



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

“O desafio da gestão do talento no contexto da transformação digital em curso” - uma análise a empresas do Alentejo

Maria Leonor Prates Firmino

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Paulo Resende da Silva, Professor Auxiliar
Departamento de Gestão, Universidade de Évora

novembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**“O desafio da gestão do talento no contexto da
transformação digital em curso” - uma análise a empresas
do Alentejo**

Maria Leonor Prates Firmino

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientador:
Prof. Doutor Paulo Resende da Silva, Professor Auxiliar,
Departamento de Gestão, Universidade de Évora

novembro, 2021

Agradecimento

Primeiramente, gostaria de deixar o meu especial agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Silva, por todo o apoio e disponibilidade ao longo deste caminho, mostrando-se sempre disponível para me apoiar. Demonstrou ser, de facto, um excelente profissional, pois apesar do seu longo trabalho como docente, não só na Universidade de Évora, como também em São Tomé e Príncipe, entre viagens de trabalho e projetos inovadores em curso, houve sempre um lugar para mim e para este projeto. Por todos estes motivos, obrigada Professor.

Gostaria também de agradecer às empresas X e Lobosolar, que se disponibilizaram a participar neste estudo, sem o vosso testemunho esta dissertação não teria sido possível. Espero contribuir também para que possam evoluir.

Por último, mas não menos importante, Mãe, Manas, Miguel e Tai, obrigada pelo apoio incondicional, e pela força que, mesmo não sabendo, me deram todos os dias, com a vossa simples presença. São os pilares da minha vida. Espero que a nossa estrelinha fique orgulhosa, e que brilhe no céu, cada vez mais.

Resumo

A transformação digital está fortemente presente no quotidiano, pressionando fortemente as organizações não só a introduzir tecnologias no negócio, mas também a alterar os modelos de negócio, a alterar a cultura da organização e a adaptar os seus trabalhadores. Sendo que os processos se vão tornando cada vez mais informatizados, surge a necessidade, por parte das organizações, de novos requisitos de perfis de pessoas, com qualificações e capacidades de conhecimento e habilidades, distintas das do presente.

Este trabalho investiga o desafio da gestão do talento face à transformação digital, passando por tentar compreender de que modo estas empresas detetam, atraem, retêm e formam os seus colaboradores.

Para tal, foi realizado um estudo de caso a duas empresas do Alentejo, mais concretamente da cidade de Évora. A recolha dos dados foi concretizada através de entrevistas a uma especialista em talento e aos responsáveis de Recursos Humanos das empresas em estudo.

A análise das duas empresas indica dois resultados diferentes: a empresa X, devido a ainda não ter conseguido acompanhar a transformação digital, encontra-se numa fase embrionária no que toca à gestão do talento. Por outro lado, a empresa Lobosolar, que acompanha a transformação digital há mais de 10 anos, tem conseguido fazer a gestão do seu talento.

Palavras-chave: Transformação digital; Gestão do Talento; Talento; Gestão de Recursos Humanos

Códigos de Classificação JEL:

D23- Comportamento Organizacional

O15- Recursos Humanos

Abstract

Digital transformation is strongly present in everyday life, putting strong pressure on organizations not only to introduce technologies in the business, but also to change business models, change the culture of the organization and adapt their employees. As processes become more and more computerized, organizations need new requirements for people profiles, with different qualifications, knowledge and skills.

This paper investigates the challenge of talent management in the face of digital transformation, by trying to understand how these companies detect, attract, retain, and train their employees.

To this end, a case study was conducted in two companies in Alentejo, specifically in the city of Évora. For data collection, interviews were conducted with a talent specialist and the heads of Human Resources of the companies under study.

The analysis of the two companies indicates two different results: company X, because it has not yet been able to keep up with the digital transformation, is in an embryonic phase with regard to talent management. On the other hand, Lobosolar, which has been following the digital transformation for over 10 years, has managed to manage its talent.

Keywords: Digital Transformation, Talent Management, Talent, Human Resources Management

JEL Classification Codes:

D23- Organizational Behavior

O15- Human Resources

Índice

Agradecimento.....	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
 Introdução.....	 1
 Capítulo 1. Enquadramento teórico.....	 5
1.1. Transformação digital.....	5
1.2. Conceito de Talento e Gestão do Talento.....	6
1.3. As práticas da Gestão do Talento.....	12
1.4. Modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos.....	14
 Capítulo 2. Desenho metodológico.....	 19
2.1. Estudo de caso.....	19
2.2. Descrição da amostra.....	19
2.3. Instrumentos de recolha de dados.....	20
2.3.1. Entrevistas.....	20
2.4. Procedimento.....	20
 Capítulo 3. Apresentação das empresas.....	 23
3.1 Empresa 1- Empresa X.....	23
3.2 Empresa 2- Lobosolar.....	23
 Capítulo 4. Análise de dados e Resultados.....	 25
 Capítulo 5. Discussão.....	 37
 Conclusão.....	 43
 Referências Bibliográficas.....	 47

Anexos.....	51
Anexo A- Guião da entrevista Doutora Dora Martins.....	51
Anexo B- Guião de entrevista Gestores de Recursos Humanos.....	53
Anexo C- Apresentação em PowerPoint utilizada na entrevista Gestores de Recursos Humanos.....	55
Anexo D- Documento PDF enviado previamente aos entrevistados.....	61
Anexo E- Matriz de análise de conteúdos entrevista Doutora Dora Martins.....	63
Anexo F- Matriz de análise de conteúdos responsáveis de Recursos Humanos.....	65

Índice de Figuras

Figura 1.1: “Filosofias de talento de acordo com Reimpresso de Meyers e van Woerkom (2014)”	10
Figura 1.2: “Gestão Estratégica de Talentos”	15
Figura 5.1: “Práticas de gestão do talento implementadas na empresa X”	39
Figura 5.2: “Práticas de gestão do talento implementadas na empresa X”	39
Figura 5.3: “Ciclo de gestão do talento”	40
Figura 5.4: “Gestão Estratégica de Talentos”	40

Índice de Quadros

Tabela 3.1: Dados da entrevistada empresa X.....	23
Tabela 3.2: Dados do entrevistado empresa Lobosolar.....	24
Tabela 4.1: Dados gerais sobre as empresas.....	25
Tabela 4.2: Transformação digital.....	27
Tabela 4.3: Talento e gestão do talento.....	29
Tabela 4.4: Modelo teórico Gestão Estratégica de Talentos.....	31
Tabela 4.5: Reflexão final.....	34

Introdução

As organizações enfrentam desafios complexos, não somente os induzidos pela situação pandêmica, mas em especial os derivados pelo processo de transformação digital em curso, pois este, apesar de abrir novas oportunidades, também apresenta implicações mais amplas para a criação e captura de valor (Nambisan, Wright e Feldman, 2019).

Esses desafios passam pela inovação estratégica, a procura intensa por vantagens competitivas, o desafio de compreender o contexto organizacional, a procura pelo conhecimento e a necessidade de mudança e adaptação perante um mundo cada vez mais digital, em que existe um progresso constante e onde, a qualquer momento, tudo se pode transformar (Vorhauser-Smith, 2011).

Sendo a transformação digital um desafio para as organizações, é uma realidade na qual os processos se tornam cada vez mais suportados por tecnologias digitais. Com a nova era digital, ao Capital Humano (os Recursos Humanos) são exigidas novas formas de posicionamento nas organizações, não somente por uma necessidade inferior de Recursos Humanos para a realização de tarefas repetitivas, bem como pela necessidade de novos requisitos de perfis de pessoas individuais, com qualificações e capacidades de conhecimento e habilidades distintas das do presente. Deste modo, são necessárias mudanças, em todos os aspetos, nas empresas.

Já Edgar H. Schein, em “Complex Man” em 1960 (Argyris, 1973) declara que as pessoas são complexas e mostram uma natureza humana diferente em ambientes sofisticados e em constante mudança, portanto a adaptação à mudança é um fator-chave nas respostas aos desafios que surgem dada a revolução em curso de transformação digital (Jia e Zhang, 2011).

Sabe-se que todas estas mudanças afetam a área de Recursos Humanos, e tudo o que a mesma envolve, desde tarefas administrativas, recrutamento e seleção, alocação dos profissionais, formação e desenvolvimento, processamento de salários, bem como de forma mais estratégica, na gestão de talento e na gestão do emprego no contexto das empresas e organizações.

A gestão do talento é, atualmente, considerada uma nova fase da Gestão de Recursos Humanos, mais complexa e em que se torna crítico desenvolver um novo olhar para o Capital Humano, numa perspetiva mais estratégica e de proatividade na gestão do emprego, na planificação dos Recursos Humanos e na conceção de modelos de gestão pelas competências, isto é, com um foco mais estratégico no talento (Jia e Zhang, 2011).

Este estudo está focado na gestão do talento, mais concretamente no desafio da atração, desenvolvimento e retenção de talento, no contexto da transformação digital em curso.

Considerado um tema da atualidade, e porque surge a necessidade de envolver todas as pessoas numa aprendizagem constante de competências digitais, o impacto da transformação digital na gestão do talento retrata questões do passado e do presente que tem vindo a comprometer o bom funcionamento das organizações, pois “a incapacidade de os países desenvolverem adequadamente o talento das pessoas reforça as desigualdades, ao privar as pessoas de oportunidades e da possibilidade de aceder a uma ampla base de empregos de qualidade” (Fórum Económico Mundial, citado em Martins e Cruz, 2019:7). Como tal, o objetivo geral deste estudo é tentar compreender de que modo as empresas detetam, atraem, retêm e formam os seus colaboradores tendo em conta a transformação digital em curso.

Desta forma, e descrevendo os objetivos específicos deste estudo, será interessante identificar as práticas de identificação das pessoas, em termos de características e competências, em conjugação com o modelo de negócio; identificar as práticas de gestão do talento nas organizações; e especificar práticas de retenção do talento, para dar aos trabalhadores uma perspetiva de futuro e, portanto, retê-los nas suas organizações.

A opção metodológica escolhida foi o estudo de caso, em duas empresas alentejanas. A escolha das empresas foi intencional, não só pela facilidade de contacto com determinadas empresas, mas também porque se espera contribuir para o desenvolvimento das organizações da região.

No primeiro capítulo, dedicado ao enquadramento teórico, após uma profunda revisão da literatura, procede-se à contextualização do tema em estudo, em particular sobre transformação digital, o conceito de talento e gestão do talento, as práticas de gestão do talento e ainda o modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos de Collings e Mellahi (2009).

A reflexão sob a literatura existente permitiu a construção do estudo de caso, nomeadamente a construção das entrevistas a serem realizadas.

No segundo capítulo, pretende-se apresentar o desenho metodológico, ou seja, a razão da escolha do estudo de caso, a descrição da amostra, o instrumento de recolha de dados e o procedimento.

No terceiro capítulo, são brevemente apresentadas as empresas que aceitaram participar no estudo de caso.

No quarto capítulo, tendo em conta as informações recolhidas, procede-se a análise de dados e respetivos resultados.

No quinto capítulo, é feita uma discussão com base nos resultados obtidos, procurando cumprir os objetivos gerais e específicos previamente definidos.

Por fim, a conclusão, assume uma síntese sobre o estudo de caso, bem como uma reflexão do modo como as duas empresas gerem o seu talento, impactadas pela transformação digital, bem como limitações e sugestões de pesquisas futuras

.

Enquadramento Teórico

1.1 Transformação Digital

A transformação digital está cada vez mais presente, em qualquer parte do mundo. Cresce constantemente o número de pessoas com acesso a vários tipos de informações, com contactos com pessoas localizadas a milhares de quilómetros de distância (Maruska e Perry, 2013). Sem se dar conta, diariamente é utilizado o novo mundo das tecnologias, seja através da comunicação, conectividade e interação, seja através de entretenimento, aquisição de produtos e serviços, ou até mesmo através da gestão de finanças pessoais (Silva, 2018).

O conceito de transformação digital pode ser entendido como “um processo que visa melhorar uma entidade desencadeando mudanças significativas nas suas propriedades através da combinação de informações, tecnologias de computação, comunicação e conectividade” (Vial, 2019).

Apesar do acesso à informação ser, em certa parte, benéfico para a sociedade, esta pode ser também prejudicial para a sociedade como um todo, bem como para as organizações em particular, pois o avanço tecnológico está a pressionar fortemente muitas organizações (Silva, 2018). Surge, assim, a necessidade de introduzir não só tecnologia nos negócios, de forma segura, mas também alterar completamente o modelo de negócio, a cultura da organização e a adaptação dos trabalhadores, para dar resposta às necessidades do consumidor, que é cada vez mais informado.

Além da transformação digital, algumas tendências macro, tais como o crescimento económico acelerado, as pesquisas sobre a neurociência e mudanças nos valores dos consumidores, (Frazier e Cannell, 2018) estão a alterar o mundo tal como se conhece. A mudança nos valores dos consumidores tem vindo a acontecer porque estes, estando cada vez mais informados, tornam-se mais impacientes e exigentes, alterando a relação dos consumidores com as organizações, para uma relação mais instável e imprevisível (Silva, 2018).

Tendo em conta que a tecnologia da informação se tornou o principal vetor das mudanças nas empresas, é exigido aos profissionais mais do que conhecimento técnico (Rezende Francisco, Kugler, e Larieira, 2017). No contexto atual, é necessário ter em conta as competências comportamentais, que estão relacionadas com o comportamento e atitude esperada por quem ocupa a posição, traduzindo a cultura da empresa, bem como o seu propósito, missão, visão e valores.

