sociedade industrial para a pós-industrial.

Denominador comum à literatura encontrada, fruto de pesquisas e tentativas de criação teórica ao modelo de gestão em trabalho, é consenso de que as organizações têm de se orientar pela filosofia e trabalhar no sentido de *investir*

em atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais. É esse o conceito do modelo da gestão dos talentos.

Tema discutido atualmente e prática adotada por algumas organizações é, para Almeida (2004), uma atuação integrada da área de recursos humanos focada em estratégias organizacionais e competências. A autora fortalece a perspectiva pioneira de Lewis e Heckman (2006), ao sustentar que a GT é um objeto estratégico dos processos de captação, seleção, retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional.

Por sua vez, Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) acreditam que as empresas devem procurar preencher as suas posições, de forma independente, com profissionais altamente competentes e a GT deve ser feita através da classificação dos funcionários de acordo com seu desempenho. O objetivo da GT passa a ser identificar os talentos (profissionais com melhor desempenho, de acordo com os autores), bem como os outros funcionários que apresentam desempenho mediano ou insatisfatório, para então definir o desenvolvimento das pessoas dentro da organização. A ideia é orientar a força de trabalho na sua totalidade para o alcance de *alta performance*, trabalhando para que o desempenho mediano possa atingir a excelência em todas as funções e eliminando qualquer desempenho insatisfatório.

Apesar de ser um tema emergente e presente em muitos debates mundiais que abordam o futuro da gestão de pessoas, observa-se uma verdadeira confusão em muitas das definições correntes na literatura específica publicada sobre as expressões *talento* e *gestão de Talentos*, levando a questionar o que especificamente é gestão de talentos (Lewis & Heckman, 2006).

Ashton e Morton (2005) defendem a ideia de que a GT pode ser uma abordagem estratégica e holística para o planejamento dos RH e do negócio ou uma nova rota para eficácia organizacional. Embora reconheçam a carência de uma definição única, clara e consistente sobre a expressão, Ashton e Morton (2005) afirmam que uma boa GT é de extrema importância para a estratégia da empresa.

Após as várias posições e reflexões apresentadas pelos autores especialistas na temática que abordamos, só podemos concluir que gestão de talentos deixa ainda muitas dúvidas quanto à sua natureza e definição, sem, no entanto, se poder já hoje pôr em causa a sua importância para a estratégia da empresa.

3. Entendendo a problemática

Porque é assim como um homem que, partindo para outro país, chamou os seus servos e lhes entregou os seus bens: a um deu cinco talentos, a outro dois e a outro um, a cada qual segundo a sua capacidade; e seguiu viagem. O que recebera cinco talentos, foi imediatamente negociar com eles e ganhou outros cinco. (...)

A Parábola dos Talentos, *Novo Testamento*, Mateus, 25, 14-16

Desde os tempos bíblicos que a gestão dos bens, serviços e pessoas é uma constante. Por vezes, tal como na parábola, cada pessoa possui as suas capacidades ou dons inatos. De acordo com essas capacidades, assim cada qual, como no Novo Testamento, irá multiplicar os bens ou não. Os que possuem talento são os «escolhidos» das empresas, e também o ponto de preocupação na última década: Como retê-los?

3.1 Talentos e gestão de talentos na organização

Na visão organizacional, talento é muito mais do que conhecimento, competência e desempenho juntos. Para que se manifeste, o talento está vinculado à capacidade organizacional de mobilizar conhecimentos dentro de si, tendo em vista o aprimoramento dos seus produtos e serviços. Depende, também, do gerenciamento de impulsionadores relacionados com o modelo organizacional, a cultura de empresa, os sistemas da direção, a gestão do conhecimento, a gestão do clima organizacional e a retribuição competitiva.

3.2 A noção de talento, gestão e competitividade

Como as estruturas organizacionais se tornam cada vez mais instáveis e efêmeras na sequência das mudanças ambientais, a atualização dos conhecimentos e a visão estratégica sobre a gestão das pessoas têm, na realidade empresarial dos dias de hoje, uma importância vital para as empresas.

