número 5

CADERNOS

FÓRUM DOS SERVIÇOS

CAPTAÇÃO DE TALENTOS:

UM FATOR CHAVE DE COMPETITIVIDADE

CCP
CONFEDERAÇÃO DO COMÉRCIO E SERVIÇOS PORTUGAL

FORUM DOS SERVIÇOS
Para uma especialização inteligente da economia portuguesa

EY Parthenon
Building a better working world

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO 6

1. O TALENTO E UM MUNDO EM CONSTANTE MUTAÇÃO 8

1.1. O Talento importa 9

1.2. O contexto de transformação e disrupção 10

2. O TALENTO E A COMPETITIVIDADE 14

2.1. O Talento: um conceito multifacetado 15

2.2. O Talento na agenda da competitividade 16

2.3. As dinâmicas da deteção, atração e retenção de Talento 20

3. O TALENTO EM PORTUGAL 28

3.1. As dinâmicas de atração de Talento para Portugal 29

3.2. Os fatores de atratividade de Portugal 45

3.3. O levantamento de medidas de produção, atração e retenção de Talento 50

4. AS RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: PERSPETIVAS FUTURAS 60

4.1. O Talento na agenda estratégica nacional e europeia 61

4.2. Os eixos de recomendação, as linhas de ação e as medidas para a captação de Talentos 62

SIGLAS E ABREVIATURAS 74

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 75

ANEXOS 76

Prefácio CCP

A qualificação dos recursos humanos constitui, desde há muito, para a CCP um desafio estratégico fundamental, requisito necessário para que o nosso país possa ter uma economia mais competitiva, baseada no aumento do valor acrescentado produzido. A captação de talentos insere-se neste mesmo desafio, seja através do recurso aos talentos formados no interior do país, seja através da atracção de não residentes no território nacional que, nomeadamente, compensem o fluxo de saídas de Portugal de quadros qualificados.

Este estudo, promovido pela CCP, e realizado pela E.Y, no âmbito do trabalho que o Fórum dos Serviços tem vindo a desenvolver em torno do papel dos serviços e do seu potencial de atracção de pessoas e investimentos procura, desde logo, evidenciar a importância da atracção de talentos, seja numa perspectiva nacional, seja numa perspectiva mais local ou regional, visando, em especial, a valorização de regiões ou espaços urbanos em que exista uma tendência de perda demográfica, que se manifesta com particular efeito no futuro, pelo abandono dos seus activos mais qualificados. Mas ele visa, igualmente, identificar os factores determinantes de atractividade e as dinâmicas que têm existido no país visando a atracção de talentos, seja ao nível das políticas e iniciativas públicas, seja no plano das acções desenvolvidas pela sociedade civil e, em particular, pelas empresas e pelas instituições de ensino (universitário e politécnico).

De particular relevância neste trabalho são, por último, as recomendações de política visando atrair, reter e potenciar talentos, as quais constituem para nós, acima de tudo, um instrumento de trabalho a aprofundar no diálogo e no debate com as entidades mais relevantes tendo em vista a sua concretização (que vão da administração local, regional e nacional, aos agentes económicos e seus representantes, e que envolvem também os responsáveis governativos, os investigadores e o mundo académico).

O recém-criado Forum/Observatório sobre “Os Serviços, a Competitividade Urbana e a Coesão Territorial “, promovido e integrado na CCP, é certamente um espaço privilegiado para a concretização futura deste diálogo, com vista a um aprofundamento das propostas e recomendações deste estudo.

João Vieira Lopes

Presidente da Direção

Prefácio EY-Parthenon

São vários os cenários traçados para o futuro do trabalho e as respetivas implicações para os indivíduos, para as empresas e para as economias. Os avanços tecnológicos, a globalização, a crise demográfica e a crescente importância da educação para o crescimento económico têm colocado o Talento no cerne das estratégias de economias e empresas.

Num mundo em constante mutação, também o conceito de Talento é dinâmico e valorizado na medida dos diferentes contextos estratégicos, funcionais e temporais. Neste tema, como em muitos outros, uma lógica de *one size fits all* é claramente redutora.

O Talento pode ser entendido como uma complexificação do capital humano, na medida em que assume variadas formas dependendo do setor de atividade, da empresa ou até da função em que seja empregue. Em suma, Talento é Talento na medida em que cada economia, setor, ou empresa assim o valorize.

Mas perante a incerteza de um mundo em constante mutação, as entidades deparam-se com o importante desafio de ajustar as suas prioridades e decisões ao mesmo ritmo. O que é valorizado hoje pode não ser valorizado amanhã. Como pode Portugal antecipar-se a estas dinâmicas?

À medida que a captação de Talentos se cimenta como uma área prioritária de intervenção, assiste-se, em Portugal, à implementação de medidas de atração, retenção e potenciação do Talento nos mais diversos contextos: empresarial, académico e governativo. Embora o progresso na construção de um ecossistema de Talento mais atrativo e estimulante seja evidente, este investimento parece não ter maximizado o retorno potencial na produtividade e, em última instância, no desempenho económico do país. A capacitação das pessoas permanece um desafio à competitividade de Portugal. Por esta razão, a captação de Talentos deve consolidar-se como uma aposta efetiva das políticas públicas para a prossecução dos desígnios de desenvolvimento económico e social do país.

Numa altura em que o mercado de trabalho enfrenta o desafio de adaptação rápida ao ritmo de disrupção a que assistimos, este estudo oferece uma visão da importância do Talento na agenda da competitividade e da atual conjuntura de Portugal.

