

**9 - 4 | 2021**

---

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

*The Talent Management challenge in the context of the ongoing digital transformation - an analysis of companies in Alentejo*

*El reto de la gestión del talento en el contexto de la transformación digital en curso- un análisis de las empresas del Alentejo*

**Maria Leonor Firmino | Paulo Resende da Silva**

---

### **Electronic version**

URL: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/> ISSN: 2182-9608

### **Publisher**

Revista UI\_IPSantarém

### **Printed version**

Date of publication: 31<sup>st</sup> December 2021 Number of pages: 11

ISSN: 2182-9608

### **Electronic reference**

Firmino, M. L. & Resende da Silva, P. *O desafio da gestão do talento no contexto da transformação digital em curso- uma análise a empresas do Alentejo*. Revista da UI\_IPSantarém. *Edição Temática: Ciências Exatas e das Engenharias*. Número especial: Conferência Internacional Cooperação Internacional, multiculturalidade, trabalho colaborativo e ambientes mais inclusivos, sustentáveis e resilientes. 9(4), 105-115. <https://revistas.rcaap.pt/uiips/>

## O DESAFIO DA GESTÃO DO TALENTO NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM CURSO- UMA ANÁLISE A EMPRESAS DO ALENTEJO

The talent management challenge in the context of the ongoing digital transformation - an analysis of companies in Alentejo

El reto de la gestión del talento en el contexto de la transformación digital en curso- un análisis de las empresas del Alentejo

**Maria Leonor Firmino**

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, Portugal

[leonor.firmino@hotmail.com](mailto:leonor.firmino@hotmail.com)

**Paulo Resende da Silva**

Universidade de Évora, Portugal

[pfs@uevora.pt](mailto:pfs@uevora.pt) | ORCID: 0000-0003-1961-4574 | Ciência ID: 2915-8F18-B569

### RESUMO

A transformação digital está a pressionar as organizações a introduzir novas tecnologias no negócio, alterando modelos de negócio e a cultura organizacional, bem como adaptar os seus trabalhadores. Com a virtualização dos processos, surge a necessidade de novos requisitos de perfis de pessoas, com qualificações e capacidades de conhecimento e habilidades.

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

Foi realizado um estudo de caso a duas empresas em Évora. Realizaram-se entrevistas a uma especialista em talento e aos responsáveis de Recursos Humanos de duas empresas.

Da análise, destaca-se: a empresa X, com lacunas no contexto da 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, tem conseguido fazer a gestão do seu talento.

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

### ABSTRACT

The digital transformation is putting pressure on organizations to introduce new technologies into the business, changing business models and organizational culture, as well as adapting their workers. With the virtualization of processes, there is a need for new requirements for people profiles, with qualifications, knowledge and skills.

This work research the challenge of managing the talent on organisation in the face of digital transformation, trying to understand how companies detect, attract, retain and train their employees.

A case study of two companies in Évora was carried out. Interviews were carried out with a talent specialist and with the heads of Human Resources from two companies.

The highlights: company X, with gaps in the context of digital transformation, is at an embryonic stage in terms of talent management. On the other hand, the company Lobosolar, which follows the digital transformation, has managed to manage its talent.

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

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade e a economia estão permanentemente a enfrentar desafios. Concomitantemente, as organizações enfrentam desafios, cada vez mais complexos, não somente os induzidos pela situação pandémica, mas em especial os derivados pelo processo de transformação digital em curso. O processo de transformação digital, apesar de abrir novas oportunidades, apresenta exigências e implicações mais amplas para a criação e captura de valor (Nambisan, Wright e Feldman, 2019).

Estas exigências e estes desafios implicam uma nova orientação para o processo de inovação estratégica, visando a procura intensa de vantagens competitivas, a partir da compreensão do contexto organizacional, tendo em consideração o conhecimento e a necessidade de mudança e adaptação das organizações neste mundo cada vez mais digital, onde 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 estes novos suportes, à Gestão dos Recursos Humanos, o Capital Humano, são exigidas novas formas de posicionamento nas organizações, não somente por uma necessidade interior 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.