Com o avançar da tecnologia, é observável que o trabalho humano é gradualmente substituído por máquinas (Maruska e Perry, 2013). Cabe às organizações definir as prioridades da força de trabalho, ou seja, as organizações devem estabelecer uma estratégia que dite o tipo de talento que necessitam para o exercício das funções e devem também encontrar a forma de o gerir. Além disso, com o aumento das tecnologias, as pessoas sentem cada vez mais o desejo de fazer a diferença e sentir-se parte da organização onde trabalham e, por esse mesmo motivo, devem ser as organizações as responsáveis pela atração, retenção e desenvolvimento do talento dos seus colaboradores.

Além da transformação digital, de acordo com o estudo de Savanevičienė e Vilčiauskaitė (2017), também as mudanças demográficas, a globalização, o clima económico e a transformação dos negócios indicam que a gestão do talento é deveras importante para as empresas. O crescimento dos mercados tem implicações significativas nas estratégias de gestão do talento (Vaiman e Collings, 2013), devendo existir uma adaptação por parte das empresas e dos seus colaboradores, transformando os desafios em benefícios e oportunidades (Savanevičienė e Vilčiauskaitė, 2017), não só devido às mudanças tecnológicas, mas também porque as pessoas demonstram ter naturezas diferentes (Jia e Zhang, 2011).

Além da adaptação necessária por parte das empresas, o papel dos líderes é fundamental não só para definir a visão e estratégia da organização, bem como para renascer o talento já existente nas organizações (Maruska e Perry, 2013).

1.2 Conceito de Talento e Gestão do Talento

O interesse no Talento e na Gestão do Talento em contexto empresarial surgiu por volta dos anos 90 com o estudo “The War for Talent” da McKinsey, que fala do *boom* tecnológico que ocorreu na época, o que resultou na procura de trabalhadores com talento, que seria bastante superior à oferta existente (Michaels, Handfield, e Axelrod, 2001).

A escassez de talento levou os consultores e gestores de Recursos Humanos a dar importância ao tema e a estudar as tendências, surgindo os conceitos de “aquisição, retenção e gestão de talentos” e “atrair, reter e desenvolver talento”. (Michaels et al., 2001).

Uma das definições de talento mais aprovada é de Michaels et al. (2001:12) que definem talento como “o conjunto de habilidades de uma pessoa- os seus dons, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter, impulsos inatos e, também, inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

Jia e Zhang (2011), uns anos depois, definiram o talento de uma forma mais simplificada, como uma característica que um indivíduo possui, tais como conhecimentos profissionais ou *skills* próprias que contribuem para a sociedade.

Martins e Cruz (2019) mencionando Schuler et al. (2011) identificam a importância dos fatores que influenciam o talento, sendo estes:

1. Demografia global- o número médio de nascimentos diminuiu significativamente
2. Mudanças geográficas- a população das economias emergentes está em mudança, o que influencia a necessidade de talento
3. Aumento da procura de colaboradores com competências- as organizações com necessidades de elevados níveis de competências e desempenho são cada vez mais
4. Escassez de colaboradores com competências- não existem pessoas com as qualificações e competências face às necessidades das organizações

No que concerne à gestão do talento, o seu significado surgiu devido à globalização (Scullion e Collings, 2011) e tem vindo a ganhar atenção por parte das empresas e gestores (Al Ariss, Cascio, e Paauwe, 2014), pois como prova o estudo de Ingram (2016), a gestão de talentos está fortemente ligada ao desempenho da organização e pode ajudar a aumentá-lo, o que tem resultado no seu estudo nos últimos anos (Dries, 2013).

A função dos Recursos Humanos tem vindo a sofrer evoluções ao longo do tempo, tendo passado por diferentes fases. Começou por dizer respeito ao Departamento Pessoal, encarregue maioritariamente pelos pagamentos salariais. Mais tarde designou-se Recursos Humanos Estratégico, tratando do recrutamento, compensações e comunicação (Bersin, 2006).

Hoje, além de todas as fases e funções já existentes, a nova fase da Gestão dos Recursos Humanos é a gestão do talento, e a sua complexidade é muito evidente, pois carece de mais atenção ao talento do que ao trabalho (Jia e Zhang, 2011). Sendo uma das prioridades para os profissionais de Recursos Humanos (Meyers, van Woerkom, Paauwe, e Dries, 2019), a gestão do talento vai além do conhecido, pois, além das demais funções, encarrega-se de planos de sucessão, gestão de competências, gestão da performance e sistemas de integração e desenvolvimento (Bersin, 2006).

Apesar de não existir ainda consenso e concórdia para uma definição de Gestão do Talento, já é possível verificar alguns aspetos tais como o nível de exclusividade versus inclusão de sistemas de talentos, o desempenho versus potencial, a importância de determinadas funções, o desenvolvimento de talentos internamente versus aquisição no mercado externo (Vaiman e Collings, 2013). Além disso, Al Ariss et al. (2014) sugerem que a gestão de talentos pode ser discutida em diversos níveis de análise- individual, organizacional, institucional, bem como nacional e internacional, e setorial.

Jia e Zhang (2011) na sua pesquisa sobre a gestão do talento, da perspetiva do pensamento sistemático de gestão científica complexa, referenciam Knez (2004) e Stainton (2005) para descrever que a gestão do talento é um processo contínuo que inclui o recrutamento externo, seleção e, através da formação interna, que leva à retenção dos trabalhadores certos sob as circunstâncias certas, com o objetivo de atingir a melhor performance da organização.

Posteriormente, Armstrong (2012) diz que gestão do talento é “o processo de garantir que a organização tem as pessoas talentosas de que necessita para atingir os seus objetivos de negócio. Envolve a gestão estratégica do fluxo de talento através de uma organização, criando e mantendo um pipeline de talento”.

Mais tarde, Vosburgh (2016) afirma o facto de a gestão do talento ser um processo contínuo que visa garantir o talento dentro da organização, devendo estar ligado à estratégia de negócio de modo a aumentar o seu valor. Além do recrutamento externo, seleção e formação interna, mencionados por Jia e Zhang (2011), o autor defende que, a gestão do talento, inclui também uma análise da força de trabalho (necessidades atuais e futuras de talento na organização), a procura do talento, o *onboarding*, a gestão da performance dos colaboradores, planos de sucessão (com o objetivo de identificar posições-chave e competências necessárias para uma dada função), despedimento e entrevistas de saída.

Apesar de muitos autores definirem gestão do talento, a definição mais aceite é de Collings e Mellahi (2009) que sugerem uma estratégia de Gestão de Talentos organizacionais como “atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem diferencialmente para uma vantagem competitiva da organização, desenvolvimento de *talent pool* com fortes potenciais e alto desempenho para preencher estas funções, e o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada para facilitar o preenchimentos dessas posições com talento e assegurar o seu compromisso contínuo com a organização.”

Os autores Collings e Mellahi (2009) reforçam ainda o facto de que “o ponto de partida para qualquer sistema de Gestão de Talentos deve ser a identificação sistemática das posições-chave que contribuem diferencialmente para a vantagem competitiva sustentável de uma organização.”

Savanevičienė e Vilčiauskaitė (2017) mencionam o facto de existir um desacordo entre vários autores, relacionado com o facto de a Gestão do Talento dizer respeito a todos os trabalhadores (gestão do talento inclusiva) ou apenas a potenciais trabalhadores com mais talento (gestão do talento exclusiva). As autoras ainda referem que é importante identificar e seleccionar uma estratégia (defendendo que esta poderá ser exclusiva ou inclusiva), bem como investigar a aplicação prática destas estratégias em diferentes indústrias, na medida em que se vê o talento como a chave para aumentar a competitividade das empresas (Jia e Zhang, 2011).

As mesmas estratégias, foram também citadas mais tarde por Meyers et al. (2019), no entanto, os autores, além das dimensões exclusiva e inclusiva, combinaram estas duas dimensões com outras duas, a inata ou estável e a desenvolvível, resultando em quatro filosofias de talento: exclusiva/inata, exclusiva/desenvolvível, inclusiva/desenvolvível e inclusiva/inata. A figura 1.1 representa as filosofias de talento citadas pelos autores.

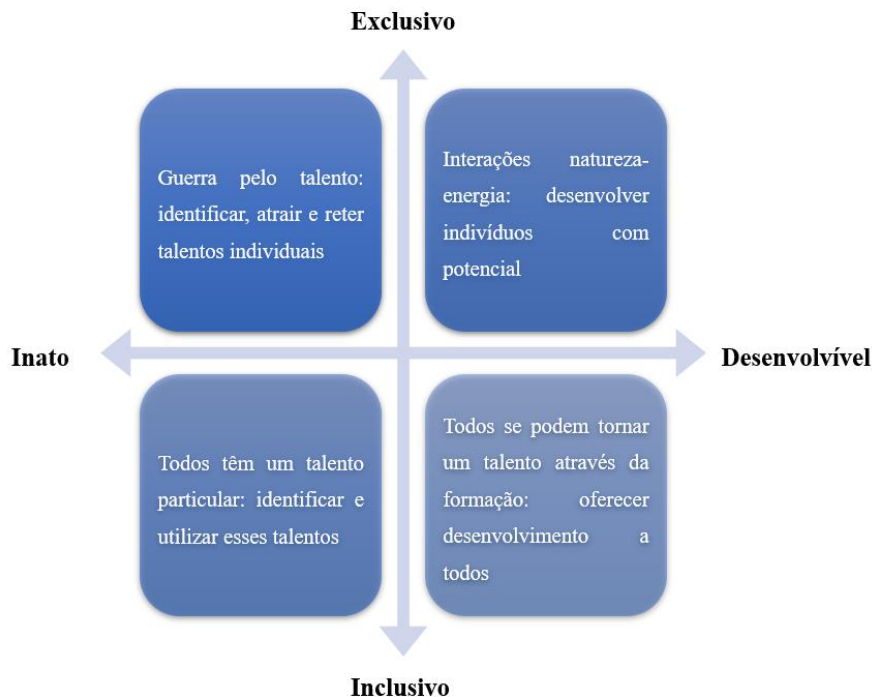


Figura 1.1: “Filosofias de talento de acordo com Reimpresso de Meyers e van Woerkom (2014)” Fonte: Meyers et al. (2019:565)

De acordo com os autores Meyers et al. (2019), a filosofia do talento exclusiva/inata diz respeito ao talento que é raro e inato, ou seja, nasce com a pessoa, existindo entre as organizações uma Guerra de Talento em identificar, atrair e reter os melhores colaboradores, os chamados *A players* ou *star performers*.

A filosofia exclusiva/desenvolvível tem como base a teoria de que o talento é também raro, tal como na filosofia exclusiva/inata, no entanto, pode ser desenvolvido, e esta filosofia só resulta se assim for, através de formação contínua de potenciais indivíduos.

Outra filosofia que diz que o talento pode ser desenvolvido é a inclusiva/desenvolvível, ao defender que o talento é comum e pode ser desenvolvido, isto é, todas as pessoas têm um talento e deve ser oferecida formação a todos, possibilitando o seu desenvolvimento.

A filosofia de talento onde este é comum, no entanto, inato, é a filosofia inclusiva/inata transmite que todos têm pelo menos um talento peculiar, e que este deve ser identificado e utilizado de acordo com as necessidades da organização e do próprio indivíduo.

Ainda segundo Meyers et al. (2019), as quatro filosofias do talento devem estar em harmonia com o contexto em que estão inseridas, pois diferentes contextos carecem de diferentes talentos.

No estudo realizado pelos autores Meyers et al. (2019), estes mencionam o facto de ser necessário discutir as filosofias de talento em relação aos fatores de contexto, sendo estes: dimensão da organização, classificação como público ou privado e o status de uma empresa multinacional; com o objetivo de os relacionar com as 4 filosofias de talento e tentar compreender de que modo se enquadram em cada uma destas.

As conclusões do estudo foram bastante claras: existem relações fortes entre as quatro filosofias e as diferenças culturais; os gestores de Recursos Humanos das organizações relativamente mais pequenas adequam-se mais a uma filosofia de talento inclusiva, enquanto nas grandes empresas a filosofia de talento mais adequada é exclusiva, o que pode estar relacionado com as relações interpessoais e o ambiente em que a organização se encontra. Além disso, os mesmos autores concluíram que o facto de a empresa ser pública ou privada, não interfere com a filosofia de talento utilizada.

Vosburgh (2016) mencionou que a Gestão do Talento não seria mais como se conhece e já não é uma questão saber se esta precisa de mudar, mas sim com que rapidez isso acontecerá nas organizações. Tendo em conta as mudanças no trabalho, a questão é a relevância dos Recursos Humanos e o desafio será a capacidade de adaptação e transformação, para acompanhar o crescimento tecnológico. Segundo o autor, a Gestão do Talento será impactada por três grandes tendências, sendo elas a neurociência, a inteligência artificial e a importância do propósito no local de trabalho.

A neurociência é o estudo científico do sistema nervoso. Tradicionalmente, a neurociência tem sido vista como um ramo da Biologia. Atualmente, é uma ciência interdisciplinar que trabalha com variados campos, incluindo em contextos organizacionais e, portanto, começou a ser utilizada para o estudo da gestão do talento, pois é possível entender de uma nova forma, como é que as pessoas trabalham e como reagem a situações do trabalho (Vorhauser-Smith, 2011). Sabe-se que a neurociência está a acelerar o redesenho da gestão de talento-chave, tais como sistemas de gestão de desempenho, desenvolvimento de liderança, aprendizagens e recompensas. Além do mais, a neurociência veio também influenciar o modo como se projetam os espaços de trabalho, sendo o recrutamento, recompensas e identificação e desenvolvimento de alto potencial os próximos pontos para revisão com os *insights* neurocientíficos (Vosburgh, 2016).

Além disso, através da neurociência é possível compreender a razão das ações das pessoas, e se essas ações poderão ser feitas de forma mais eficiente. Também através da neurociência, os líderes e gestores de talento podem implementar programas para maximizar o potencial dos seus subordinados, através, por exemplo, da formação e motivação. (Vorhauser-Smith, 2011).