Assim, cada vez mais se avalia a competitividade de uma empresa pela *competência* dos seus profissionais. A gestão de pessoas passa a fazer parte integrante do *core business* das empresas, pelo que deve ser tratada como uma atividade estratégica.

O talento é, em essência, a pessoa que traz na bagagem um conjunto privilegiado de competências, ou seja, conhecimentos, capacidades e atitudes, que a diferencia de outras. Existem diversos tipos de talentos que requerem

combinações de capacidades relacionadas com o contexto do trabalho e da organização.

Segundo Wood e Picarelli Filho (2004: 36), estabeleceu-se um consenso, relativamente aceite, de que uma fonte importante de vantagem competitiva seriam os recursos internos da gestão de cada empresa. Para os autores:

tais recursos incluem a capacitação dos recursos humanos, a organização do trabalho, o modelo de gestão e os diversos sistemas de apoio. Da orquestração desses vários componentes, nasce a capacidade de aprendizagem e adaptação. E dessa capacidade, surgem as competências essenciais da organização.

Para Harrison (2005), líderes, gestores, diretores e funcionários podem ser todos fonte de vantagem competitiva. Porém, a forma como eles estão organizados também pode originar competitividade. A estruturação do trabalho, ou seja, as relações de informação e a divisão das pessoas em grupos, equipas e *task-forces* dentro de uma organização, têm relação estreita com o sucesso de uma empresa. Ainda para o autor, outro fator relacionado com a competitividade é a cultura de empresa, ou seja, o sistema de valores partilhados entre os membros da organização.

O *compromisso* mútuo entre empregador e empregados caracteriza uma empresa de «sucesso». O respeito pelo funcionário, investimento no seu desenvolvimento (ultrapassando a dimensão tarefa), reconhecimento da iniciativa individual como fonte de crescimento da empresa, são fatores importantes demonstrados pela empresa para fazer crescer o sentido de compromisso dos colaboradores.

Gubman (1999) entende que parte das necessidades dos colaboradores da empresa se traduz no sentimento de pertença a uma empresa vitoriosa. Ajudá-los a entender essas necessidades não só ajuda a encontrar e manter pessoal qualificado, como é também uma forma de fazer com que os colaboradores ajudem a satisfazer clientes e acionistas.

Para Vergara (2005: 43), as «empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binómio produtividade e qualidade aconteça».

Na gestão do talento devem identificar-se as necessidades individuais de cada um e interpretá-las à luz das diferentes teorias motivacionais, de forma a *motivá-los* de forma desafiadora, constante e em sinergia com os interesses da organização, tendo em conta as escalas de necessidades e a flexibilização que a ambiência organizacional exige, de modo a manter o pessoal satisfeito e motivado. Isto dá-se através de ações e práticas de envolvimento, remuneração e

reconhecimento, entre outras, mais ajustadas às estratégias comerciais e aos valores da empresa.

O último aspeto caracterizador da noção de talento é a *capacidade de produzir resultados* no trabalho. Define-se resultado individual como a contribuição que uma pessoa «entrega» à organização, ou seja, a mais-valia que acrescenta à missão e aos objetivos da empresa. Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional, mas é preciso definir também indicadores de resultados, isto é, o quanto é esperado dele, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados (Lucena, 2004).

No planeamento estratégico de recursos humanos, segundo Silva (2003), os principais resultados que são esperados em relação aos colaboradores são: conhecer de forma clara a estratégia e as diretrizes, objetivos e metas da organização; saber direcionar o trabalho de maneira a possibilitar o desenvolvimento profissional aliado às necessidades de resultados da organização; visualizar perspectivas reais de crescimento profissional; dispor de instrumentos, políticas e normas bem definidas e que possam servir de parâmetros de planeamento de carreira e desenvolvimento profissional; ter maior participação nas decisões da empresa e reconhecimento pelo esforço realizado.

Em suma, para se ter uma gestão de talentos que seja efetiva, sobretudo em ambientes turbulentos e competitivos, parece necessário que as dimensões *competência, compromisso, motivação e resultados* sejam consideradas uma única unidade, proporcionando respostas eficazes às estratégias das empresas, de modo a criar valor duradouro (Cunha, Ferraz & Furtado, 2007).