Todas estas mudanças têm implicações na forma como a área de Recursos Humanos responde aos desafios da gestão, provocando um novo olhar, ou pelo menos um repensar sobre tudo o que a envolve, desde tarefas mais rotineiras e administrativas, no recrutamento e seleção, na alocação dos profissionais, na formação e no desenvolvimento das capacidades e competências dos recursos humanos, no processamento de salários, bem como de forma mais estratégica, onde a gestão de talento e a gestão do emprego no contexto das empresas e organizações deve ser olhada, pensada e orientada.

Atualmente, nesta transformação em curso, a gestão do talento pode ser considerada como 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 artigo, foca-se assim na gestão do talento no contexto da mudança pela transformação digital, mais concretamente no desafio da atração, desenvolvimento e retenção de talento, no contexto da transformação digital em curso. Esta necessidade surge pelas novas dinâmicas de se procurar um maior envolvimento de todas as pessoas da organização, numa aprendizagem constante por e de competências digitais. O impacto da transformação digital exige assim uma nova visão sobre os recursos humanos, colocando-se a ênfase, num primeiro momento, em função dos requisitos do negócio e da organização, nas capacidades e competências individuais, no aporte e na criação de valor que cada colaborador/trabalhador incorpora no negócio e na organização. Desta forma, olhar para o talento e olhar para a gestão do talento retrata, não somente, questões do passado e do

presente que tem vindo a comprometer o bom funcionamento das organizações, mas acima de tudo as novas potencialidades que a qualificação e as tecnologias enquadradas na transformação digital exigem.

Pelo facto de existir “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), a Gestão do Talento passa a ser uma necessidade das organizações responderem a algumas desconexões e fragilidades do sistema formal de qualificação de profissionais. Estas desconexões e fragilidades têm como consequência dificuldades na atração e retenção dos colaboradores, até pelas inerentes exigências das organizações para com os colaboradores/trabalhadores, seu envolvimento no negócio e nas atividades da organização. 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.

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.

## **2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 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, conetividade 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.

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.

## 2.2 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).

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”.

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.

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).

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.”

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.

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 1), 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 1: “Ciclo de gestão do talento” Fonte: Martins e Cruz (2019:67)

### 2.3 Modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos

Para a realização deste trabalho, utilizámos o modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos de Collings e Mellahi (2009). De um modo geral, o modelo dos autores (figura 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).

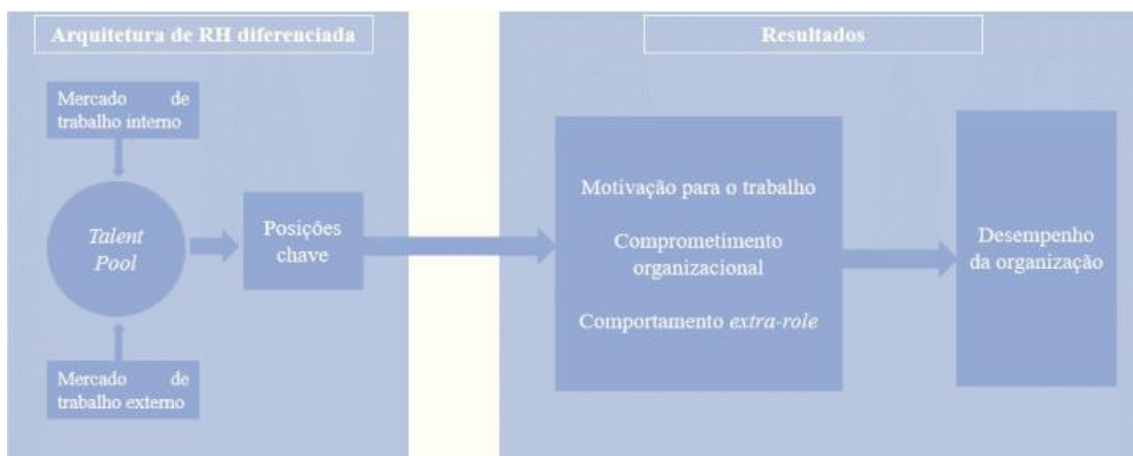


Figura 2: “Gestão Estratégica de Talentos” Fonte: Collings e Mellahi (2019:306)