Como se sabe, com o avançar da tecnologia, as atividades mais rotineiras serão substituídas por máquinas, o que acabará com vários empregos. No entanto, a inteligência artificial também fará com que se criem novas profissões e mais especializadas, o que terá de levar as empresas a apostar cada vez mais na formação dos seus colaboradores, a apostar no seu talento (Vosburgh, 2016) para que se possa aprender a trabalhar com novas plataformas com o objetivo de inovar (Jacobides e Reeves, 2020).

As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, pois são as mesmas e a sua *performance* que determinam a sua atividade e, consecutivamente, a competitividade e capacidade de sobrevivência das empresas. Além da neurociência e da inteligência, a importância do propósito no trabalho, também afeta a gestão do talento nas organizações e este propósito é uma característica inata nos colaboradores, que deve estar presente no modo como a gestão do talento é praticada (Vosburgh, 2016).

Se existir uma gestão de talento eficaz, Vosburgh (2016) menciona que as organizações irão melhorar a retenção dos seus colaboradores, conseguirão identificar potenciais sucessores para posições-chave e criar planos de desenvolvimento para preparar estes sucessores, e a rentabilidade da organização irá aumentar, através de uma maior eficiência.

Para que as organizações consigam alcançar estes objetivos, é imprescindível o recurso a boas práticas de Gestão do Talento.

1.3 As práticas da Gestão do Talento

A Guerra do Talento levou ao estudo mais aprofundado do Talento e da Gestão do Talento e como resultado surgiram os termos “aquisição e retenção de talento”, bem como “atração, desenvolvimento e retenção de talento”, que se tornaram populares no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (Tarique e Schuler, 2012).

A atração, desenvolvimento e retenção do talento são as práticas predominantes na gestão do talento. As melhores práticas são o começo para melhores resultados organizacionais, no entanto estas práticas devem estar de acordo com a estratégia da organização, nunca descurando o talento interno (Al Ariss et. al., 2014).

A *atração de talento*, exige que a organização tenha uma imagem no mercado ligada a uma cultura de desempenho (Martins e Cruz, 2019) e, segundo os autores Tarique e Schuler (2012), está dividida em três grandes áreas:

1. *Planeamento e desenvolvimento interno de talento*, com o propósito de se saber que tipo de competências (seja conhecimento, *skills*, habilidades ou personalidade) são necessárias consoante as funções, e, consoante as necessidades, recorrer a trabalhadores já existentes na organização, planeando e desenvolvendo o seu talento.
2. *Reputação da Gestão dos Recursos Humanos*, também conhecido como *Employer Branding*, que consiste na criação de uma estratégia por parte da organização, com o objetivo de captar e atrair a atenção dos melhores talentos disponíveis no mercado.
3. *Procura de talentos agressiva*, que ocorre quando a estratégia tradicional (*recrutamento e seleção*) de procura de trabalhadores com talentos específicos não resulta, sendo necessário recorrer a uma procura agressiva, por exemplo através de recrutamento internacional.

As autoras Dora e Cruz (2019) acrescentam ainda:

4. *Programas de jovens talentos*, tendo como objetivo tentar atrair jovens que se identifiquem com os valores e cultura da organização, porque os jovens terão resultados no curto prazo em termos de desempenho

No que diz respeito ao *desenvolvimento de talento* dentro da organização, devendo estas promover planos de ação com foco no desenvolvimento contínuo (Martins e Cruz, 2019), os autores Tarique e Schuler (2012) apontam dois grandes campos:

1. *Processo de desenvolvimento de talentos*, que inclui 4 áreas: identificação (que pessoas desenvolver), design (que competências desenvolver, a que velocidade e com que perspetiva), avaliação (ferramentas para medir a eficácia do processo) e suporte organizacional (por parte da chefia).
2. *Planos de desenvolvimento de futuros líderes*, sendo que muitas organizações utilizam programas de desenvolvimento de liderança como ferramenta para reter talentos. Além disso, desenvolvem *planos de sucessão* que consistem na identificação e desenvolvimento de talento para posições de liderança importantes.

Além destas duas áreas, as autoras Dora e Cruz (2019) referem também:

3. *Formação, com recurso a coaching e mentoring*
4. *Desenvolvimento de carreira*

Por último, no que concerne à *retenção do talento*, que tem um impacto diretamente na redução do *turnover* e no aumento do *engagement* dos colaboradores (Martins e Cruz, 2019), os autores Tarique e Schuler (2012) identificam:

1. *Planos de carreira e desenvolvimento*, pois as organizações que oferecem planos de carreira são aquelas que têm uma taxa de *turnover* mais baixa

As autoras Dora e Cruz (2019) mencionam também:

2. *Programas de onboarding*, que incluem acolhimento, integração, desenvolvimento da cultura da organização, que está muito relacionado também com o *Job Showdoing*, em que existe alguém que vai orientando um novo trabalhador, servindo de mentor
3. *Programas de employee experience*, que está muito relacionado com a satisfação e bem-estar, consistindo em promover experiências positivas no colaborador
4. *Gestão de compensação e benefícios*,
5. *Retribuição emocional*, muito relacionada com os benefícios que a empresa oferece aos colaboradores de livre vontade (por exemplo *gym pass*, subscrição Netflix)

Apesar de todas as práticas de retenção do talento mencionadas anteriormente, hoje é importante que as organizações compreendam as expectativas e preocupações de cada colaborador, ajustando as estratégias de retenção às necessidades e desejos desses colaboradores (Martins e Cruz, 2019).

1.4 Modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos

De um modo geral, o modelo dos autores Collings e Mellahi (2009), representado na figura 1.2, consiste na criação de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada, para que esta suporte o desenvolvimento de um conjunto de talentos de alto potencial e alto desempenho, para preencher posições-chave. Através destas posições-chave é possível que a organização apresente resultados positivos e melhore a sua performance, com trabalhadores motivados, comprometidos com a organização e com desempenho *extra role* (desempenho “extra-role”, é definido como um comportamento positivo por parte do colaborador, que se traduz na concretização de tarefas que não fazem parte dos requisitos do trabalho, ideal para posições pivô).

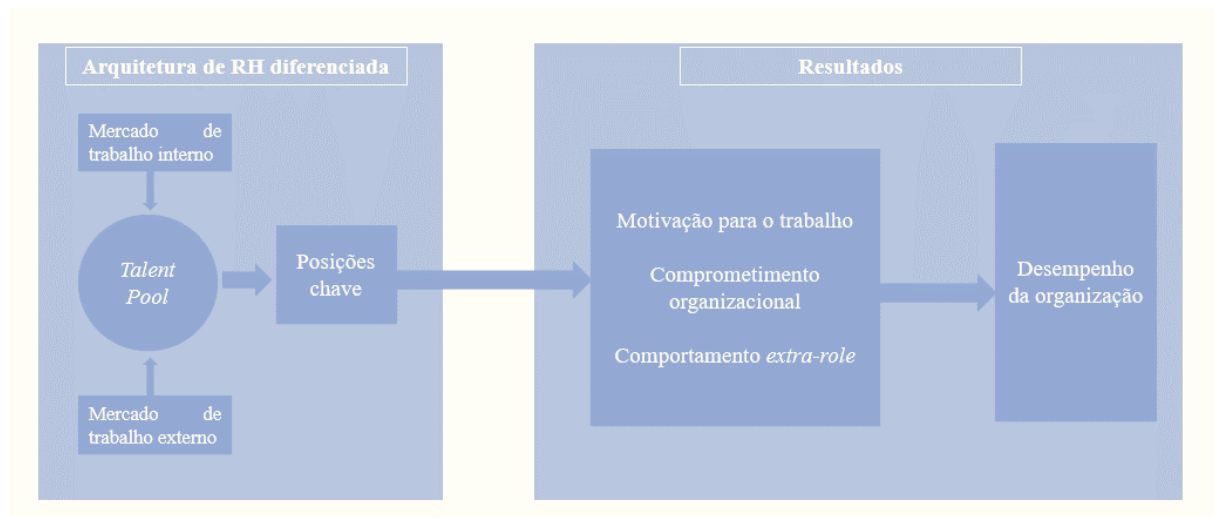


Figura 1.2: “Gestão Estratégica de Talentos” Fonte: Collings e Mellahi (2019:306)

A primeira etapa num sistema de gestão de talento deve ser a identificação de posições-chave de talento. Esta etapa está relacionada com a identificação dos *A players* e, consequentemente *A positions* (o estudo de Stahl et al (2007) sobre a Gestão global de Talentos confirmou que, as organizações de alto desempenho que estudaram e investigaram, seguiram uma estratégia de *talent pool*: recrutar as melhores pessoas, os mencionados *A players* e, de seguida, encontrar posições para elas, as *A positions* pois é a posição, estratégica e com potencial, que se pode diferenciar, dado o seu valor e singularidade, criando uma vantagem competitiva, e não o trabalhador por si só). Segundo os autores Collings e Mellahi (2009), apesar do capital humano ser muito importante, são os sistemas e processos organizacionais que criam e gerem a estratégias que estes devem seguir.

Nos dias de hoje, apesar de muitas funções serem estrategicamente importantes, é possível, através da formação ou qualificação profissional, normalizar determinadas funções.

Para a identificação e ocupação de posições-chave de talento, é imprescindível para as organizações, o desenvolvimento de uma *talent pool*, a segunda etapa do modelo. *Talent pool* é um termo utilizado para fazer referência aos locais ou bases de dados onde os recrutadores e gestores de Recursos Humanos têm informação dos principais candidatos a vagas de emprego, e deste modo, conseguem garantir candidatos de alta qualidade, de forma mais rápida e económica.

O conjunto de talentos de uma organização deve estar focado na gestão dos riscos (os custos associados com resultados difíceis de prever) associados a posições fundamentais. Os principais riscos são o desfasamento entre empregados e *skills*, ou seja, poucos empregados para dar resposta às exigências ou demasiados empregados resultando em despedimentos; e a incapacidade de reter talento resultando numa perda do investimento em desenvolvimento.

Para facilitar o desenvolvimento eficaz de um conjunto de talentos, as empresas devem combinar o desenvolvimento interno e o recrutamento externo, o que facilita a gestão dos riscos, e devem também desenvolver talento num contexto mais abrangente da organização, e não com um plano específico em mente, pois isto permite que os colaboradores possuam mais competências e se adaptem a várias funções dentro da empresa, e não a uma função em específico.

As organizações, devem, assim, numa terceira etapa, criar uma arquitetura de Recursos Humanos diferenciada, estando a sua importância relacionada com o facto de reconhecer diferentes contribuições por parte de grupos de trabalhadores específicos, para influenciar o desempenho organizacional.

Collings e Mellahi (2009) apontam quatro categorias de trabalhadores, baseadas na sua singularidade e valor das suas habilidades:

- 1) *Emprego baseado no conhecimento*, que acontece quando os trabalhadores têm valor e singularidade, e têm o potencial de contribuir para os objetivos estratégicos da organização. Estes trabalhadores devem ser suportados com uma arquitetura de Recursos Humanos diferenciada.
- 2) *Emprego baseado no trabalho*, quando os trabalhadores têm valor estratégico, mas não são únicos, isto é, não têm singularidade.
- 3) *Trabalho contratual*, que acontece com trabalhadores que não são únicos nem importantes estrategicamente. Nestes casos as organizações recorrem ao outsourcing.
- 4) *Parcerias*, quando os trabalhadores são relativamente únicos, mas não têm valor estratégico suficiente para fazerem parte dos quadros internos da organização.

A chave passa por implementar práticas que estejam de acordo com o contexto e os objetivos da organização, devendo estas práticas estar relacionadas com motivação, empenho e desenvolvimento dos trabalhadores (Collings e Mellahi, 2009).

Os resultados do estudo dos autores Collings e Mellahi (2009) foi claro: investir num sistema de gestão do talento tem um impacto positivo, tanto nos resultados organizacionais como nos resultados individuais.

A abordagem de Collings e Mellahi (2009) reconhece o papel crucial dos colaboradores de uma organização na sua gestão do talento e definiram como fatores cruciais a motivação, compromisso organizacional e desempenho “extra-role”.

A Teoria AMO, inicialmente proposta por Bailey (1993), sugeriu que garantir o esforço ilimitado de um trabalhador precisava de três componentes: os funcionários tinham que ter as habilidades necessárias, precisavam de motivação adequada e os empregadores tinham que lhes oferecer a oportunidade de participar. Mais tarde foi desenvolvido por Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000), e a sua sigla representa os três elementos que melhoram o desempenho dos funcionários: habilidade individual (A), motivação (M) e oportunidade de participar (O).

Com base na Teoria AMO, o desempenho de um colaborador depende da sua habilidade, motivação, e oportunidade de participar.

Quando relacionadas com a gestão de talentos, Collings e Mellahi (2009) argumentam que a habilidade deve ser pré-determinada, ou seja, quando um indivíduo é selecionado, já deve ter habilidades necessárias para desempenhar uma determinada função.

Do mesmo modo, se uma posição de talento também é pré-determinada, significa que os colaboradores devem ter oportunidade de contribuir para o desempenho da organização. Assim, a motivação surge como variável mediadora no modelo.

Desenho metodológico

2.1 Estudo de caso

Este trabalho centra-se em dois casos, as empresas X e Lobosolar. A escolha do estudo de caso, em detrimento aos outros tipos de estudo, tem uma vantagem significativa, na medida em que, os estudos de casos observam os dados a nível micro, permitindo examinar de perto os dados e fenómenos da vida real num contexto específico, visando solucionar fronteiras ou novas necessidades, enquanto a análise quantitativa observa padrões em dados a nível macro, com base na frequência de ocorrência do fenómeno observado (Zainal, 2007).

Segundo Yin (2014:14), um estudo de caso é o método de pesquisa mais adequado “quando uma questão de «como» ou «porquê» é feita sobre um conjunto de eventos sobre os quais um pesquisador tem pouco ou nenhum controlo”. O autor ainda comenta a adaptação deste método para investigar um fenómeno atual dentro de um contexto realista, particularmente quando o limite entre o fenómeno e contexto não são claros.