3.3 Gestão de talentos na prática empresarial

Mas em que se traduz a gestão de talentos no dia a dia da empresa? Relembremos o seu fundamento: o talento é o que, em última instância, conduz o sucesso do negócio e cria valor.

Em 1997, um estudo da MacKinsey cunhou o termo: a guerra por talentos. A denominada *guerra pelos talentos* (expressão utilizada pela primeira vez), mais do que refletir uma batalha entre organizações por pessoas talentosas, evidencia um momento específico de transformações de uma sociedade industrial para pós-industrial e os seus impactos no mercado de trabalho, nos perfis profissionais e nas relações laborais, fazendo com que as organizações

tenham que rever as suas práticas de administrar pessoas, como forma de captar, desenvolver e reter os talentos (Almeida, 2004).

Agora, a batalha competitiva é a busca pelas melhores pessoas, porque elas são os criadores do verdadeiro valor.

Quais os critérios privilegiados pelo novo modelo de Gestão?

- Gestão de competências e desempenho;
- *Assessment*;
- Gestão de carreiras e análise do potencial;
- Análise e descrição de funções;
- Compensação e benefícios;
- Recrutamento e seleção.

E como não poderia deixar de ser:

- Comunicação interna.

Não é demais recordar que estamos a falar de pessoas, de seres humanos. A visão, por sua vez, fundamenta-se nas capacidades e competências dos seus colaboradores. O diálogo, a aproximação, a partilha de opiniões, o contacto, mesmo informal, é fundamental. A empatia que se vai criando é a base da relação entre os seres que se encontram lado a lado, que se relacionam lado a lado e ultrapassam o mero contacto de peça da engrenagem do processo, para viverem e conviverem num mesmo espaço. Ser humano é isso.

A gestão de talentos só é capaz de geri-los no quotidiano da empresa quando aí se desenvolve uma gestão de relacionamentos (Sezões, 2014).

Com o modelo de gestão de talentos, os colaboradores são vistos como uma mais-valia para o sucesso dos seus negócios e das próprias empresas. Trata-se de uma perspectiva de gestão organizacional recente, um modelo ditado pelas características da realidade económica do novo milénio, de acordo com a evolução gerada até então.

3.4 Comunicação interna na gestão de talentos

É curioso como quase toda empresa pensa que está a comunicar bem com os seus talentos, mas se espanta quando o *feedback* de algum(ns) colaborador(es) contraria a crença. Como sabiamente disse George Bernard Shaw, «o grande problema da comunicação é a ilusão de que ela aconteceu». E as consequências de não se comunicar de forma eficaz são duras: baixa produtividade, cultura

organizacional prejudicada e, em última análise, problemas com retenção de talentos. Segundo o material *Talent Management Blueprint*, engendrado pela empresa canadiana de *software* Halogen, um terço dos funcionários julgam que os seus gestores não se comunicam corretamente com eles; também um terço considera que não têm autoridade para executar as suas atividades na totalidade; e 40 por cento reportam não receber *feedback* conciso e constante dos líderes (Venturini, 2016).

3.5 Para uma comunicação interna eficaz na empresa

O estabelecimento de um canal de comunicação eficaz é uma das premissas para que um processo obtenha sucesso. Se as partes envolvidas não conseguirem estabelecer uma linha de compreensão, elas permanecerão num constante impasse. Isto também se passa no âmbito organizacional, ou seja, se a empresa não consegue fazer chegar aos colaboradores uma mensagem clara, compreensível, os talentos não saberão como proceder para alcançar aquilo que a companhia espera deles. O contrário também acontece: a companhia necessita de entender aquilo que os seus talentos esperam dela, de modo a conseguir melhorar o clima, atrair e reter os seus profissionais.

A comunicação empresarial dá-se a partir de diferentes relações com distintos tipos de discurso: de colaborador para colaborador, de colaborador para gestor, de colaborador para RH, de RH para gestor... cada uma com as suas especificidades e ruídos inerentes que provocam problemas de eficácia e eficiência de comunicação dentro e para fora da empresa.