Pretende-se também que tenha um contributo efetivo para a captação de Talentos para Portugal e na articulação com o Talento da diáspora. Apresenta-se, para tal, um conjunto de recomendações de política pública vocacionadas para a atração, formação, retenção, atualização e potenciação do Talento no país. Propõem-se, ainda, linhas de ação para a operacionalização destas recomendações que subentendem o envolvimento de todos - do governo central e regional, das instituições académicas e do tecido empresarial - para promover um crescimento mais sustentável e inclusivo.

Ao longo do estudo, reconhece-se ainda a importância dos serviços, enquanto setor com maior incidência de Talento em Portugal e com maior capacidade de atração de Talento além-fronteiras.

Salientamos, porém, que as conclusões deste relatório não têm em consideração o impacto do surto do novo coronavírus. Este é, contudo, um evento com potencial acelerador da consolidação de tendências e, igualmente, transformador da economia e das sociedades, onde as dinâmicas de promoção de Talento e da flexibilidade das organizações e das formas de trabalho estão contempladas.

Gostaríamos de agradecer a todos aqueles que partilharam a sua visão sobre o tema e contribuíram para a realização deste estudo. A qualidade do Talento português é amplamente reconhecida; ainda assim é necessário investir em medidas que potenciem o aproveitamento deste Talento em prol do desenvolvimento do país. Esperamos que este estudo contribua para este objetivo.

Miguel Cardoso Pinto

Lider da EY-Parthenon em Portugal

Sumário executivo

Talento, um fator cada vez mais estratégico

O Talento ganha cada vez mais relevância num contexto global de crescente dinamismo, onde o progresso social e a competitividade dos países estão cada vez mais associados a fatores imateriais e complexos. A criatividade, a inovação, a adaptação, a flexibilidade e a multidisciplinaridade são elementos distintivos do capital humano, características que elevam os recursos a Talento.

A reflexão sobre o posicionamento nacional na potenciação do Talento global e localmente disponível assume, por isso, especial importância.

Tecnologia, demografia, globalização e educação, motores de transformação e disrupção

O impacto destes quatro fatores no emprego e no crescimento das empresas e das economias é amplamente reconhecido. E, de uma forma geral, a importância do Talento para responder a este novo paradigma também o é.

O Talento como fator cada vez mais decisivo na competitividade das economias e empresas

A mais recente edição do *Global Talent Competitiveness Index* (GTCI) destaca a correlação positiva observada entre desempenho económico dos países e competitividade do Talento residente.

À escala empresarial, o *EY Europe Attractiveness Survey 2019* revela que, na Europa, três em quatro empresas já vê a sua produtividade e rentabilidade comprometidas pela escassez de competências.

O Talento surge, ainda, como um fator de atração de investimento direto estrangeiro (IDE). Segundo o *EY Attractiveness Survey Portugal 2019*, o nível de qualificações dos recursos humanos é o quarto fator mais relevante na atratividade de Portugal aos olhos dos líderes de negócio internacionais.

O investimento em Talento, em particular na sua capacidade para fazer face à disrupção, emerge então como elemento chave de competitividade, coesão, inovação e crescimento sustentado.

Portugal, um país com importante margem de conversão do potencial de Talento em resultados para a economia e para a sociedade

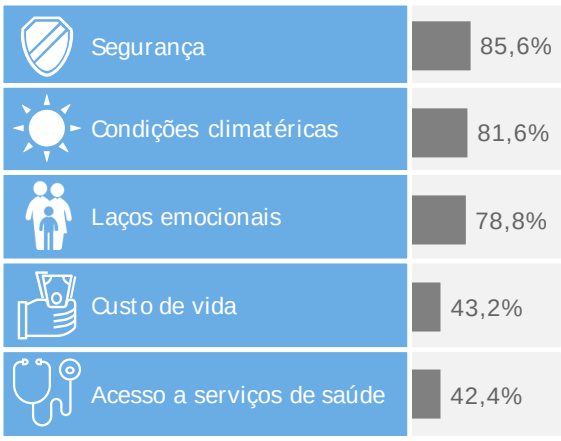
Apesar do progresso recente em matéria de educação ter contribuído para atenuar o diferencial de qualificações da população portuguesa face ao referencial europeu, a produtividade da economia portuguesa mantém-se abaixo da média da OCDE e numa trajetória de lento crescimento.

A incidência regional e setorial do Talento em Portugal é, contudo, diferenciada e essas especificidades são uma das faces da reflexão sobre a captação de Talentos em Portugal.

Numa perspetiva regional, o Talento concentra-se na faixa litoral entre Porto e Lisboa, com progressiva descentralização da capital. Fruto da crescente pressão demográfica nos grandes centros urbanos, o investimento alastra-se para a coroa de concelhos circundantes, que beneficiam da acumulação de massa crítica, *know-how* empresarial e conhecimento.

Numa perspetiva setorial, os serviços são o setor com maior incidência de Talento em Portugal. As atividades com maior carga inovativa e tecnológica, nomeadamente nos domínios da I&D, da informática e dos serviços de informação, destacam-se.

Principais fatores de atratividade de Portugal para o Talento



Fonte: EY-Parthenon

São fundamentalmente exógenos os fatores de atratividade de Portugal para o Talento, com margem de atuação em dimensões de decisão empresarial e institucional

A segurança e o clima são considerados os fatores de atratividade mais distintivos de Portugal. Estes são, contudo, fatores exógenos que, fruto da intensificação de conflitos e da deterioração das condições ambientais à escala global, poderão sofrer alterações consideráveis.

Os estudantes consideram o acesso a bens de consumo, de cultura e lazer mais atrativo do que os profissionais. Estes últimos, por sua vez, parecem ter melhor perceção do estado do mercado de trabalho e do nível salarial, apesar destes serem fatores de relativamente baixa atratividade.