Um estudo de caso pode ser aplicado de diferentes maneiras e existem várias categorias, entre elas os estudos de caso exploratórios, descritivos e explicativos (Yin, 2003).

Optou-se pela escolha de um estudo de caso descritivo, utilizado para descrever os fenómenos naturais que ocorrem nos dados em questão, em que diferentes estratégias são utilizadas, sendo a meta definida pelo investigador descrever os dados à medida que ocorrem, e o seu desafio começar uma teoria descritiva para apoiar a descrição do fenómeno ou história (Zainal, 2007). O mesmo autor defende ainda que as vantagens de um estudo de caso são: a análise dos dados é, na maioria das vezes, realizada num contexto real; permite análise quantitativa e qualitativa e; as análises qualitativas não só ajudam a explorar ou descrever dados em ambiente real, mas também ajudam a explicar as complexidades de situações da vida real que podem não ser capturadas através de pesquisas experimentais ou questionários.

2.2 Descrição da amostra

Optou-se pelo estudo de caso descritivo, como referido anteriormente, e ainda múltiplo, tendo sido utilizada uma amostra por conveniência não probabilística, para selecionar a amostra, as duas empresas sediadas na região do Alentejo.

Segundo Yin (2003), não existe uma regra em relação ao número de casos a selecionar, no entanto, o autor refere que dois a três casos é útil para ajudar a elevar o nível de confiança na robustez do método.

Neste trabalho, é importante salientar que, a escolha dos casos não foi ocasional nem aleatória. Foi planeada, de modo a abranger diferentes contextos, circunstâncias e áreas de trabalho, existindo a possibilidade de recolher diferentes resultados ou conclusões, tendo, no entanto, como fator obrigatório a localização no Alentejo.

2.3 Instrumentos de recolha de dados

A investigação desta dissertação concretizou-se através da investigação qualitativa.

A recolha de dados divide-se em dois momentos.

Inicialmente foi realizada uma entrevista semiestruturada (anexo A) à Doutora Dora Martins, com o objetivo de adquirir mais conhecimento sobre a Gestão do Talento em contexto real, e como forma de preparar as entrevistas finais às empresas em análise.

Posteriormente foram realizadas entrevistas, também semiestruturadas (anexo B), aos responsáveis de Recursos Humanos das empresas X e Lobosolar.

Inicialmente foi projetado mais trabalho de campo, mais concretamente, através da visualização do contexto diário das empresas com visitas às sedes das empresas para uma observação direta, no entanto, a situação pandémica não o permitiu.

2.3.1 Entrevistas

Para análise da informação mais pormenorizada, foi necessária a cooperação por parte das empresas. Assim, foi realizada uma entrevista semiestruturada, uma das fontes mais importantes e fundamentais nos estudos de caso (Yin, 2003), aos gestores, com o objetivo de, primeiramente conhecer a organização, e posteriormente recolher informação pertinente, relacionada com o modo como é gerido o talento dentro da organização.

As entrevistas semiestruturadas permitem que as entrevistas sejam dirigidas com foco, mas também com alguma flexibilidade. Deste modo, foi realizado um guião, com algumas questões previamente estabelecidas, importantes a serem respondidas, no entanto, como já era expectável, ao longo da entrevista, foram surgindo novas questões que não foram planeadas inicialmente.

2.4 Procedimento

Numa fase inicial, foi elaborada uma profunda revisão da literatura, de forma a clarificar determinados conceitos e conhecer o que já existia na literatura sobre a transformação digital e gestão do talento.

De seguida, foi delineada uma entrevista semiestruturada (Anexo A) que foi realizada, através da plataforma Zoom, através de relação de conhecimento, à Doutora Dora Martins, diretora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no ISCAP, pois já tendo publicado mais de 40 artigos científicos no âmbito das práticas de gestão de talento, é considerada uma especialista em talento.

Com as informações obtidas na entrevista com a Doutora Dora Martins, foi possível a construção de uma outra entrevista semiestruturada (Anexo B) direcionada a Gestores/responsáveis de Recursos Humanos

Foram contactadas, por e-mail, seis empresas em funcionamento no Alentejo: Bolas SA, Do Prado, Esporão, Delta Cafés, Empresa X e Lobosolar, das quais apenas se demonstraram disponíveis para participar no estudo de caso duas empresas: Empresa X e Lobosolar.

As entrevistas às duas empresas foram realizadas na plataforma Zoom, com o apoio do guião da entrevista semiestruturada (Anexo B) e uma apresentação em Power-Point (Anexo C). Antes de se sucederem as entrevistas, foi enviado a todos os entrevistados um documento em PDF (Anexo D), onde se descreve sucintamente o modelo de estudo de Collings e Mellahi (2009), que serviu também de guia para a análise às empresas em estudo.

Todas as entrevistas foram gravadas, para efeitos de tratamento e análise de informação. Além disso, aquando da preparação das duas entrevistas, a entrevista para a Doutora Dora Martins (especialista em talento) e a entrevista para os responsáveis de Recursos Humanos das empresas em estudo, foram construídas matrizes de análise de conteúdo, que se encontram, respetivamente, no Anexo E e Anexo F.

Depois da realização das entrevistas, foram construídos quadros de análise (Tabelas 4.1 a 4.5), que contêm as principais informações obtidas através das mesmas.

Com o cruzamento da revisão de literatura com as entrevistas é possível realizar a análise às empresas em estudo, e posteriormente, construir uma conclusão.

Apresentação das empresas

3.1 Empresa 1- Empresa X

Localizada em Évora, a empresa X pertence à indústria do setor metalomecânico, sendo a sua principal atividade a produção de componentes.

Com a sede principal no país Y, tornou-se líder mundial na atividade Z, graças à sua competência e eficiência, colocando a sua excelência operacional e capacidade de inovação ao serviço dos seus clientes.

Possui várias unidades operacionais no país Y, e vários locais de produção em diferentes países, sendo a portuguesa empresa X, uma das empresas do grupo.

De seguida, na tabela 3.1, apresentam-se alguns dados da entrevistada.

Tabela 3.1: Dados da entrevistada empresa X

Empresa	Empresa X
Idade	35-40
Sexo	F
Função/ cargo na organização	Responsável de Recursos Humanos
Há quantos anos trabalha na empresa	1-3
Breve CV	2 anos enquanto investigadora; 4 anos Recursos Humanos- Desenvolvimento de equipas e liderança; Experiência profissional mais recente- responsável de Recursos Humanos

3.2 Empresa 2- Lobosolar, Energias Renováveis, Lda.

Presente no mercado desde 2006, a Lobosolar, com origem e sede em Évora, apresenta-se como uma empresa inovadora, que pretende oferecer produtos e serviços orientados para a excelência.

É especializada no projeto, comercialização e implementação de soluções fotovoltaicas, sistemas *off grid* e sistemas de bombeamento de água solar, sendo uma empresa pioneira da Indústria Fotovoltaica em Portugal.

A empresa Lobosolar assenta na Qualidade, Fiabilidade, Inovação e Reputação dos seus produtos, pertencendo ao Grupo Lobo, ativo em vários setores de alta tecnologia, tais como os da Indústria Automóvel, Aeroespacial, Automação e Renováveis.

Como empresa responsável e credível, que implementou desde a sua fundação políticas de responsabilidade social, a Lobosolar pretende proporcionar a todos os que colaboram profissionalmente com a empresa, um ambiente saudável que respeite a sua integridade.

De seguida, na tabela 3.2, apresentam-se alguns dados do entrevistado.

Tabela 3.2: Dados do entrevistado empresa Lobosolar

Empresa	Lobosolar
Idade	48
Sexo	M
Função/ cargo na organização	CEO/ Responsável de Recursos Humanos
Há quantos anos trabalha na empresa	24
Breve Curriculum Vitae	Iniciou carreira como Engenheiro de Desenvolvimento na Siemens; Diretor de Produção Siemens Solar; Diretor de Produção Europa Shell Solar; CEO da Open Renewables desde 2007

CAPÍTULO 4

Análise de dados e Resultados

A entrevista realizada aos responsáveis de Recursos Humanos das empresas X e Lobosolar (Anexo B), foi dividida em 5 principais grupos: dados gerais da empresa, transformação digital, talento e gestão do talento, Modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos de Collings e Mellahi (2009) e reflexões finais sobre a entrevista e o entrevistado.

Dada a extensão das entrevistas, com duração de aproximadamente 70 minutos, foram contruídas tabelas, uma para cada grupo, com o objetivo de sintetizar a informação recolhida.

De seguida, são apresentadas as tabelas, identificadas com o grupo a que pertencem, e com uma análise sobre cada uma das mesmas.

Tabela 4.1: Dados gerais sobre as empresas

DADOS GERAIS	Empresa X	Lobosolar
Localização	Évora	Évora
Área de negócio	Setor metalomecânico	Produção de painéis fotovoltaicos
Ano de fundação	-	2006
Categoria (pequena, média, grande)	Média empresa	Pequena/ média empresa
Sexo dos trabalhadores	70% sexo masculino 30% sexo feminino	-
Nº trabalhadores à data de fundação e agora	0-130	1 / 14
Nível escolaridade dos trabalhadores (por grupos)	Cerca de 60% dos trabalhadores têm o 12º ano	Nível 3: 9 trabalhadores Nível 4: 3 trabalhadores Nível 5: 2 trabalhadores

Tal como referido anteriormente, todas as empresas em estudo estão localizadas no Alentejo, mais concretamente na cidade de Évora.

As duas empresas em análise são de diferentes setores de atividade, estando uma inserida no setor metalomecânico, e outra dedicada à produção de painéis fotovoltaicos.

Também a categoria das mesmas difere, sendo a empresa X, de categoria média, e a Lobosolar de categoria pequena/ média.

É possível verificar que, em ambas as empresas, a maioria dos trabalhadores apenas concluiu o ensino secundário.

No que diz respeito ao número de trabalhadores, a empresa X, tem de momento entre 0 e 130 trabalhadores enquanto a empresa Lobosolar tem 14, tendo começado com apenas 1, à data da sua fundação, 2006.

Tabela 4.2: Transformação digital

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	Empresa X	Lobosolar
Significado de transformação digital	O que já existe a nível de tecnologia e que se pode utilizar de variadas formas tendo em vista a otimização, eficácia e eficiência do processo. Apesar de já existirem muitas ferramentas e soluções no mercado, só isso não chega porque a TD tem de ser percebida, e tem de ser visto um ganho real	Não acredita numa transformação digital, mas sim numa evolução., e o que se tem feito é migrar processos que não eram digitais para processos digitais. No entanto, em alguns setores de atividade isso já tem décadas de implementação, que é o caso da Lobosolar
Impactos da TD na empresa ao nível do negócio	TD tem um impacto positivo, como acelerador/facilitador dos resultados do negócio.	Inicialmente teve impacto negativo, foi preciso transformar processos que estavam orientados para metodologias que não tinham em consideração processos digitais
Desafios ao nível do negócio	Encontrar a solução e o custo que a TD acarreta	Alteração de procedimentos de trabalho, o que obrigou a organizar o trabalho de uma forma completamente diferente
Impactos da TD na empresa ao nível da gestão/operacional	Impacto positivo, o tratamento de dados e informação acelera a tomada de decisão.	Há cerca de 10 anos foi implementado um sistema de <i>tracking</i> digital, o que possibilitou à empresa, saber em tempo real, os produtos disponíveis, analisar estatisticamente o processo, ajudando na redefinição e ajuste de processos
Desafios ao nível da gestão/operacional	Dificuldade de a área de IT trabalhar em consonância com as necessidades reais da produção	Implementação do sistema total com duração de 2 anos, que ainda hoje continua a ter de ser atualizado
Impactos da TD na empresa ao nível das pessoas	Impacto positivo, pois torna-se mais fácil o tratamento de dados de tudo o que envolve o departamento de pessoas.	Impacto positivo, pois um trabalho que demorava 3 ou 4 meses a ser desenvolvido por 3 ou 4 pessoas, hoje em 20 minutos esse trabalho fica concluído
Desafio ao nível das pessoas	O custo das ferramentas que o mercado oferece é muito elevado	Foi necessário contratar programadores, e investir na formação dos operadores

No que concerne ao significado de transformação digital, os entrevistados demonstraram ter duas perspetivas distintas.

A responsável de Recursos Humanos da empresa X observa a transformação digital como um acontecimento do presente e futuro, defendendo que a transformação digital tem de ser percebida e tem de ser visto um ganho real. Já o CEO da empresa Lobosolar, não acreditando numa transformação digital, mas sim numa evolução digital, afirma que esta tem vindo a ocorrer na sua empresa já há cerca de 10 anos, sendo por essa razão, um conceito do passado, presente e futuro.

Hoje considerada, por ambos os entrevistados, como um impacto positivo, que de acordo com a entrevistada da empresa X funciona como acelerador dos resultados do negócio, a transformação digital, também provoca impactos negativos nas organizações ao nível do negócio, como declara o CEO da Lobosolar. Na sua empresa, foi necessário transformar processos que não estavam orientados para o digital, tendo sido a alteração dos procedimentos de trabalho, um desafio para a sua organização ao nível do negócio, obrigando a organizar o trabalho de uma forma totalmente distinta. A duração da implementação de todos estes processos, que ainda hoje continuam a ter de ser atualizados, foi e, e tem sido, o principal desafio ao nível de gestão na Lobosolar. Na empresa X, os principais desafios ao nível do negócio têm sido encontrar a solução adequada às suas necessidades, e o facto de o custo que a transformação digital acarreta ser muito elevado. Ao nível da gestão, a empresa X refere a dificuldade existente de a área de IT trabalhar em consonância com as necessidades reais da produção.