Nunca se pode esquecer que a base de todo e qualquer processo é sempre a transparência. A transparência é muito discutida em relação aos gestores e investidores. Porém, a transparência dentro da empresa é tão importante quanto saber definir e, principalmente, transmitir com clareza, as políticas de recursos humanos da empresa, e quanto é vital para mantê-los motivados e comprometidos.

Hoje, a bem do mundo empresarial, as ferramentas já vão estando disponíveis e as organizações já vão encontrando ao seu alcance uma série de instrumentos e práticas de apoio a todos os tipos de comunicação.

Para que a comunicação seja eficaz, o primeiro passo é atualizar o canal de comunicação interna, torná-lo digital, caso não seja. Esta opção tem muitas vantagens em relação aos tradicionais nos placares de comunicação das empresas, por exemplo, pois os recados e as mensagens virtuais são mais omnipresentes e rastreáveis do que as físicas, já que não ficam limitadas a um

espaço específico e fixo, só consultáveis a determinadas horas, etc, para além de isso contribuir para a sustentabilidade. Uma boa opção é criar um canal específico dentro da intranet da empresa.

Para que não comece a haver um cansaço na utilização do uso do canal de comunicação interno, há que encorajar os colaboradores a continuarem a usá-lo. Torna-se interessante e motivador organizar uma formação, ou pequeno curso, atualização, de vez em quando, e oferecer recompensas a quem fizer mais utilização do canal. É um incentivo à sua utilização.

Depois de implantado o canal interno de comunicação e de incentivar os colaboradores a usá-lo, a empresa deve medir os resultados de cada colaborador para verificar se houve melhoria no desempenho. Caso os resultados não se tenham modificado (ou, pior ainda, tenham caído), a empresa deve repensar as ações. Talvez o canal escolhido não seja o mais ajustado à cultura organizacional ou ao perfil de colaborador da empresa. Também é importante recolher *feedback* dos colaboradores, tenham os resultados melhorado ou não. Há sempre a oportunidade de melhorar o processo.

Um aspeto fundamental neste âmbito da comunicação interna é comunicar os benefícios aos colaboradores. Os benefícios são instrumentos importantíssimos para a retenção de talentos. Mas se a oferta de benefícios não for bem comunicada aos colaboradores, pouco adianta disponibilizá-los. De acordo com a vice-presidente de Tecnologia e Operações da MetLife, Maria Morris, «as companhias precisam de investir em ferramentas de educação para esclarecer os funcionários sobre os planos de benefícios». Caso contrário, o colaborador fica alheio a factos como qual é a extensão do benefício, onde pode ser usado, quando pode ser usado e por quantas pessoas — informações sem as quais não é possível aproveitar ao máximo as vantagens (Cunha et al., 2007).

Também está comprovado que as empresas que comunicam bem com os funcionários e têm o cuidado de comunicar, criam um melhor clima na empresa e uma melhor satisfação nos colaboradores, que se tornam, em consequência, mais produtivos. Verificamos a valorização atribuída aos indivíduos, as responsabilidades partilhadas ao longo das estruturas, as mudanças permitidas e provocadas com as novas tecnologias, o conceito de estratégia praticado. E temos que entender, ainda mais do que o conceito, as funções alargadas da comunicação neste novo modelo de gestão.

Se já nos encontramos num momento em que temos conhecimento para entender os malefícios de não ter uma boa comunicação dentro da empresa, é

também importante vislumbrar os benefícios de cultivá-la. As empresas que comunicam de forma mais ousada, inovadora e disciplinada, especialmente durante períodos económicos difíceis e de mudança, são mais eficazes a envolver os seus empregados e alcançar os resultados desejados. Ousadia, inovação e disciplina ajudam a impulsionar o desempenho da empresa, especialmente durante períodos económicos menos fáceis.