Fruto da ação combinada destes e outros fatores, cerca de quatro em cinco inquiridos residentes em Portugal pretende permanecer no país. Porém, as intenções de permanência dos estudantes (67,5%) ficam aquém das dos profissionais (c.85,3%).

O desafio da captação de Talentos em Portugal suscita a necessidade de intervir em diversas frentes

Um ambiente propício à captação de Talentos é encorajado através do investimento na qualificação, mas também na atratividade de Portugal para IDE intensivo em inovação e conhecimento, para migrantes altamente qualificados e para a diáspora e lusodescendentes que ponderam regressar ao país.

São, então, apresentados **três eixos de recomendação, destinados a atrair, reter e potenciar o Talento em Portugal**. Estes eixos estão consubstanciados em **24 linhas de ação** para a sua operacionalização, entre as quais se destacam a projeção dos serviços enquanto setor de excelência para a atração de Talento, o reforço da vertente profissionalizante dos currículos escolares e a reformulação do relacionamento empresas-academia, a promoção da interação entre estudantes, docentes, investigadores e bolseiros de diferentes áreas do conhecimento, o desenvolvimento de uma política de antecipação das necessidades de competências futuras e a criação de uma estratégia única nacional para a promoção do Talento.

Síntese dos eixos de recomendação de política pública para a atração, retenção e potenciação de Talentos em Portugal

1. ATRAIR

Promover o desenvolvimento das cidades e dos serviços como plataformas de atração de Talento

2. RETER

Repensar os incentivos e estratégias de retenção de Talento em Portugal

3. POTENCIAR

Criar um sistema único e integrado de promoção do Talento em Portugal

Fonte: EY-Parthenon

1. O Talento e um mundo em constante mutação

O primeiro capítulo visa o enquadramento do tópico do Talento nos dias de hoje e o porquê da sua crescente importância.

Pretende-se posicionar esta temática no contexto de transformação e disrupção que a adoção de novas tecnologias - ladeada por outras macrotendências de cariz demográfico, económico e político - veio promover. Este será o ponto de partida da construção de um entendimento sobre a pertinência do Talento na agenda da competitividade.

1.1. O Talento importa

1.2. O contexto de transformação e disrupção

1.1. O Talento importa

Internet móvel de alta velocidade, inteligência artificial (IA), *big data analytics* e tecnologia *cloud*. Segundo o World Economic Forum (WEF), estes quatro avanços tecnológicos dominarão a agenda internacional até 2022, enquanto catalisadores do crescimento das empresas.

Um inquérito recente do Eurobarómetro revela que três em quatro cidadãos Europeus acreditam que estas tecnologias beneficiarão o trabalho. Contudo, apesar deste otimismo, dúvidas persistem sobre o seu impacto no emprego.

O WEF estima que 75 milhões de postos de trabalho sejam extintos até 2022 fruto da ação combinada da tecnologia e de outras tendências que se acentuam (Quadro 1). Paralelamente, 133 milhões novas funções surgirão, melhor adaptadas à nova divisão de trabalho entre humanos, máquinas e algoritmos.

A maioria dos inquiridos antecipa, também, uma alteração significativa das competências necessárias para desempenhar a maioria das funções. O *EY Europe Attractiveness Survey 2019* revela que, na Europa, **três em cada quatro empresas já vê a sua produtividade e rentabilidade comprometidas pela escassez de competências**. A Korn Ferry avança que a procura por trabalhadores qualificados irá ultrapassar a oferta até 2030, gerando uma escassez de Talento em mais de 85,2 milhões de pessoas. Países com baixo desemprego e produção industrial em franco crescimento já sentem estes efeitos. A escassez de Talento pode ser agudizada em países onde se limitam os fluxos migratórios, mesmo perante cenários de decréscimo da natalidade.

Na Polónia e na República Checa, o recurso acelerado à automação tem servido para colmatar falhas na disponibilidade de pessoas – não para as substituir. Nada sendo feito, estima-se que a escassez de Talento possa ter um impacto de cerca de $9 triliões em proveitos não realizados até 2030.

Esta nova ordem mundial dita a relevância do Talento, que surge como um elemento chave de competitividade, coesão, inovação e crescimento sustentado. Num mundo em que escasseiam recursos qualificados, a procura e disputa por Talento cruza-se com a importância de um **sistema de ensino que se moderniza e responde às necessidades do presente e também do futuro**.

Em Portugal, este tema é particularmente relevante. Diante uma economia que, segundo a OCDE, apresenta níveis historicamente baixos de produtividade do fator trabalho, o tópico do Talento é vital como garante de competitividade económica. Importa, assim, refletir sobre **como Portugal se deve preparar para responder ao maior desafio da era atual: como criar, atrair e reter Talento no país**.

Quadro 1. Tendências impactantes do crescimento das empresas até 2022

Impacto positivo	Impacto negativo
Big data	Instabilidade política
Avanços em internet móvel	Crescimento do protecionismo
Inteligência artificial (IA)	
Tecnologia Cloud	Alterações climáticas
Crescimento económico nacional/global	Legislação contra migrações
Adoção crescente de novas tecnologias	Recessão económica nacional/global
Disseminação da educação	Envelhecimento populacional
Crescimento da classe média	Riscos tecnológicos

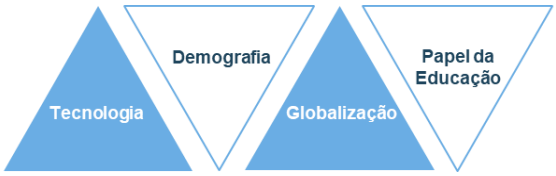
Fonte: "Future of Jobs Survey 2018" do World Economic Forum

1.2. O contexto de transformação e disrupção

As mutações de contexto e a resposta a exigentes desafios globais, são pressupostos a considerar no desenvolvimento das economias e sociedades. O Talento, por sua vez, tem vindo a ser impactado e a impactar as transformações sociais e económicas que se sucedem de forma progressiva, mas disruptivamente.