Ao nível das pessoas, tanto a empresa X como a Lobosolar, consideram que a transformação digital vem ou tem vindo a impactar positivamente o seu negócio. Na empresa X porque acreditam que se torna mais fácil o tratamento de dados e tudo o que envolve o departamento de pessoas. Na Lobosolar, que já sentiu este impacto no passado, a transformação digital permite, aos trabalhadores da empresa, desenvolver um trabalho em 20 minutos, que numa fase pré transformação digital demorava cerca de 3/4 meses a ser desenvolvido. O principal desafio na Lobosolar durante esta fase, foi o facto de ter sido necessário contratar novos trabalhadores, como é o exemplo de programadores, e investir na formação daqueles que já se encontravam a trabalhar na empresa.

Tabela 4.3: Talento e gestão do talento

TALENTO E GESTÃO DO TALENTO	Empresa X	Lobosolar
Definição de talento- opinião pessoal	Algo que uma pessoa tenha que a faça brilhar e a destaque das demais	O talento está muito relacionado com a capacidade de ter ideias, o esforço, trabalho, competência e criatividade
Definição de talento- contexto empresarial	O talento salta à vista quando estão perante situações de <i>turnover</i> , ou seja, quando uma pessoa abandona a empresa é que se apercebem que a mesma era de facto um talento	O talento é a capacidade de ter ideias novas e perceber a aplicabilidade que elas podem ter na nossa organização
Definição de Gestão do Talento- opinião pessoal	É cada gestor conseguir olhar para as suas pessoas e perceber qual é o melhor que pode retirar delas, fazendo um <i>match</i> com as necessidades da empresa	(Sem resposta)
Definição de Gestão do Talento- contexto empresarial	Perceber quem são as pessoas que se adaptam a certas funções, as pessoas que desenvolvidas podem desenvolver competências e possam vir a destacar-se no futuro	Capacidade de desenvolver o talento dos colaboradores, pois não acredita em talentos inatos
Desafios na Gestão do Talento	A Gestão do Talento é a área que está mais aquém a nível de desenvolvimento, é um desafio colocar a Gestão do Talento no mesmo nível de importância dos processos base de RH; comparar talentos dentro da organização	Requalificação dos trabalhadores que, no passado, desempenhavam determinadas funções, e em que hoje em dia o processo é automático
Tipos de talentos mais relevantes na empresa	Capacidade de adaptação à mudança, tomada de decisão, pensamento estratégico (mais ligado à liderança e a posições mais específicas), resiliência, capacidade de ter empatia com as pessoas	Pensamento estratégico, resiliência, conhecimento técnico (devido à área de trabalho)
Práticas consideradas mais importantes	Atração- Employer Branding; alinhamento de expectativas	Desenvolvimento- formação interna
Exemplos de práticas aplicadas	Atração- oferecer algo diferenciador; honestidade	Atração- procuram contratar antigos colaboradores; começando do zero utilizam estratégia de médio/longo prazo Desenvolvimento- formação interna Retenção- aposta ambiente de relações mais próximas
Exemplos de práticas que pensam aplicar	Desenvolvimento e retenção- Mapeamento de posições chave; criar métricas formação que a função exige; planos de carreira; matrizes de competências; perceber o que move cada pessoa	(Sem resposta)

Quando questionados sobre a definição de talento, os entrevistados têm duas perspectivas um pouco distintas: para a empresa X, o talento é algo que uma pessoa tenha que a faça brilhar e destacar das demais, no entanto, a organização só se apercebe de determinados talentos quando estes abandonam a organização. Já na Lobosolar, relacionam o talento com a capacidade de ter ideias novas e perceber onde estas se podem encaixar na organização, com o trabalho, a competência e a criatividade, sendo o papel da organização desenvolver este talento.

Face à transformação digital, os principais desafios na gestão do talento têm sido a requalificação dos trabalhadores, que hoje têm de estar mais capacitados de tecnologias, na Lobosolar; e o facto de colocar a gestão do talento no mesmo nível de importância dos processos base de Recursos Humanos, na empresa X.

Quando questionados sobre os tipos de talentos mais relevantes na sua empresa, tendo em conta a transformação digital, os dois entrevistados estão em concordância quando fazem referência ao pensamento estratégico e resiliência. Os dois acrescentam fatores muito importantes, relacionados com o seu negócio. A Lobosolar considera que necessita de pessoas com conhecimento técnico, devido às suas áreas de trabalho, e a empresa X precisa de colaboradores com capacidade de adaptação à mudança, para conseguir acompanhar a transformação digital, e com capacidade de ter empatia com as pessoas.

Quanto às práticas de gestão do talento, para a empresa X, as consideradas mais importantes são as de atração, devendo a empresa possuir um forte Employer Branding (estratégia de marketing usada para gerar uma perceção positiva sobre a empresa como local de trabalho) e, um fator considerado muito importante pela entrevistada, alinhar as expectativas do candidato com a organização. Por essa razão, a empresa tem implementado práticas de atração, em que pretendem oferecer algo diferenciador ao candidato e que têm em conta a honestidade que é passada ao entrevistado durante entrevistas de recrutamento, pretendendo vir a implementar práticas mais relacionadas com o desenvolvimento e retenção, num futuro próximo.

O responsável de Recursos Humanos da Lobosolar relata que, na sua empresa, nos dias de hoje, em termos de atração, procuram contratar antigos colaboradores, porque “cerca de 80% dos que saem, passado um tempo pretendem voltar”. Quando essa estratégia simplesmente não ocorre, começam do zero, tendo em vista uma estratégia de médio/longo prazo. O foco é a formação interna, como prática de desenvolvimento e retenção. Além da formação que é oferecida internamente, a Lobosolar procura reter os seus colaboradores apostando num ambiente de trabalho caracterizado por relações de proximidade.

Tabela 4.4: Modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos

MODELO TEÓRICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE TALENTOS	Empresa 2	Lobosolar
De que modo diferencia posições chave	Através do mapeamento considerando as pessoas e as respetivas funções. Na empresa, diria que uma posição chave é o departamento de Aprovisionamento e Recursos Humanos	Não são fixas, dependem do contexto, sendo todas importantes. Responsável do Aprovisionamento é fundamental na empresa. Se no próximo ano decidir desenvolver novo segmento de mercado, departamento de vendas e marketing passam a ter mais importância
Importância de identificação de <i>A players</i> e <i>A positions</i>	Faz todo o sentido quando uma empresa é criada de raiz, e quando a dimensão e orçamento da empresa o permite. Na empresa 2 não se verifica	Não se verifica na empresa, nem faz sentido para o negócio
Desenvolvimento de <i>talent pool</i>	Não formalmente	Não formalmente. Têm uma rede informal
Recrutamento para posições chave	Recrutamento feito por várias pessoas; recrutamento voltado mais para o contexto do que para as <i>hard skills</i> do candidato	Dão prioridade a pessoas com que já mantêm algum tipo de contacto profissional, que ficam disponíveis no mercado e fazem a ligação. Não esperam encontrar no mercado alguém apto à função em específico, e por essa razão, apostam na formação interna
Em que categoria de trabalhadores a sua empresa se insere?	Emprego baseado no conhecimento	Têm as 4 categorias, no entanto a mais predominante é emprego baseado no conhecimento
Desenvolvimento interno versus recrutamento externo	Prioridade ao desenvolvimento interno, no fim recorrem ao recrutamento externo	Prioridade aos trabalhadores da empresa, sempre. Apostam muito na formação. Para funções muito específicas, e que não são possíveis formar internamente, recorrem ao recrutamento externo
Significância Teoria AMO Peso a cada um dos fatores	60% motivação 30% habilidade 10% oportunidade As oportunidades contextuais podem não surgir, mas quando surgem é necessário que o trabalhador tenha motivação e habilidade para a função. A motivação é a chave.	Sim, faltando a componente: expectativas do colaborador 20% habilidade 60% motivação 20% oportunidade
Identificação da empresa no modelo	Não	Não
Possibilidade de implementar o modelo na organização	Sim, exceto no recrutamento de <i>A players</i> e depois <i>A positions</i> , dada a dimensão e orçamento da empresa	Não, não acredita na aplicabilidade do modelo na sua empresa. Identifica a Teoria AMO, faltando componentes importantes

Após uma breve apresentação do modelo de referência de Gestão Estratégica de Talentos do presente estudo, aos dois entrevistados, foram questionados alguns aspetos, com o objetivo de procurar saber se as empresas se identificavam com o modelo ou se poderia ser uma possível sugestão de implementação.

Verificou-se que, ambos os entrevistados não identificam a sua empresa no modelo, exceto em alguns aspetos tais como a identificação de posições-chave, o desenvolvimento interno, e a significância da Teoria AMO, afirmando que a possibilidade de implementação do modelo é reduzida, pelo simples facto de não concordarem com a questão de recrutar *A players*, ou seja pessoas com talento, habilidades e competências, e só depois definirem *A positions* para as mesmas, ou seja, depois de as contratarem é que estudariam a posição que a pessoa deveria ocupar.

Os dois entrevistados acreditam que a identificação de posições-chave é fulcral para o bom funcionamento do negócio, e que esta identificação deve ser feita através de um mapeamento que considera as pessoas e as respetivas funções, ou simplesmente através das características e contexto do próprio negócio, como indica o entrevistado da Lobosolar. Este declara que, na sua empresa, as posições-chave não são fixas, dando o exemplo de que, se durante o próximo ano decidir desenvolver um novo produto ou serviço, os departamentos de vendas e marketing passam a ter mais importância, significando que as pessoas que trabalham nesses departamentos, nesse momento, passam a ter posições-chave no negócio.

Nas duas empresas não se verifica a presença de um desenvolvimento de *talent pool*, e aquando da necessidade de preenchimento de novas funções, dão sempre prioridade ao desenvolvimento interno dos trabalhadores, e só quando não é possível formar internamente, é que recorrem ao recrutamento externo.

O recrutamento para posições-chave na Lobosolar é feito de uma forma muito particular. Em primeiro lugar dão prioridade a pessoas com quem mantêm algum tipo de contacto profissional, que ficam disponíveis no mercado. Como não esperam encontrar no mercado alguém apto a uma função em específico, dão prioridade à formação interna, e em último lugar procuram no mercado externo. Na empresa X, o recrutamento para posições-chave, é feito por várias pessoas com cargos superiores, sendo um recrutamento mais voltado para o contexto da função do que para as *hard skills* do candidato, pretendendo com isto, recrutar conforme a função.

Ao que a Teoria AMO diz respeito, os dois entrevistados concordaram com o que mesma representa, o desempenho de um colaborador depende da sua habilidade, motivação e oportunidade de participar. Para a empresa Lobosolar, a motivação é representada por 60%, e a oportunidade e habilidade são representadas por 20% cada. Para o entrevistado da Lobosolar, o modelo estaria mais completo se se acrescentasse uma outra componente: expectativas do colaborador. A entrevistada da empresa X também acredita que a motivação pode ter um peso de 60%, a habilidade 30% e a oportunidade 10%, explicando que “as oportunidades contextuais podem não surgir, mas quando surgem é necessário que o trabalhador tenha motivação e habilidade para a função”.

Tabela 4.5: Reflexão final

REFLEXÃO FINAL	Empresa 2	Lobosolar
A empresa tem acompanhado a TD e faz gestão do Talento	Não. Ainda há um trabalho muito grande a fazer a nível da TD, para conseguir gerir o talento.	Sim, sem dúvidas nenhuma. Acompanham todas as tendências que surgem
Competências que um gestor de talento deve ter	Um gestor de talento tem de ser uma pessoa muita atenta, curiosa e perspicaz, e tem de conhecer muito bem a realidade do contexto empresarial, e saber onde a empresa vai e onde quer chegar	<i>Self-empowerment</i> , porque um gestor deve ser capaz de se gerir a si próprio, deve ser capaz de conseguir conjugar a vida pessoal com a vida profissional, para conseguir depois gerir ou outros
Considera-se um talento na organização	Sim, porque apesar de todas as adversidades que ocorreram nos últimos tempos, nomeadamente o covid-19, nunca desistiu e manteve o foco	Não sabe responder, porque não se sente confortável na sua autoavaliação, defendendo que devem ser os outros a fazê-lo
Como a empresa o pode reter enquanto talento	A motivação nunca foi salarial, o que a atrai é o “espaço de manobra” e poder de decisão no domínio da sua atividade	A empresa já o reteve várias vezes, porque sendo parte do projeto há tanto tempo, o trabalho passa a ser uma missão
O que a empresa deverá fazer para desenvolver o seu talento	Contribuir de forma ativa nas tomadas de decisão da empresa, o que a motiva e procura aprender mais (+ formação) sem esperar que a empresa o faça primeiro	Continuar a dar abertura para poder definir as suas próprias regras

Como reflexão final, foi questionado diretamente aos entrevistados se acreditam que as suas empresas têm acompanhado a transformação digital e se têm conseguido gerir o seu talento.

A empresa X assume que não, explicando que ainda existe um trabalho muito grande a fazer quanto à transformação digital, para posteriormente conseguir gerir o talento. A Lobosolar, acredita seguramente que sim, ainda acrescentando que têm conseguido acompanhar todas as tendências que vão surgindo no mundo do trabalho.

Quanto às competências que um gestor de talento deve ter, a responsável de Recursos Humanos da empresa X defende que o mesmo tem de ser uma pessoa muito atenta à realidade da empresa, curiosa e perspicaz, sabendo sempre onde a empresa está e onde quer chegar. O entrevistado da Lobosolar acredita que o *self-empowerment* é a base de um gestor, devendo este ser capaz de se gerir a si próprio, para conseguir gerir os outros.

Por fim, foram apresentadas umas questões de carácter mais pessoal, nas quais se tentou perceber, principalmente, se os entrevistados, Gestores de Recursos Humanos das empresas em estudo, se consideram um talento na sua empresa, e como é que a empresa o pode reter e desenvolver.