### **3 DESENHO METODOLÓGICO**

Este trabalho centra-se em dois casos, na cidade de Évora, as empresas X (por motivos de solicitação de confidencialidade, a empresa não é identificada) e Lobosolar, tendo realizado um estudo exploratório.

A recolha de dados divide-se em dois momentos. Inicialmente foi realizada uma entrevista semiestruturada a uma especialista em gestão do talento, a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Dora Martins, com a finalidade de validar os conceitos para a realidade portuguesa e servir de fonte orientadora para preparar as entrevistas às empresas em análise.

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

A entrevista realizada aos responsáveis de Recursos Humanos das empresas X e Lobosolar, 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.

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.

### **4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS**

#### **4.1 Empresa X**

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

É líder mundial na sua atividade, graças à inovação do processo produtivo, na capacidade de ajustamento aos requisitos dos clientes e na inovação do serviço aos seus clientes.

#### **4.2 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.

### **5 ANÁLISE DE DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO**

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 impactada negativamente 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 identifica-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 3), apesar de já existir um projeto para o desenvolvimento e retenção de 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.

Atração	Retenção	Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecer algo diferenciador</li> <li>- Honestidade no recrutamento</li> </ul>	(Não aplicadas)	(Não aplicadas)

Figura 3: “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 4).

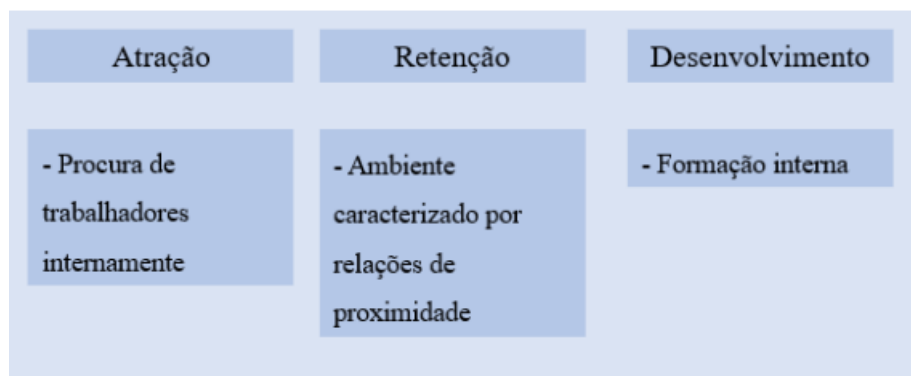


Figura 4: “Práticas de gestão do talento implementadas na empresa X”

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).

Quanto ao modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos de Collings e Mellahi (2009), 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 positons, ou seja, o recrutamento de pessoas com talento, e posteriormente a escolha da posição que ocupa na empresa.

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.

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).

## 6 CONCLUSÃO

Com base na literatura e nas entrevistadas realizadas aos gestores e talentos 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.

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.

## 7 REFERÊNCIAS

- 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
- Collings, D., e Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4) 304-313
- 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.
- 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., 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.
- 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.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
- Vorhauser-Smith, S. (2011). The Neuroscience of Talent Management. Employment Relation Today, Vol. 38(1), 17-22. Doi:10.1002/ert.20327
- Vosburh, Richard M. (2016). Practitioner Ponderings: Talent Management. TIP The Industrial- Organizational Psychologist. Vol. 54(1) <https://www.siop.org/ResearchPublications/TIP/TIPBackIssues/2016/July/ArtMID/20282/ArticleID/869/PractitionerPonderingsTalent-Management>. Consultado em 15 de outubro de 2020