Entre os principais fatores de transformação e disrupção, é possível destacar um conjunto com especial relevância para o tema do Talento (Figura 1) - a tecnologia, a demografia, a globalização e a educação.

Figura 1. Principais fatores de transformação e disrupção

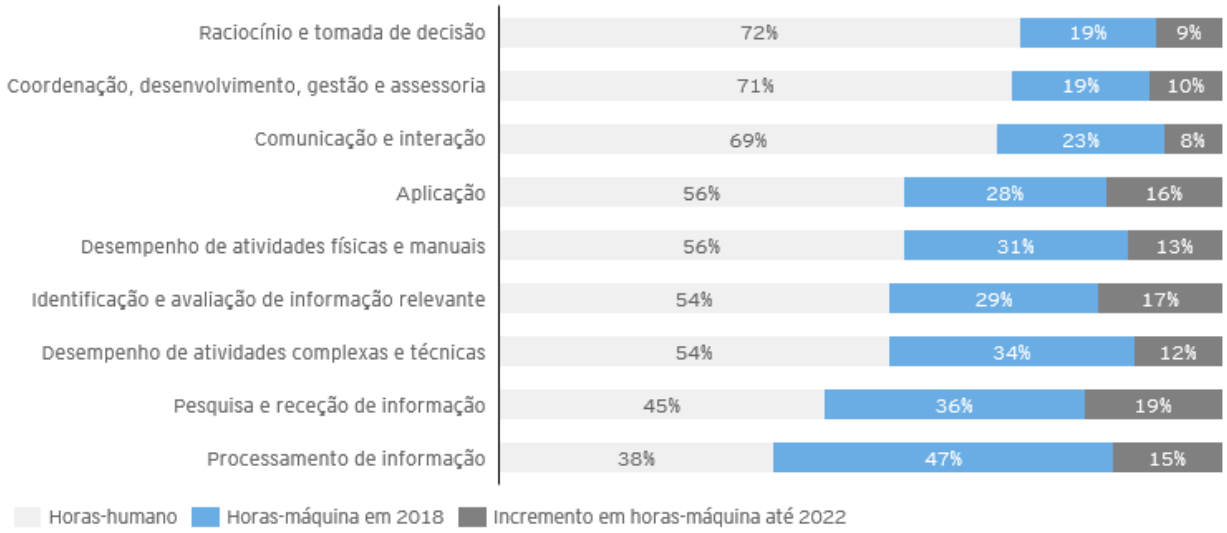


Fonte: EY-Parthenon

Automação e novas competências

Os avanços tecnológicos têm vindo a alterar a fronteira entre as tarefas executadas por humanos, e as que são responsabilidade de computadores e algoritmos (Gráfico 1).

Gráfico 1. Impacto da automação no rácio de horas de trabalho humano/máquina, por tipo de atividade



Fonte: "Future of Jobs Survey 2018" do World Economic Forum

Neste seguimento, o mercado de trabalho global tem enfrentado grandes transformações. Por um lado, se bem geridas, estas transformações podem levar a uma **nova era de melhores empregos, maior eficiência na produção e melhor qualidade do *output***. Se, por outro lado, não houver a adaptação necessária, há o risco de escassez acentuada de competências e de maior desigualdade. Entre estas novas dinâmicas estão:

- **Emergência de novas funções.** Certos profissionais poderão ser alvo de uma maior procura, como *data analysts* e *scientists*, *developers* de aplicações e *softwares*, entre outros. Outras profissões, alavancadas em competências humanas distintas, também poderão

prosperar. São exemplos, o serviço ao cliente, *marketing* e vendas e a educação. Adicionalmente, é previsível o aumento dos pedidos por especialistas em tecnologias emergentes, tais como IA, *machine learning* e *big data*; bem como de especialistas de automação de processos, segurança informática, robótica e *blockchain*.

- **Instabilidade quanto às competências necessárias.** Segundo o WEF, a maioria dos empregadores espera que, até 2022, as capacidades/conhecimentos necessários para executar a maior parte das funções seja alterada.

- **Necessidade de adaptação**. Prevê-se que competências nas áreas da programação e das tecnologias irão ser requeridas.

- **Importância das *soft skills***. A adaptação às novas tecnologias é apenas parte da equação. Competências humanas como criatividade, originalidade, iniciativa, pensamento crítico, persuasão, negociação, inteligência emocional e capacidade de liderança tenderão a ser cada vez mais valorizadas. Um inquérito realizado pelo *LinkedIn Talent Solutions* revela que 80% dos especialistas em Talento concorda que as *soft skills* são cada vez mais importantes para o sucesso das empresas. A criatividade, a persuasão, a colaboração, a adaptabilidade e a gestão do tempo são as *soft skills* que as empresas mais procuram, mas que têm dificuldade em encontrar.

Globalização e mobilidade

O Talento é, hoje em dia, um ativo que se promove e disputa à escala global. Estudantes e profissionais disfrutam hoje de uma enorme facilidade de mobilidade. Desde programas de intercâmbio subsidiados, até à abertura das fronteiras para a migração na Europa, diversas condições estruturais facilitam o fenómeno. Na perspetiva dos empregadores, a internacionalização de uma empresa implica, nomeadamente, ponderar a contratação de Talento local *versus* Talento do país de origem, procurando assegurar a capacidade de resposta aos desafios impostos pela entrada num novo mercado.