Foram obtidas respostas bastante opostas. A responsável de Recursos Humanos da empresa X considera que é um talento na sua organização, porque perante dificuldades nunca desistiu e procurou sempre manter o foco, acreditando que isso também caracteriza um talento. O entrevistado da Lobosolar não soube responder se se considera um talento, porque não se sente confortável na sua autoavaliação, defendendo que devem ser outras pessoas a fazê-lo.

Quanto ao que a empresa pode fazer para reter e desenvolver os seus Gestores de Recursos Humanos, as respostas dos entrevistados já foram mais de encontro uma à outra. Em relação ao desenvolvimento do seu talento, os entrevistados argumentam que a empresa deverá continuar a dar abertura para contribuir ativamente nas tomadas de decisão e definição de regras, no domínio das suas funções. Quanto à retenção, para a entrevistada da empresa X, a motivação nunca se relacionou com aspetos salariais, pois aquilo que a faz continuar na empresa é o “espaço de manobra” que tem, e o trabalho que sente que ainda tem para desenvolver. O entrevistado da Lobosolar, referiu que a empresa já o reteve por várias vezes, “porque sendo parte do projeto há tanto tempo, o trabalho passa a ser uma missão”.

CAPÍTULO 5

Discussão

O principal objetivo deste estudo, como já foi referido anteriormente, passou por tentar compreender de que modo as empresas detetam, atraem, retêm e desenvolvem os seus colaboradores, tendo em conta a transformação digital em curso.

É uma realidade que a transformação digital tem vindo a afetar o funcionamento das empresas, positiva ou negativamente, sendo um desafio acompanhar todas as mudanças e evoluções que vão surgindo, ao nível das pessoas.

A presente discussão aborda, em primeiro lugar, uma reflexão individual dos principais tópicos analisados nas entrevistas, e posteriormente, uma reflexão final, respondendo aos objetivos geral e específicos.

Através das entrevistas, é possível verificar que, apesar do conhecimento que o entrevistado da empresa X demonstra sobre o conceito, impactos e desafios da transformação digital, a sua empresa ainda se encontra, comparativamente à empresa Lobosolar, atrasada no que toca à transformação digital, pelo facto de ainda não ter conseguido acompanhar a mesma. O principal entrave a esta evolução tem sido o facto de a empresa ainda não ter encontrado a solução face às suas necessidades, e o facto do custo que a transformação digital acarreta ser muito elevado.

Sendo a transformação digital um processo que visa melhorar uma entidade desencadeando mudanças significativas nas suas propriedades (Vial, 2019) pode-se afirmar que a empresa Lobosolar apesar de inicialmente ter sido impactos negativos ao nível do negócio, demonstra um positivo acompanhamento da transformação digital, não só de agora, mas que já tem vindo a acontecer há mais de 10 anos.

Uma vez que surge a necessidade de introduzir tecnologia, surge também a necessidade de alterar completamente o modelo de negócio, a cultura da organização e a adaptação dos trabalhadores (Silva, 2018). Nas duas empresas em estudo, verifica-se que apenas a empresa Lobosolar tem conseguido adaptar o seu negócio face às tendências tecnológicas.

Em relação ao talento, definido por Michaels et al. (2001:12) como “o conjunto de habilidades de uma pessoa- os seus dons, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter, impulsos inatos e, também, inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”, é possível concluir que, através da entrevista realizada, a empresa X ainda está numa fase embrionária no que toca a esta questão, pois a mesma refere que a empresa só se apercebe que um determinado trabalhador era um talento quando o mesmo abandona a organização, o que significa que não só não conseguiram identificar o talento existente, como também não tinham estratégias para o reter, pois antes de gerir um talento, é necessário identificá-lo (Martins e Cruz, 2019).

Na empresa Lobosolar, o entrevistado não acredita em talentos inatos, apesar de Meyers et al. (2019) os mencionarem na literatura, como um talento que nasce com a pessoa, o entrevistado acredita que a gestão do talento passa por conseguir desenvolver o talento dos colaboradores, o que sugere que a sua estratégia se assenta na filosofia de talento exclusiva/desenvolvível: o talento é raro, no entanto pode ser desenvolvido através da formação contínua (Meyers et al., 2019).

Quando questionados em relação ao tipo de talentos que a sua empresa necessita, ambos concordam que a resiliência e pensamento estratégico são cruciais. O entrevistado da empresa X afirma que necessitam de colaboradores que sigam a empresa e que estejam aptos à mudança. Uma vez que a empresa X não tem conseguido acompanhar a transformação digital, é evidente que, para o conseguir, um dos fatores importantes a ter em consideração é a adaptabilidade à mudança, devendo por essa razão, possuir trabalhadores que acompanhem também esta mudança.

No que toca às práticas de gestão de talento, o desenvolvimento de estratégias como Employer Branding, sistemas de recompensas atrativos e desafiantes, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, capaz de atrair, reter e desenvolver os melhores deverão ser prioridades na gestão de pessoas (Martins e Cruz, 2019).

Através das entrevistas é evidente que a empresa X só tem implementadas algumas práticas de atração de talento (figura 5.1), apesar de já existir um projeto para o desenvolvimento e retenção de talento, em que pretendem realizar o mapeamento de posições-chave, criar métricas de formação que as funções exigem, criar planos de carreira, matrizes de competências, o mesmo ainda não foi implementado.

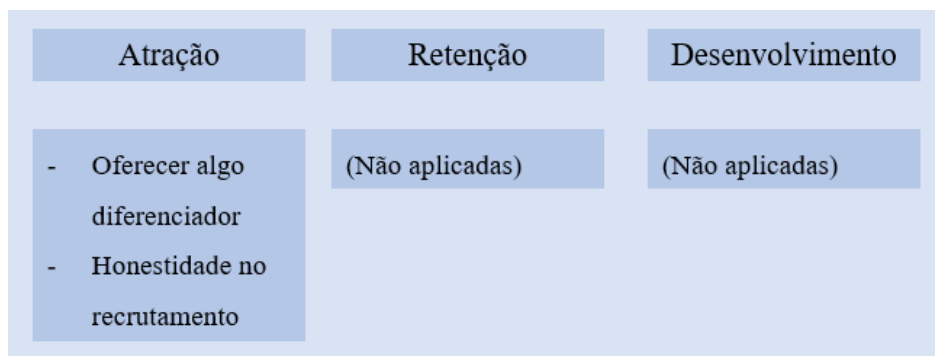


Figura 5.1: “Práticas de gestão do talento implementadas na empresa X”

Na Lobosolar, estão implementadas práticas de atração, retenção e desenvolvimento, no entanto, como a empresa tem conseguido evoluir com a transformação digital, a sua prioridade são as práticas de desenvolvimento e retenção, como é o caso da formação interna (figura 5.2).

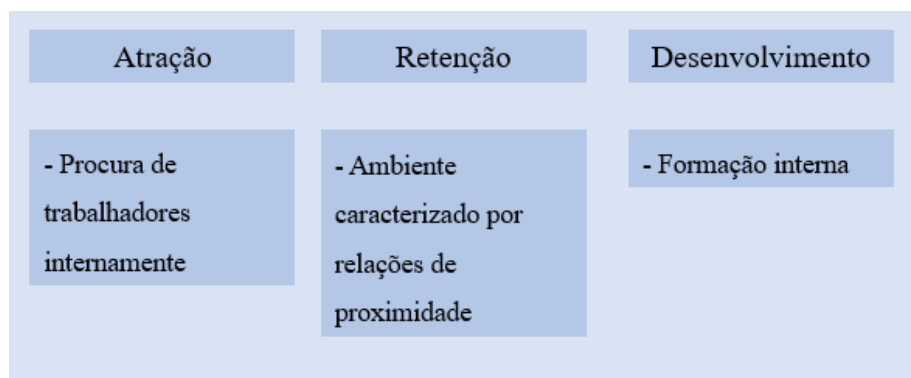


Figura 5.2: “Práticas de gestão do talento implementadas na empresa X”

Ambas as empresas referiram o facto do processo de atração e recrutamento ser complicado, comparativamente às cidades do litoral, o que significa que a localização geográfica das empresas poderá ser um obstáculo ao recrutamento, influenciando o talento (Martins e Cruz, 2019).

Com o recurso a boas práticas de gestão do talento, e existindo uma gestão de talentos eficaz, as organizações conseguirão melhorar a retenção dos seus colaboradores, identificar posições-chave e criar planos de desenvolvimento (Vosburgh, 2016).

Para que as empresas consigam gerir os seus talentos de forma eficaz, as autoras Martins e Cruz (2019) sugerem a implementação de um ciclo de gestão de talento (figura 5.3), que consiste numa estratégia de melhoria de desempenho organizacional com recurso a processos de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas com as características, competências e qualificações que estão em consonância com a organização.



Figura 5.3: “Ciclo de gestão do talento” Fonte: Martins e Cruz (2019:67)

Quanto ao modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos de Collings e Mellahi (2009), representado na figura 5.4, como já era esperado, e a análise destas empresas o veio comprovar, o modelo, na sua globalidade, fará mais sentido de ser aplicado em empresas de grande dimensão. Sendo as empresas em estudo de pequena/média dimensão, as mesmas acreditam que não faz sentido tendo em conta não só a sua dimensão, mas também as características das funções e orçamento, o recrutamento de *A players* e posteriormente *A positions*, ou seja, o recrutamento de pessoas com talento, e posteriormente a escolha da posição que ocupa na empresa.

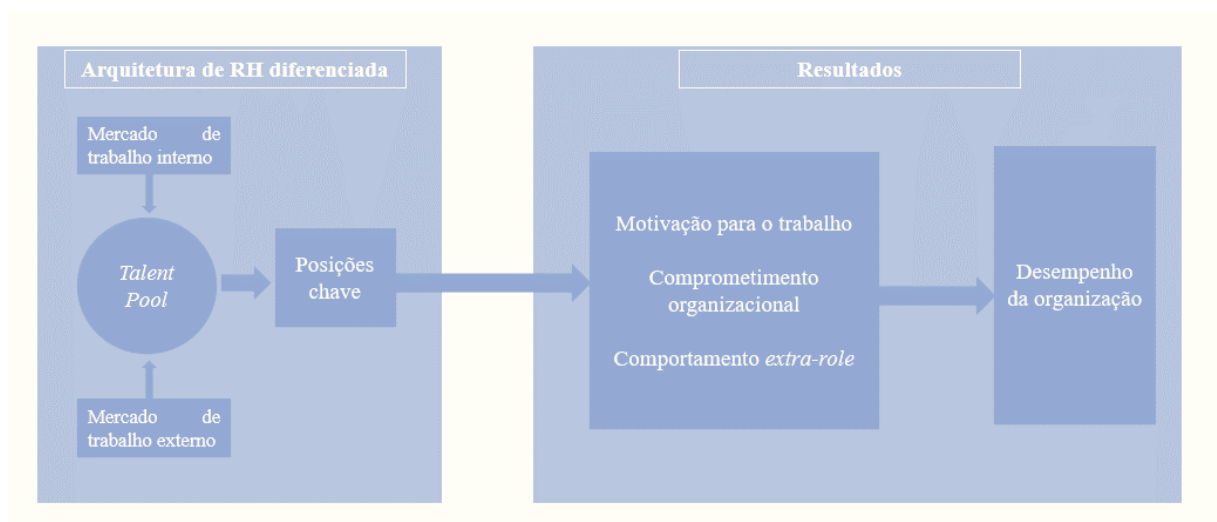


Figura 5.4: “Gestão Estratégica de Talentos” Fonte: Collings e Mellahi (2019:306)

Quanto ao recrutamento de posições-chave, apontadas por Martins e Cruz (2019) como aquelas que a organização não quer nem pode perder, pois o seu valor para a organização em termos de conhecimento e rentabilidade é muito elevado, é possível concluir que ambas as empresas em estudo, quando surge a necessidade de alocar uma posição-chave, dão prioridade aos trabalhadores da empresa, apostando na formação dos seus trabalhadores, recorrendo ao recrutamento externo em último caso. Um fator que não se verificou nas empresas, e que é deveras importante, é a identificação de um substituto de posição-chave, em caso de ausência ou saída inesperada.

Tanto para o recrutamento de posições-chave como para outras funções, a criação de uma *talent pool*, pode ser benéfico para a empresa, facilitando o recrutamento em termos de tempo e custos. Os dois entrevistados afirmaram que não têm uma *talent pool* formal, o que se considera ser um fator fulcral num sistema de gestão de talentos.

Os dois entrevistados acreditam na veracidade da Teoria AMO (segundo os autores Collings e Mellahi (2009) o desempenho de um colaborador depende da sua habilidade, motivação e oportunidade de participar) e ambos acreditam que a motivação é chave, sendo necessária, juntamente com a habilidade, quando a oportunidade surge.

Para que exista uma gestão eficaz, surge a importância do Gestor de Recursos Humanos, que deve ser um líder que traça o caminho, alinha as pessoas, motiva e inspira com o fim de produzir mudanças. Um gestor de talento deve assumir-se como um líder em transformação, focado na cultura digital, mobilidade, análise de dados, potencial de crescimento, com visão estratégica, domínio do negócio e capacidade de inspirar os outros (Martins e Cruz, 2019).

Quando os entrevistados foram questionados se se consideram um talento, apesar do responsável de Recursos Humanos considerar que sim, e o diretor de Recursos Humanos da Lobosolar não saber responder, pode-se concluir que ambos são um talento nas suas organizações. No mundo empresarial, um profissional com talento é aquele que está comprometido com a organização e que coloca em ação as suas capacidades para obter resultados diferenciadores (Martins e Cruz, 2019), o que se verificou através das entrevistas.