A comunicação tem um papel no melhor entendimento ao longo das estruturas da empresa e a comunicação com os empregados é fundamental para melhorar a cumplicidade com eles em tempos difíceis. Uma das formas é a aproximação a eles, explicando-lhes as situações concretas das empresas. É o caso da necessidade de mudança de acordos de trabalho em consequência dos desafios económicos, ou torná-los participantes das decisões que implicam modificações drásticas na sua situação laboral. Isso fá-los-á sentirem-se cúmplices e também responsáveis, pelo que a aceitação será mais fácil. As empresas que comunicam com mais eficácia falam sobre os temas que os empregados querem ouvir e redefinem os acordos de trabalho com base nas informações provenientes da comunicação.

Os empregadores que têm os canais de comunicação abertos encontram-se melhor posicionados ao manter os empregados envolvidos no negócio, reter os principais talentos, oferecer retorno consistente aos clientes e proporcionar melhor desempenho financeiro aos acionistas.

A comunicação eficaz com o empregado é um indicador chave do desempenho financeiro e um fator que impulsiona o envolvimento do empregado. As empresas que comunicam de maneira mais eficaz explicam a razão por detrás de decisões empresariais difíceis, treinam os líderes e tratam de modo ativo o impacto que isso causa aos empregados. Para um melhor posicionamento e para obter sucesso num futuro incerto, os empregadores precisam de programas de comunicação interna ousados, inovadores e disciplinados.

As empresas que mantêm uma boa comunicação com os seus empregados são também as que têm melhor desempenho financeiro (Watson, 2010).

Em termos de eficácia, a comunicação eficaz com os colaboradores figura entre os dois principais agentes de envolvimento de funcionários, com 81 por cento (IABC Research 2011). Neste estudo, as respostas obtidas mostram o seguinte:

1. Os comunicadores altamente eficazes representam 25 por cento dos maiores participantes do estudo, com a pontuação mais ele-

- vada de eficácia na comunicação; os de menor eficácia representam os 25 por cento piores, com a pontuação em geral mais baixa.
2. Uma comunicação eficaz pode ajudar a organização a atingir o próximo nível financeiro e emergir num cenário de grandes desafios económicos frente às demais: o estudo revelou que, num período de cinco anos, as empresas que comunicavam com eficácia tinham 47 por cento a mais de retorno total para os acionistas (de meados de 2004 a 2009), comparado com as empresas com práticas de comunicação menos eficazes (Watson, 2010).
 3. A mensuração é essencial. As empresas que possuem comunicação menos eficaz estão três vezes mais propensas a relatar ausência de sistemas de mensuração formal da eficácia da comunicação do que as melhores comunicadoras.
 4. As melhores empresas investem para ajudar os líderes e gerentes a comunicar com os empregados. Embora apenas três de dez organizações estejam a treinar gerentes para discutir abertamente sobre a resistência às mudanças, as que possuem comunicação mais eficaz estão mais de três vezes propensas a fazê-lo do que as que são menos eficazes.
 5. Apesar do uso cada vez maior das redes sociais, as empresas ainda têm relutância em medir o retorno sobre investimento obtido com essas ferramentas.

Em termos financeiros, está provado o quanto vale a uma empresa investir em comunicação na nova gestão: uma empresa com boa comunicação tem retornos financeiros bastantes superiores às outras. Isso revela-se tanto a nível de retorno total para os acionistas quanto a nível do valor do mercado da própria empresa e também indiretamente com as práticas em relação aos colaboradores.

Em termos comparativos, enquanto o retorno total obtido pelos acionistas na empresa com as melhores práticas de comunicação atinge os 91 por cento, nas outras fica-se pelos 62 por cento. Relativamente ao valor de mercado das organizações, constatou-se que melhorias significativas na comunicação empresarial geram um aumento de mais de 15 por cento no valor de mercado da organização, ao aproximarem-se dos seus colaboradores não estavam só a zelar pelo bem deles, mas também pelo da organização. As empresas com as práticas de comunicação mais exemplares com os colaboradores apresenta-

ram um retorno ao acionista 48 por cento maior do que as outras nos últimos cinco anos (Watson, 2010).