A globalização gerou, portanto, um novo paradigma para a gestão do Talento, criando desafios para empresas e economias. De acordo com um estudo da Mercer, em 2019, cerca de 40% dos executivos destacam a mobilidade do Talento como um foco de preocupação (face a cerca de 15% em 2018).

> A mobilidade do Talento assegura que a pessoa certa, com as competências certas, esteja no sítio certo, na hora certa.
>
> Forbes (2019)

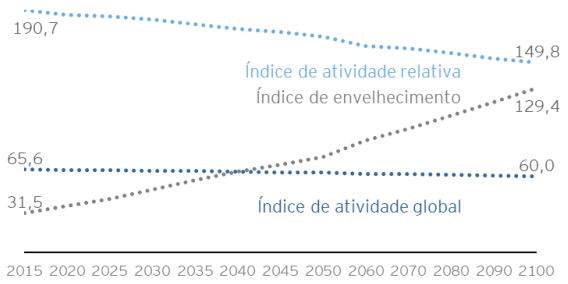
As tendências demográficas limitadoras da disponibilidade de talento

A redução as taxas de natalidade, aliada ao envelhecimento da população, antecipa um desafio relevante: a disponibilidade e a renovação de Talento.

De acordo com estimativas da ONU para o período 2015-2100, a população crescerá a um ritmo médio de 0,5%/ano. O desequilíbrio demográfico que se prevê está visível na triplicação da população com mais de 65 anos e na redução de 26% para 17% da população com menos de 14 anos. Estima-se que, em 2100, existam 129 idosos por cada 100 jovens (Gráfico 2). A redução esperada dos índices de atividade relativa e global poderá ser um dos principais obstáculos ao crescimento económico. Esta problemática já assume particular relevância nos países mais desenvolvidos, onde a dificuldade de identificação de candidatos adequados aos diferentes contextos de negócios (especialmente os mais inovadores) é um tema inquietante para as empresas.

Adicionalmente, políticas anti-migração poderão alterar as dinâmicas transfronteiriças de atração de Talento. Segundo o Centro Europeu de Estratégia Política, historicamente, a Europa atrai uma porção relativamente reduzida de migrantes qualificados, quando comparada com os EUA, o Canadá e a Austrália. Políticas migratórias restritivas tendem a redirecionar Talento para outros territórios.

Gráfico 2. Evolução dos índices de atividade e de envelhecimento da população (estimativa, índice)



Fonte: ONU

Nota: Índice de envelhecimento = população com 65 ou mais anos por 100 com 14 anos ou menos; Índice de atividade relativa = População em idade ativa (15 aos 65 anos) por 100 inativos (14 ou menos anos ou 65 ou mais anos); Índice de atividade global = população em idade ativa (15-65 anos) por 100 pessoas.

Papel da educação e seus *stakeholders*

Neste contexto dinâmico, a educação torna-se fundamental na preparação do capital humano e como garante do crescimento económico (OCDE, 2018).

Há, cada vez mais, a necessidade de desenvolver qualificações adaptadas ao século XXI, como *problem solving*, pensamento crítico, criatividade, trabalho em equipa ou literacia digital, de maneira a que as pessoas se adaptem às necessidades do mercado. Pedagogias de ensino inovadoras e práticas, baseadas em jogos, simulações, estágios virtuais ou avaliação contínua, começam a ganhar notoriedade por exporem os alunos a casos da vida real. A procura de programas com curricula mais flexível e a maior exposição global, tem levado ao aparecimento de estudantes transnacionais e a uma "sofisticação" cada vez maior destes consumidores de "educação", potenciando formas pedagógicas sem fronteiras e experiências de aprendizagem melhoradas.

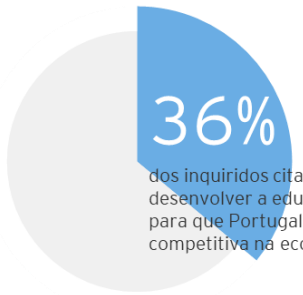
Ainda assim, em Portugal, na perspetiva dos investidores inquiridos para o *EY Attractiveness Survey* Portugal (2019), **a capacitação das pessoas permanece um desafio à competitividade da economia portuguesa** (Figura 2). Reformas na educação e formação, orientadas para o domínio das novas tecnologias, também se revelam essenciais à construção de um ecossistema inovador no país.

Adicionalmente, o desenvolvimento de políticas de suporte à migração afigura-se como uma oportunidade de deteção e disseminação de Talento à escala global. Com estas iniciativas pretende-se promover a prosperidade nacional, modelar relações internacionais, desenvolver e melhorar os trabalhos de pesquisa, a educação e a inovação.

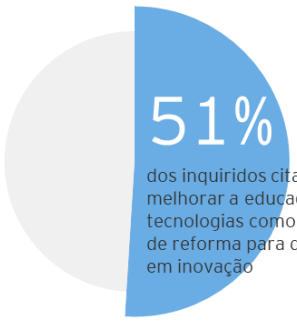
Neste contexto de transformação e disrupção, o impacto da tecnologia e das macrotendências que se têm vindo a afirmar é amplamente reconhecido. E, de uma forma geral, a importância do Talento para responder a este novo paradigma também o é.

Neste sentido, resta esclarecer o que se entende por Talento; porque razão assume um papel de destaque na agenda internacional; e de que forma este pode ser alavancado para melhor capacitar as empresas e as economias para responder aos desafios que o futuro impõe.