Com base na literatura e nas entrevistadas realizadas ao gestores e talento das empresas em estudo, e procurando cumprir os objetivos do presente estudo, é possível concluir que a empresa X, ainda não tendo conseguido acompanhar a transformação digital, não tem implementado um sistema de gestão do talento. A empresa X demonstra não ter implementadas práticas de identificação das pessoas em termos de competências e características, e as únicas práticas que tem implementadas estão relacionadas com a atração de talento, onde procuram ser honestos e oferecer algo diferenciador. A Lobosolar, que acompanha a evolução tecnológica há mais de 10 anos, tem conseguido gerir o seu talento, acompanhando todas as tendências que surgem no mercado. Têm implementadas práticas de atração, retenção e desenvolvimento, apostando em primeiro lugar em contratar colaboradores com os quais já mantenham uma relação profissional, em segundo, o aspeto mais destacado na entrevista, a formação interna que têm implementada. Por último, como forma de retenção, a Lobosolar acredita que a formação que oferece, e o ambiente caracterizado por relações de proximidade, fazem com que os trabalhadores queiram continuar na empresa.

Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo tentar compreender de que modo as empresas detetam, atraem, retêm e formam os seus colaboradores tendo em conta a transformação digital em curso.

Sendo a transformação digital um processo que visa melhorar uma entidade desencadeando mudanças significativas nas suas propriedades através da combinação de informações, tecnologias de computação, comunicação e conectividade” (Vial, 2019), a gestão das pessoas nas empresas torna-se imprescindível, pois os talentos de hoje carecem de preparação para os desafios de amanhã, sendo por essa razão, importante o desenvolvimento de talento nas organizações.

Foi realizado um estudo de caso em duas empresas no Alentejo, mais concretamente em Évora. Através da entrevista a uma especialista de talento, Doutora Dora Martins, e das entrevistas aos Responsáveis de Recursos Humanos das empresas em estudo, foi possível retirar algumas conclusões.

Em relação à transformação digital, a empresa X encontra-se, comparativamente à empresa Lobosolar, atardada no que toca à transformação digital, pois como refere a entrevistada, a empresa ainda não conseguiu encontrar a solução face às suas necessidades. A Lobosolar reflete um positivo acompanhamento da evolução tecnológica, há mais de 10 anos.

Ao que a gestão do talento diz respeito, é possível afirmar que a empresa X ainda se encontra numa fase embrionária, não tendo aplicado um sistema de gestão do talento. O entrevistado da Lobosolar acredita que a gestão do talento passa por conseguir desenvolver o talento dos colaboradores, o que o mesmo assume que acontece na sua organização.

Como refere Llácer (em Martins e Cruz, 2019: 297) “os ambientes digitais exigem um talento com pensamento crítico e apaixonado, mas acima de tudo, requerem uma transformação na cultura das organizações”. Ambos os entrevistados mencionam que as suas empresas necessitam de trabalhadores com resiliência e pensamento estratégico, capazes de se adaptar à mudança. É importante referir que, não só importa o papel dos gestores de recursos humanos, pois os trabalhadores devem também procurar inovar, aperfeiçoando as suas competências tecnológicas.

Quando se procurou identificar as práticas de atração, retenção e desenvolvimento das empresas em estudo, as conclusões foram claras: a empresa X não tem implementadas práticas de gestão do talento, exceto no que toca à atração de talento, procurando oferecer algo diferenciador ao candidato, agindo sempre com honestidade. Na Lobosolar estão implementadas práticas de atração, retenção e desenvolvimento. A estratégia da Lobosolar, no que concerne à atração de talento, consiste na procura de colaboradores com quem já mantêm algum tipo de contacto profissional. A ferramenta mais importante na Lobosolar, no que toca à retenção e desenvolvimento dos seus colaboradores, é a combinação da formação interna contínua, com a aposta num ambiente caracterizado por relações de proximidade.

Um dos maiores desafios na gestão do talento é alinhar os interesses das organizações e dos colaboradores, com os objetivos individuais e organizacionais. Para tal, sugere-se a implementação de um conjunto de políticas, práticas e instrumentos de gestão, retenção e desenvolvimento de pessoas.

A mudança necessária passa por mudar a forma do trabalho “do antigamente”, tal como refere Soares (em Martins e Cruz, 2019: 160), passando de uma orientação funcional para uma abordagem de consultoria proativa; de uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos independentes para uma estratégia integrada; de um trabalho com vários sistemas para um sistema único e partilhado; de processos complicados para simples; de atividades de baixo valor para iniciativas de valor acrescentado; e focar mais no retorno do investimento do que nos custos.

Limitações e pesquisas futuras

No decorrer do presente estudo, apesar de serem apontadas diversas contribuições, também foram encontradas algumas limitações. Uma delas foi a fraca resposta das empresas convidadas a participar no estudo, o que não permitiu uma perspetiva mais abrangente do tema na região do Alentejo. A situação pandémica que se vive também constituiu uma limitação ao estudo em questão, pois diminuiu a possibilidade das visitas às empresas, inicialmente projetada. Devido a fatores externos, não foi possível a realização de um *focus group*, que tinha como objetivo reunir especialistas de talento e de Recursos Humanos para questionar e validar quais os desafios, como as empresas poderão responder e que ferramentas utilizam para a gestão do talento, no contexto da transformação digital.

Como pesquisas futuras, sugere-se a realização dos *focus group*, anteriormente mencionados, e a realização de mais estudos de caso similares ao presente estudo, não só no Alentejo, mas ao longo do país, fazendo uma comparação das mesmas, permitindo às organizações uma distinta perspetiva relacionada com a gestão do seu talento, e possíveis sugestões de aplicação nos seus modelos de negócio.

Referências Bibliográficas

- Al Ariss, A., Cascio, F., e Paauwe, J. (2014). *Talent management: Current theories and future research directions*. Journal of World Business, Elsevier, vol. 49(2), 173-179
- Argyris, C. (1973). Some Limits of Rational Man Organizational Theory. Public Administration Review, 33(3), 253-267. Doi:10.2307/974803
- Armstrong, M. (2012). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
- Bersin, J. (2006). *Talent Management What is it? Why now?* BERSIN. <https://joshbersin.com/2007/07/what-is-talent-management/> Consultado em: 07-04-2021.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., e Michaels, E. (1998). *The War for Talent*. The McKinsey Quarterly, 3, 44-57.
- Collings, D., e Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: a review and research agenda*. Human Resource Management Review, 19 (4) 304-313
- Dries, N. (2013). *Talent management, from phenomenon to theory*. Human Resource Management Review, 23 (4), 267-271.
- Frazier, K., e Cannell, L. (2018). Rethinking Talent Management: A Brave New World. Chief Learning Officer, Vol.17(3), 30-31
- Ingram, T. (2016). Relationships Between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity. Entrepreneurial Business and Economics Review, 4(3), 193-203, DOI: <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040315>
- Jia, Z., e Zhang, G. (2011). Research on the talent management from the perspective of systematic thinking of complex scientific management, Proceeding of the International Conference on e-Education, Entertainment and eManagement, 261-265.
- Marin-Garcia, J., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>
- Martins, D., e Cruz, R. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica*. Editora RH, Lda. (Obra original publicada em 2019)
- Maruska, D., e Perry, J. (2013). Talent Development for the Twenty-First Century. *Leader to Leader*, 2013: 44-50. Doi:10.1002/ltl.20100

- Meyers, M., e van Woerkom, M. (2014). *The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda*. Journal of World Business. 49 (2), pp. 192-203. Doi: 1016/j.jwb.2013.11.003
- Meyers, M., van Woerkom, M., Paauwe, J., e Dries, N. (2019). *HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices*. The International Journal of Human Resource Management, 31:4, 562-588, Doi: 10.1080/09585192.2019.1579747
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., e Axelrod, B. (2001). *War for Talent (Hardcover)*. Boston: Harvard Business School Press Books.
- Nambisan, S., Wright M., e Feldman, M. (2019) The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. Research Policy, 48(8).
- Rezende Francisco, E., Kugler, J. L., e Larieira, C. L. C. (2017). Líderes da transformação digital. *GV EXECUTIVO*, 16(2), 22-27.
- Savanevičienė, A., e Vilčiauskaitė, B. (2017). Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies. Business, Management and Economics Engineering, Vol. 15(2), 242-260. Doi:10.3846/bme.2017.366
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global Talent Management*. Taylor & Francis <https://books.google.pt/books?id=ekKOAgAAQBAJ>. Consultado em 25 de maio de 2021
- Silva, N. (2018). Transformação digital, a 4ª revolução industrial. *Boletim de Conjuntura*, (8), 15-18.
- Tarique, I. e Schuler, R. (2012). *Global Talent Management Literature Review*. Foundation Shaping the future of HR.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Vlad Vaiman e David G. Collings (2013): Talent management: advancing the field, The International Journal of Human Resource Management, 24:9, 1737-1743
- Vorhauser-Smith, S. (2011). The Neuroscience of Talent Management. Employment Relation Today, Vol. 38(1), 17-22. Doi:10.1002/ert.20327
- Vosburch, Richard M. (2016). Practitioner Ponderings: Talent Management. TIP The Industrial-Organizational Psychologist. Vol. 54(1) <https://www.siop.org/Research-Publications/TIP/TIPBackIssues/2016/July/ArtMID/20282/ArticleID/869/PractitionerPonderingsTalent-Management>. Consultado em 15 de outubro de 2020
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research: design and methods. 3th edition. Applied Research Method Series, Volume 5. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing

- Yin, R.K. 2014. Case study research: Design and methods (5th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zainal, Z. (2017). Case Study As a Research Method. *Jurnal Kemanusiaan*, 5(1).
<https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/165>

Anexos

Anexo A- Guião de entrevista Doutora Dora Martins

- Breve apresentação do entrevistador e do entrevistado
- Pedido de autorização para gravar a entrevista, para posterior análise de dados
- Apresentação do tema da dissertação e objetivos gerais e específicos
- Questões:
 1. Do seu ponto de vista, qual o conceito de transformação digital?
 2. E de que modo é que acha que a transformação digital afeta as empresas, e a gestão do seu talento?
 3. Como é que as empresas se devem adaptar, e aos seus colaboradores face a este novo ritmo de mercado?
 4. Nas suas palavras, o que é o talento e a gestão do talento?
 5. Qual considera o tipo de talento necessário nas empresas, nos dias de hoje? E de que forma o gerir?
 6. Ligação entre gestão do talento e desempenho de uma organização.
 7. Que práticas de Gestão do Talento considera mais importantes? Atração, desenvolvimento, retenção?
- Breve apresentação do modelo de referência de Gestão Estratégica de Talentos
- 8. Como diferencia posições-chave? Acha importante a identificação de *A players* e posteriormente *A positions*?
- 9. Desenvolvimento interno ou recrutamento externo? Ou os dois?
- 10. Com base na teoria AMO, considera os 3 (habilidade, motivação e oportunidades) fatores cruciais? Que peso daria a cada um?
- 11. Se estivesse no meu lugar, a fazer uma entrevista sobre este tema, que pergunta faria a um Gestor de Talento?
- Agradecimentos finais

Anexo B- Guião de entrevista Gestores de Recursos Humanos

- Breve apresentação do entrevistador e do entrevistado

- Pedido de autorização para gravar a entrevista, para posterior análise de dados

- Apresentação do tema da dissertação e objetivos gerais e específicos

- *Questões transformação digital*

1. Do seu ponto de vista, o que significa a transformação digital?

2. Quais os principais impactos que a transformação digital tem na sua empresa, ao nível do negócio, da gestão e das pessoas?

3. E quais os desafios associados a esses impactos?

- *Questões talento e gestão do talento*

4. Nas suas palavras, o que é o talento e a Gestão do Talento? E no contexto organizacional?

5. No contexto da transformação digital, quais os desafios que se colocam à gestão do talento na sua empresa?

- *Apresentação de uma definição de talento*

6. De acordo com o seu negócio, quais considera serem os tipos de talentos mais relevantes na sua empresa, nos dias de hoje?

- *Breve apresentação sobre algumas práticas da gestão do talento*

7. Que práticas de Gestão do Talento considera mais importantes? Quais as mais importantes para a sua empresa? Que exemplos de práticas me pode dar das que já aplicaram ou pensam aplicar?

- *Breve apresentação do modelo de referência de Gestão Estratégica de Talentos*

- *Questões modelo*

8. Em que categoria a sua empresa se insere?

9. Reflexão do modelo- identifica a sua empresa no modelo? Ou em alguns aspetos?

10. Como diferencia posições chave? Acha importante a identificação de *A players* e posteriormente *A positions*?

11. Na sua empresa, existe algum desenvolvimento de *talent pool*? Como fazem o recrutamento para posições chave?

12. Desenvolvimento interno ou recrutamento externo? Ou os 2?

13. Com base na teoria AMO, considera os 3 (habilidade, motivação e oportunidades) fatores cruciais? Que peso daria a cada um?

- *Questões finais*

14. Considera que a sua empresa tem acompanhado a transformação digital e tem conseguido gerir o seu talento?

15. Quais são as competências que um gestor de talento ou de RH tem de ter?

16. Considera-se um talento na sua organização? Se sim, porquê?

17. Como é que a sua empresa o pode reter enquanto talento? E o que é que a empresa deverá fazer para desenvolver o seu talento?

- *Agradecimentos finais*

ENTREVISTA A GESTORES DE RECURSOS HUMANOS / ESPECIALISTAS TALENTO

Maria Leonor Firmino
leonor.firmino@hotmail.com

2 APRESENTAÇÃO

“O desafio da Gestão do Talento no contexto da transformação digital em curso- uma análise a empresas do Alentejo”

Tema em estudo:

“De que modo as empresas conseguem detetar, atrair, reter e formar os seus colaboradores tendo em conta a transformação digital em curso?”

Objetivos:

- Identificar as práticas de identificação das competências do futuro;
- Identificar as práticas de gestão do talento nas organizações;
- Especificar práticas de retenção do talento.