4. Conclusões

Após uma vasta pesquisa bibliográfica e leitura de reflexões e opiniões, que nos introduziram na temática da gestão dos talentos e na prática da comunicação interna no âmbito de tal modelo de gestão, também nós construímos as nossas considerações. Porém, decidimos apresentar as nossas conclusões através de discursos de autores genuínos dos conceitos que trabalhamos e que entendemos representarem-nos em pleno. O que a seguir apresentamos reflete a súmula da nossa investigação sobre como se desenvolve a comunicação interna no seio da gestão de talentos e a sua importância no âmbito desse modelo de gestão (Mateus, 2016).

Faith Popcorn no seu artigo «Do casulo às 99 vidas» (2016), destaca: «os colaboradores não trabalham apenas pelo dinheiro; também querem recuperar seu tempo e se sentirem valorizados. Querem dar para receber. Qualquer companhia que deseje ter sucesso no futuro, deve desenvolver uma relação muito estreita com seus colaboradores: saber como é cada pessoa, que tipo de vida tem, como é sua mulher ou o seu marido, como são seus filhos, quais os objetivos que essa pessoa tem na vida.»

«Além disso, a empresa tem a responsabilidade de oferecer a seus colaboradores algum tipo de bem-estar. Bem-estar, além do conceito convencional, significa, para as pessoas, trabalhar em alguma coisa de que gostem, que lhes dê a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Significa também sentir que a empresa ajudará quando o colaborador enfrentar uma crise, que ela se preocupará com sua saúde e com seu futuro. Ou seja, a gestão de recursos humanos terá que desenvolver soluções totais para seus talentos permanecerem na empresa.»

«As empresas mais bem-sucedidas serão aquelas que estabelecerem os relacionamentos mais profundos, mais confiáveis, com seus clientes e colaboradores individuais, devendo seguir uma simples filosofia: o seu cliente falará, e você ouvirá; o seu cliente pedirá, e vocês dois farão juntos. A nova administração individualizada de recursos humanos deverá transformar o sistema de gerenciamento e tratamento em grupo/massa, para uma gestão e gerenciamento de cliente individualizado, transformando completamente os conceitos de gestão de pessoas nas empresas.» (Jefferson, 2002)

Segundo Carlos Monteiro (2015), «(...) a introdução de sistemas de informação com as novas tecnologias potencia a definição corporativa e global de processos de gestão de capital humano, envolvendo os recursos e assegurando que a participação das pessoas é incrementada (...)».

«Cada indivíduo tem mais claro qual o seu papel nos processos, sabe quando e como avaliar, quando e como ser avaliado, que oportunidades de desenvolvimento tem e que necessidades de melhoria lhe são reconhecidas», exemplifica. «Também o gestor tem mais informação e conhecimento sobre os seus recursos, sobre as necessidades da sua organização e sobre como mover as suas equipas no sentido de desenvolvimento alinhado com as necessidades de negócio.»

E a gestão de informação sustentada em sistemas de informação torna mais claro e fácil o processo de medição de talento: «O reconhecimento de competências, fatores de diferenciação de um indivíduo e aptidões é conseguido pela perceção, mas também pela mensuração de indicadores atuais e futuros.»

Paulo Fradinho (2015) salienta que «(...) são os elementos desta proposta que permitem diferenciar a empresa no mercado, partindo do salário base, que reflete as responsabilidades da função, os incentivos de curto e longo prazo, no âmbito do desempenho e, por último, os benefícios ligados a saúde, conciliação com vida pessoal, dias de férias extra e outros, que acentuam aspetos da cultura e da identidade da empresa, ou seja, a *employer brand*». Desta forma, continua, «apesar de os benefícios serem tangíveis, com uma expressão direta do seu valor, a sua utilidade difere de uma pessoa para outra em função das necessidades individuais».

Assim, a «principal tendência dominante é justamente uma mudança do enfoque da empresa para o indivíduo, através da personalização e da flexibilidade destes programas». Paulo Fradinho acredita que, «ao responderem a necessidades de cada indivíduo, os benefícios geram envolvimento e compromisso e cimentam uma mensagem forte sobre a identidade da empresa, favorecendo a atração e a retenção de talentos».