Figura 2. Principais áreas de foco para que Portugal mantenha a sua posição competitiva na economia global (à esquerda) e se torne um líder em inovação (à direita), segundo os investidores



dos inquiridos citam a necessidade de desenvolver a educação e as competências para que Portugal mantenha a sua posição competitiva na economia global



dos inquiridos citam a necessidade de melhorar a educação e formação em novas tecnologias como uma das principais áreas de reforma para que Portugal se torne líder em inovação

Fonte: *EY Attractiveness Survey* Portugal (2019)

2. O Talento e a competitividade

O segundo capítulo visa, primeiramente, a clarificação do conceito multifacetado de Talento.

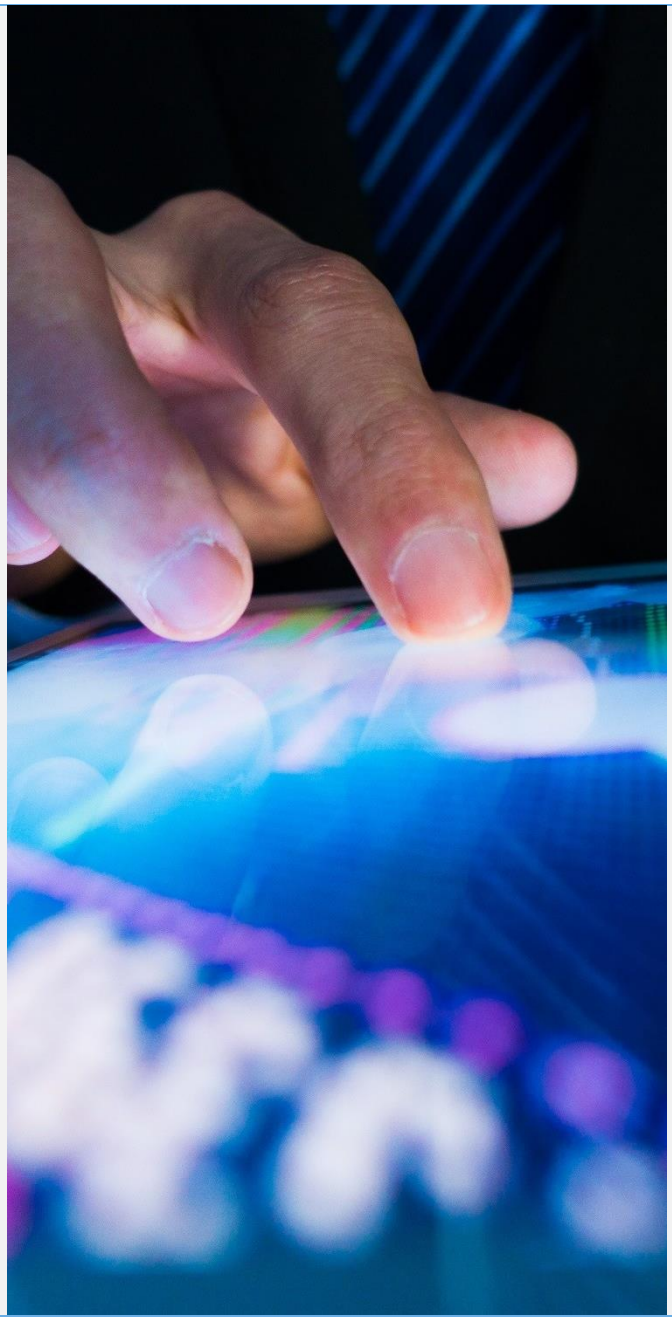
Em segundo lugar, compreender o modo como o Talento é visto pelo prisma da competitividade económica. Qual será o efeito que o Talento tem na *performance* económica de um país?

Por fim, são apresentadas algumas dinâmicas sobre a deteção, atração e retenção de Talento à escala macro e micro.

2.1. O Talento: um conceito multifacetado

2.2. O Talento na agenda da competitividade

2.3. As dinâmicas da deteção, atração e retenção de Talento



2.1. O Talento: um conceito multifacetado

O Talento pode assumir variadas formas consoante seja empregue em diferentes setores de atividade económica, em diferentes empresas ou até em diferentes funções. É também distinguido de acordo com as prioridades de desenvolvimento assumidas e do perfil de recursos humanos necessário para as prosseguir. Posto isto, embora reconhecidamente importante, o Talento permanece um conceito multifacetado, e por isso mesmo, sujeito a diversas interpretações.

Para uma maior clareza na discussão do tema torna-se, portanto, indispensável apresentar uma proposta de definição e delimitação do Talento.

O referencial de interpretação do conceito aqui proposto está explanado na Figura 3 e apresenta maior detalhe no anexo 1.

Em suma, assume-se que o Talento é um ativo intangível, subjetiva e diferencialmente valorizado nos diferentes âmbitos setoriais, empresariais e funcionais. É entendido como uma complexificação do capital humano, na medida em que é o que torna este recurso multifacetado, polivalente e, em última instância, estratégico. Num contexto de incerteza e mutação constante surge como impulsionador da competitividade económica, como se poderá averiguar de seguida.

Figura 3. O referencial de interpretação do conceito de Talento

O que é?

Traço distintivo que conecta a criatividade e a inovação a diferentes combinações de educação formal, qualificação, profissões e competências (*soft* ou *hard skills*). É a aptidão de responder aos desafios de contexto e à mudança de forma célere e adaptativa. O talento não se restringe à qualificação formal, ainda que esta seja a medida mais consensual e passível de quantificação (anexo 1).

Qual o ambiente favorável?