3 QUESTÕES GERAIS – TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

- Do seu ponto de vista, o que significa a transformação digital?
- Quais os principais impactos que a transformação digital tem na sua empresa? E quais os desafios que enfrenta?

2 FATORES 3 DIMENSÕES	IMPACTOS DA TD	DESAFIOS
Ao nível do negócio		
Ao nível da gestão		
Ao nível das pessoas		

4 QUESTÕES GERAIS - GESTÃO DO TALENTO

- Nas suas palavras, o que é o talento e a Gestão do Talento? E para a sua empresa, o que significa?

	TALENTO	GESTÃO DO TALENTO
Opinião pessoal		
No contexto empresarial		

- No contexto da transformação digital, quais os desafios que se colocam à Gestão do talento na sua empresa?

Desafios na Gestão do Talento: _____

5 GESTÃO DO TALENTO NA AÇÃO

Talento é definido como uma característica que um indivíduo possui, tais como conhecimentos profissionais ou *skills* próprias que contribuem para a sociedade (Jia e Zhang, 2011).

- De acordo com o seu negócio, quais considera serem os tipos de talentos mais relevantes na sua empresa, nos dias de hoje?

Exemplos: criatividade, tomada de decisão, influência, liderança, falar em público, autogestão, pensamento estratégico, resiliência.

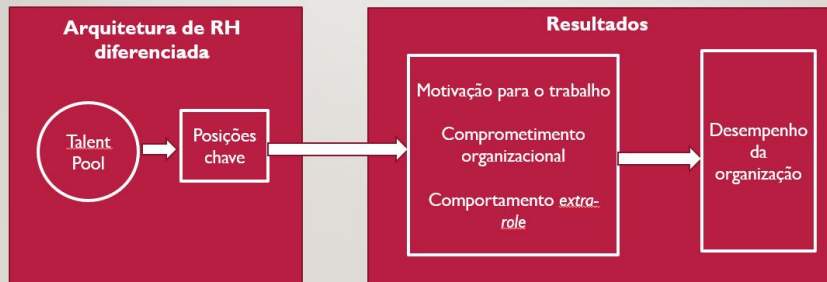
6 PRÁTICAS DE GESTÃO DO TALENTO



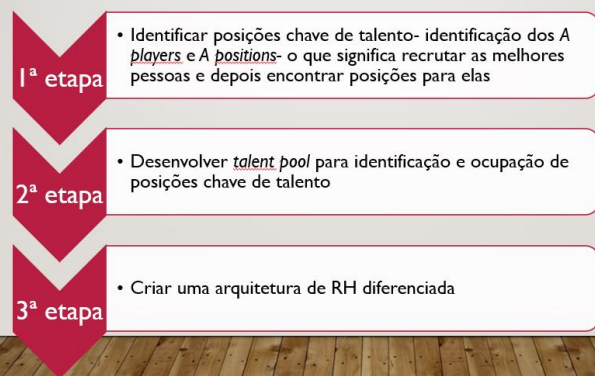
Que práticas de Gestão do Talento considera mais importantes? Quais as mais interessantes para a sua empresa? Que exemplos me pode dar das que já aplicaram ou pensam aplicar?

ATRAÇÃO	DESENVOLVIMENTO	RETENÇÃO

7 MODELO REFERENCIAL DE ANÁLISE- COLLINGS E MELLAHI, 2009



8 ETAPAS DO MODELO



4 CATEGORIAS DE TRABALHADORES

- 9 Emprego baseado no conhecimento, que acontece quando os trabalhadores têm valor e singularidade, e têm o potencial de contribuir para os objetivos estratégicos da organização. Estes trabalhadores devem ser suportados com uma arquitetura de Recursos Humanos diferenciada.
- Emprego baseado no trabalho, quando os trabalhadores têm valor estratégico, mas não são únicos, isto é, não têm singularidade.
- Trabalho contratual, que acontece com trabalhadores que não são únicos nem importantes estrategicamente. Nestes casos as organizações recorrem ao outsourcing
- Parcerias, quando os trabalhadores são relativamente únicos, mas não têm valor estratégico suficiente para fazerem parte dos quadros internos da organização.

Em que categoria a sua empresa se insere? _____

10 TEORIA AMO

- O desempenho de um colaborador depende da sua habilidade, motivação e oportunidade de participar.
- **2º os autores:**
 - Quando as 3 variáveis são relacionadas com a Gestão do Talento, a habilidade deve ser pré-determinada, ou seja, quando é selecionada já deve ter certas habilidades para certa função.
 - Se uma posição de talento é pré-determinada, significa que os colaboradores devem ter a oportunidade de contribuir para o desempenho da organização. Assim, a motivação surge como variável mediadora no modelo.

11 RESULTADO DO ESTUDO

- Investir num sistema de gestão de talento tem um impacto positivo, tanto nos resultados organizacionais como individuais.
- Destaca-se a importância dos trabalhadores e a importância de assegurar a sua motivação, compromisso e desempenho.

REFLEXÃO GERAL DO MODELO- identifica a sua empresa neste modelo? Ou em alguns aspetos?

12 QUESTÕES ESPECÍFICAS EM RELAÇÃO AO MODELO

- Como diferencia posições chave? Acha importante a identificação de A *players* e posteriormente A *positions*?
- Na sua empresa, existe algum desenvolvimento de *talent pool*? Como fazem o recrutamento para posições chave?
- Desenvolvimento interno ou recrutamento externo? Ou os 2?
- Com base na teoria AMO, considera os 3 (habilidade, motivação e oportunidades) fatores cruciais? Que peso daria a cada um?

13 QUESTÕES FINAIS - CARÁCTER MAIS PESSOAL

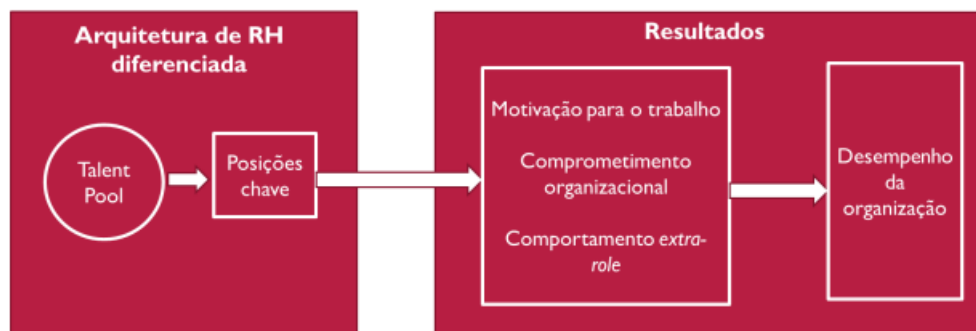
- Considera que a sua empresa tem acompanhado a transformação digital e tem conseguido gerir o seu talento?
- Quais são as competências que um gestor de talento ou de RH tem de ter?
- Considera-se um talento na sua organização? Se sim, porquê?
- Como é que a sua empresa o pode reter enquanto talento? E o que é que a empresa deverá fazer para desenvolver o seu talento?

14

OBRIGADA!

Anexo D- Documento PDF enviado previamente aos entrevistados

APRESENTAÇÃO DO MODELO DE COLLINGS E MELLAHI, 2009



O modelo dos autores “Gestão do Talento Estratégica” consiste na criação de uma arquitetura de Recursos Humanos diferenciada, para que esta suporte desenvolvimento de talento de alto potencial e alto desempenho, para preencher posições-chave.

Através destas posições a organização pode apresentar resultados positivos e melhorar a performance, com trabalhadores motivados, comprometidos e com desempenho *extra-role*.

Segundo os autores devem ser seguidas três etapas num sistema de Gestão de Talento:

1ª etapa- identificar posições chave de talento- identificação dos A players e A positions- o que significa recrutar as melhores pessoas e depois encontrar posições para elas

2ª etapa- desenvolver *Talent pool* para identificação e ocupação de posições chave de talento (*Talent pool* é um termo utilizado para fazer referência aos locais ou bases de dados onde os recrutadores e gestores de Recursos Humanos têm informação dos principais candidatos a vagas de emprego, e deste modo, conseguem garantir candidatos de alta qualidade, de forma mais rápida e económica)

3ª etapa- criar uma arquitetura de RH diferenciada

De acordo com os autores, existem 4 categorias trabalhadores:

- 1) *Emprego baseado no conhecimento*, que acontece quando os trabalhadores têm valor e singularidade, e têm o potencial de contribuir para os objetivos estratégicos da organização. Estes trabalhadores devem ser suportados com uma arquitetura de Recursos Humanos diferenciada.
- 2) *Emprego baseado no trabalho*, quando os trabalhadores têm valor estratégico, mas não são únicos, isto é, não têm singularidade.
- 3) *Trabalho contratual*, que acontece com trabalhadores que não são únicos nem importantes estrategicamente. Nestes casos as organizações recorrem ao outsourcing.
- 4) *Parcerias*, quando os trabalhadores são relativamente únicos, mas não têm valor estratégico suficiente para fazerem parte dos quadros internos da organização.

Teoria AMO:

- O desempenho de um colaborador depende da sua habilidade, motivação e oportunidade de participar
- 2º os autores- quando as 3 variáveis são relacionadas com a Gestão de Talentos, a habilidade deve ser pré-determinada, ou seja, quando um indivíduo é selecionado já deve ter certas habilidades para certa função
- Se uma posição de talento também é pré-determinada, significa que os colaboradores devem ter oportunidade de contribuir para o desempenho da organização. Assim, a motivação surge como variável mediadora no modelo.

Resultado do estudo:

- Investir num sistema de gestão de talento tem um impacto positivo, tanto nos resultados organizacionais como individuais.

Importância dos trabalhadores e importância de assegurar a sua motivação, compromisso e desempenho.

Anexo E- Matriz de análise de conteúdos entrevista Doutora Dora Martins

Questões	O que se quer saber
Do seu ponto de vista, qual o conceito de transformação digital?	- Faz ligação automaticamente da TD com desafios das empresas hoje em dia?
E de que modo é que acha que a transformação digital afeta as empresas, e a Gestão do seu talento?	- Exemplos específicos - TD afeta positiva ou negativamente GT?
Como é que as empresas se devem adaptar e aos seus colaboradores face a este novo ritmo de mercado?	- Estratégias por parte das organizações
Nas suas palavras, o que é o talento e a Gestão do Talento?	- Mais conhecimento e perspectiva
Qual considera o tipo de talento necessário nas empresas, nos dias de hoje? E de que forma o gerir?	- Talento necessário nas empresas hoje em dia
Ligação entre Gestão do Talento e desempenho de uma organização	- Concorda que boa gestão do talento (pessoas certas) leva a bom desempenho da empresa?
Que práticas de Gestão do Talento considera + importantes? Atração, desenvolvimento, retenção?	- Enriquecer revisão de literatura
Como diferencia posições-chave? Acha importante a identificação de A players e posteriormente A positions	- Num contexto real, exemplos de posições chave - Contratar 1º e depois dar uma posição? Sim ou não?
Desenvolvimento interno ou recrutamento externo? Ou os 2?	- Quando recorrer a cada um dos dois?
Com base na teoria AMO, considera os 3 (habilidade, motivação e oportunidades) fatores cruciais? Que peso daria a cada um?	- Teoria AMO faz sentido? - Importância de cada fator
Se estivesse no meu lugar, a fazer uma entrevista sobre este tema, que pergunta faria a um Gestor de Talento?	- Questões para as entrevistas aos responsáveis de Recursos Humanos

Anexo F- Matriz de análise de conteúdos responsáveis de Recursos Humanos

Questões	O que se quer saber
Do seu ponto de vista, o que significa transformação digital?	- Faz ligação automaticamente da TD com desafios das empresas hoje em dia?
Quais os principais impactos que a TD tem na empresa ao nível do negócio, gestão e pessoas?	- Impactos positivos ou negativos? - Exemplos do contexto real
E quais os desafios associados a esses impactos?	- O que foi/ é necessário fazer para ultrapassar os impactos
Nas suas palavras, o que é o talento e a Gestão do Talento?	- Saber a perspetiva do entrevistado, para facilitar análise questões seguintes
No contexto da TD, quais os desafios que se colocam à gestão do talento na sua empresa?	- Concorda que boa gestão do talento (pessoas certas) leva a bom desempenho da empresa?
De acordo com o seu negócio, quais considera serem os tipos de talentos mais relevantes na sua empresa?	- Talentos que a empresa necessita, de acordo com o contexto
Que práticas de Gestão do Talento considera mais importantes? Quais as mais importantes para a sua empresa?	- Práticas que a empresa tem implementadas
Em que categoria de trabalhadores a sua empresa se insere?	- Questão de ligação, para compreender a razão de algumas respostas
Reflexão do modelo- identifica a sua empresa no modelo? Ou em alguns aspetos?	- Compreender a possível aplicabilidade do modelo na empresa
Como diferencia posições-chave? Acha importante a identificação de <i>A players</i> e posteriormente <i>A positions</i>	- No contexto real, exemplos de posições chave - Como é feito o recrutamento?
Desenvolvimento interno ou recrutamento externo? Ou os 2?	- Quando é que a empresa recorre a cada um dos dois?
Com base na teoria AMO, considera os 3 (habilidade, motivação e oportunidades) fatores cruciais? Que peso daria a cada um?	- Teoria AMO faz sentido? - Importância de cada fator

Considera que a sua empresa tem acompanhado a transformação digital e tem conseguido gerir o seu talento	- Questão para a conclusão
Quais são as competências que um gestor de talento ou de RH tem de ter?	- Questão de ligação, para a questão seguinte
Considera-se um talento na sua organização? Se sim, porquê?	- Questão de autorreflexão - Quem gere o talento de um gestor de talento?
Como é que a sua empresa o pode reter enquanto talento? E o que é que a empresa deverá fazer para desenvolver o seu talento?	- O que o motiva?