Referências

- Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos: Repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas.
- Ashton C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resource Review*, 4(5), 28–31. doi.org/10.1108/14754390580000819

- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Cunha, L. A. R., Ferraz, S. F. S., & Furtado, M. T. M. (2007). Gestão de talentos como diferencial competitivo. Comunicação apresentada no I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal.
- Dicionário de Português (2016). Porto: Porto Editora. ISBN:978-972-0-01993-6
- Ferris, G., Buckley, M., Hochwarter, W., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415. doi:10.1177/014920639902500306
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M. Fleury (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente.
- Fischer, A. (1998) A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares (Tese de Doutorado, USP). Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade – USP, São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/pt-br.php>>
- Gubman, E. (1999). *Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus.
- Guest, D. E. (1990) Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397. doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00253.x
- Harrison, R. (2005). *Learning and development*. England: CIPD Publishing.
- Howe, A., Davidson, W., & Sloboda, J. (1998) Innate talents: Reality or myth. *Behavioral and Brain Science*, 21, 399-442. doi.org/10.1017/S0140525X9800123X
- IABC Research Foundation & Burk Consultants (2011). *Consultants employee engagement survey: 2011*. Disponível em <<https://www.iabc.com/iabc-research-foundation-and-buck-consultants-employee-engagement-survey-2011/>>
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-31.
- Jefferson, M. (2002). A guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção*, 12(2), 42-53. doi.org/10.1017/S0140525X9800123X
- Kaufman, B. E. (2008). *Managing the human factor: The early years of human resource management in American industry*. Canada: Cornell University Press.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rethorics and realities*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lewis, R., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154. doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- Lucena, M. D. S. (2004). *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

- T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management. *Summer*, 12(2), 223-241. doi.org/10.1177%2F014920638601200206
- Martins, A. L. (2015). Diferentes perspectivas na gestão do talento. *Revista Human*. Disponível em <http://www.meta4.pt/files/news/human74_GT.PDF>
- Mateus, A. F. (2016). A gestão de talentos: Uma nova conceção de comunicação para um novo modelo de gestão. In *Innovación universitaria: digitalización 2.0 y excelencia en contenidos*. England: McGraw-Hill Education.
- Michaels, E., Handfield-jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52. doi:10.1177/0170840608090530
- Popcorn, F (2006). Do Casulo às 99 Vidas. Disponível em <<http://luxer.tripod.com/planejamento/07-02.htm>>.
- Ramstad, P. M., & Boudreau, J. W. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2), 129-136. doi.org/10.1002/hrm.20054
- Ruona, W., & Gibson, S. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66. doi.org/10.1002/hrm.20054
- Sarsur, A. M, Pedrosa, R. R., & Sant'anna, A. S. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais. São Paulo: Anpad.
- Scopel, F. D., Gerhardt, B. C., Busato, S., & Angela, B. (2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos? *Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 222-247. doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054.
- Sezões, C. (2014). Gestão integrada de talento: da atração à retenção. Disponível em <<http://inforh.pt/gestao-integrada-de-talento-da-atracacao-a-retencao-por-carlos-sezoes-partner-da-stanton-chase-portugal>>.
- Society for Human Resource Management (2013). *Workplace forecast: The top workplace trends according to HR professionals*.
- Silva, L. (2003). O balanced scorecard e o processo estratégico. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 10(4), 61-73.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura.

- Venturini, L. (2016) Retenção de talentos: Indo para além do Salário. [Web Log Post]. Disponível em <blog.convenia.com.br/retencao-de-talentos-indo-alem-do-salario>.
- Vergara, S. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Watson, W. T. (2010). *Estudos de clima organizacional*. Disponível em <<https://www.towerswatson.com>>.
- Williams, A. M. & Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of Sports Science*, 18(9), 657-67. doi:10.1080/02640410050120041
- Wood, J. R. T., & Picarelli Filho, V. (2004). *Remuneração e carreira por habilidade e por competências: Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas.