É importante distinguir entre os locais onde são "produzidos" os Talentos e onde se fixam. Na análise de fatores de promoção devemos ter em conta *drivers* globais (e.g., digitalização, inovação), assim como fatores impulsionadores de ambientes propícios à formação/captação de Talento (e.g., flexibilidade e interatividade cultural, qualidade de vida).

Que formas assume?

Ativo intangível e multidisciplinar, o que implica que se manifeste de forma diversa a nível setorial, social, cultural, funcional e nas competências.

Com base em critérios mais ou menos objetivos, é possível categorizar uma multiplicidade de variantes do Talento, entre as quais:

- Talento analítico
- Talento empreendedor
- Talento criativo
- Talento relacional
- Talento artístico
- Talento de liderança, entre outras.

Como se mede?

A natureza intangível do Talento dificulta a medição. O sistema estatístico apresenta uma baixa cobertura de indicadores sobre este tema, sendo a informação disponível predominantemente qualitativa. Neste contexto e na vertente nacional, recorre-se a uma *proxy* que cruza a educação formal, a qualificação e as profissões numa abordagem quantitativa mais convencional. Complementa-se esta análise com considerações qualitativas baseadas no processo de pesquisa documental e de auscultação.

Fonte: EY-Parthenon

2.2. O Talento na agenda da competitividade

> À medida que a inovação atravessa fronteiras, até países com capacidade de inovação reduzida necessitarão de Talento adaptável, fazendo do investimento em capital humano um dos fatores mais críticos à produtividade da próxima década.
>
> The World Bank (2019)

A **evidência empírica demonstra que o Talento tem impacto na competitividade económica**. Contribui para a produtividade global dos fatores, uma das parcelas explicativas do crescimento económico, na medida em que o Talento certo promove a eficiência na produção do *output*, promovendo a rentabilização dos processos produtivos.

Em *The World Competitiveness Report 2019*, o Talento é, precisamente, destacado como fator decisivo na produtividade dos países na próxima década. É referenciado que, à medida que a adoção de novas tecnologias e a inovação se propagam, o investimento em capital humano, em particular na sua capacidade para fazer face à disrupção, emerge como fonte de criação de valor, crescimento da produtividade e melhoria das condições de vida.

Enquanto este foco na produtividade se afirma como fundamental ao crescimento de países em desenvolvimento, também o é para economias em fases mais avançadas do espectro económico, via otimização de atividades.

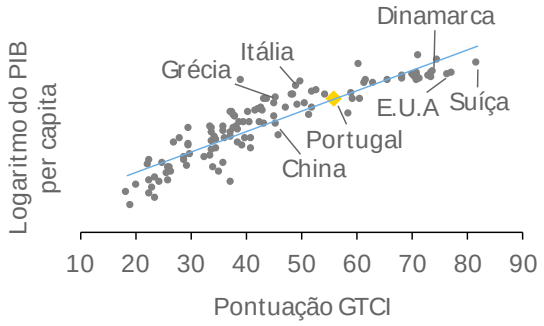
O Talento surge ainda, como um fator de atração de IDE. Segundo o *EY Attractiveness Survey Portugal 2019*, o **nível de qualificações da mão de obra portuguesa é o quarto fator mais relevante na atratividade do país aos olhos dos líderes de negócios internacionais.**

Talento competitivo, economia competitiva: evidência

A mais recente edição do GTCI começa por destacar a correlação positiva observada entre desempenho económico dos países e a competitividade do Talento doméstico. O mesmo é válido para as empresas.

O Gráfico 3 ilustra o desempenho dos melhores *performers*, a par de Portugal, nos *rankings* mais reconhecidos de Talento e de competitividade económica. Note-se que, embora não se possa estabelecer um nexo de causalidade entre a posição de cada país nos *rankings* de Talento e o seu *output*, é possível aferir uma correlação sólida entre estas variáveis (ver no anexo 2, mais pormenores sobre esta questão).

Gráfico 3. Relação entre pontuação GTCI e PIB *per capita*



Fonte: *The Global Talent Competitiveness Index - Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness*

Nota: PIB *per capita* em $ corrente para 2018 ou ano mais recente disponível. Dados obtidos no World Bank's World Development Indicators database. A linha de tendência é um polinómio de grau dois (R^2 = 0,86).

Portugal está relativamente bem posicionado nos *rankings* internacionais de Talento, nomeadamente, na capacidade de retenção do Talento produzido ou na capacidade de gerar e adotar novas tecnologias e maneiras de trabalhar. Diferenças entre as *skills* existentes e as que o mercado de trabalho procura ou as qualificações da mão de obra e qualidade e quantidade da educação, são dimensões com potencial de melhoria (Figura 4).

Resta, portanto, perceber o que torna uma entidade (país ou empresa) competitiva na atração, produção e retenção de Talento. Isto envolve equacionar, num ecossistema pró-Talento, a ação dos diversos agentes relevantes nesta temática com aquilo que o próprio Talento valoriza e procura e o *match* com as necessidades de setores, funções e das atividades para onde são mobilizadas.

Os **trunfos dos *high performers* nesta temática** - Dinamarca, os EUA e a Suíça – são diferenciados e apresentam diferenças face à realidade portuguesa. (Caixa 1).

Figura 4. Posicionamento nos *rankings* internacionais de Talento (GTCI & IMD) e de competitividade Económica (WEF)

Global Talent Competitiveness Index – GTCI (2019) - 125 países

Alguns critérios	Posição de Portugal	Explicação
Enable	31º	Condições estruturais que facilitem a produção, atração e retenção do talento
Attract	27º	Capacidade de atração de talento
Grow	31º	Capacidade de produção de talento
Retain	23º	Capacidade de retenção do talento produzido
GK Skills	33º	Base de capital humano em papéis de gestão/altamente complexos
VT Skills		Diferenças entre as *skills* existentes e as que o mercado de trabalho procura

Ranking (0-100, pontuação crescente)

World Talent Ranking – IMD (2019) - 63 países

Alguns critérios	Posição de Portugal	Explicação
Invest. & Develop.	13º	Investimento feito pelo país pro crescimento do seu capital humano
Readiness	27º	Quantidade e qualidade de competências e qualificações face ao que o Mercado procura
Appeal	32º	Capacidade de atrair talento estrangeiro enquanto se mantém o talento ocal

Ranking (0-100, pontuação crescente)

Global Competitiveness Ranking – WEF (2019) - 141 países

Alguns critérios	Posição de Portugal	Explicação
Institutions	30º	Cobre tópicos como: segurança; direito proprietário, ética e transparência, eficácia e eficiência do setor público
ICT adoption	34º	Grau de difusão de tecnologias de informação (TI's)
Skills	44º	Qualificações da mão de obra, e qualidade e quantidade da Educação
Labour market	49º	Flexibilidade do mercado de trabalho (contratações e despedimentos)
Business dynamism	28º	Capacidade de gerar e adotar novas tecnologias e maneiras de trabalhar
Innovation capability	31º	Qualidade e quantidade de I&D; grau de apoio a criatividade e inovação

Ranking (0-100, pontuação crescente)

Fonte: IMD World Talent Ranking; Global Talent Competitiveness Index (INSEAD, The Adecco Group and Tata Communications); Global Competitiveness Ranking (WEF)

Caixa 1. Os trunfos dos *high performers* Dinamarca, EUA e Suíça – comparativo com Portugal

***Performance* comparativa em números**

	Dinamarca	EUA	Suíça	Portugal
Salário médio (1)	$54.723	$60.558	$62.283	$25.367
Horas de trabalho (2)	1.405h	1.780h	1.570h	1.727h
PIB per capita (3)	$46.180,4	$53.219,4	$68.943,4	$34.065,2
PIB por hora trabalhada	$76,42	$71,99	$71,28	$40,43
GTCI *Business & Labour*	3º/125	4º/125	1º/125	67º/125--

Fonte: OCDE; World Bank

Notas: (*) Dados para 2017 | (1) Salário médio bruto anual | (2) Horas de trabalho médias por pessoa anuais | (3) PIB *per capita* 2017 ppc face ao $USD 2010

Breve descrição

A Suíça é o país, de acordo com o *ranking* GTCI, mais competitivo quanto ao Talento. Um fator decisivo é, naturalmente, o nível salarial e o regime fiscal a que o trabalhador é exposto. Por outro lado, um mercado de trabalho liberal permite às empresas despedirem e contratarem sem grandes custos associados e, do mesmo modo, facilita a mobilidade dos trabalhadores entre empresas e setores.

A Dinamarca é outro país que se destaca pela positiva. No entanto, difere um pouco da Suíça e dos EUA, na medida em que a sua política fiscal é mais pesada. A taxa de imposto sobre o rendimento é relativamente alta, ainda que sobre salários também bastante elevados (5º salário médio mais elevado do mundo). Por outro lado, e em paralelo com a Suíça, o mercado de trabalho é bastante flexível.

Outra característica que também destaca fortemente esta economia são os direitos pessoais, como direitos políticos, liberdade de expressão, liberdade de reunião e direitos de propriedade privada, que são catalisadores do setor privado e empreendedor.

Os EUA, sendo uma das grandes economias mundiais, é também, naturalmente, um grande centro de atração do Talento. É o país de origem de algumas das mais mediáticas multinacionais que, dado o nível de competitividade do mercado, são forçadas a praticar níveis salariais de topo para captar o melhor Talento. São também número um na criação de Talento, ao ser o país onde estão as universidades melhor cotadas nos *rankings* mundiais, em variadas áreas, e onde uma grande parte dos importantes avanços científicos são realizados.

Fatores de atratividade e *frameworks* favoráveis

É natural que o Talento tenha preferência por níveis salariais elevados e que, portanto, os países que reúnam esta condição sejam mais atrativos. Um mercado flexível é também considerado, por muitos teóricos, essencial para uma economia se ajustar e crescer. As empresas, de acordo com as suas necessidades, podem renovar a *pool* de colaboradores num reduzido espaço de tempo e com pouca burocracia envolvida. Isto eleva também a competitividade pelas posições de trabalho mais atrativas para os trabalhadores, motivando-os a melhorar o seu *skillset* constantemente.

Individualizando, a Dinamarca destaca-se pelo seu panorama de negócios. Este país é apelativo a empresários devido possibilidade em fazer negócios, incluindo a facilidade de criar empresas, obter licenças e créditos entre outros indicadores. Outro ponto forte envolve a investigação e desenvolvimento, ou seja, pessoas que se dedicam totalmente à criação de novos conhecimentos. Os EUA distinguem-se no acesso a oportunidades de crescimento de carreira derivado do mérito e qualificação, assim como a colaboração e partilha de ideias dentro de empresas e organizações. São também, como já referido, um país "fértil" em instituições de ensino de grande qualidade.

Ou seja, há um ecossistema bem oleado de educação-produtividade-progressão na carreira. Adicionalmente e, em paralelo com a Suíça, tem um sistema de impostos menos intenso que noutros países, o que maximiza o salário pós tributações.

Quanto à Suíça, a perceção da relação produtividade-remuneração, assim como a perceção de que os trabalhadores têm, de que a promoção a cargos superiores é devida a mérito e qualificação e que outros fatores pessoais não têm influência no progresso da carreira é algo a destacar face a Portugal. Outros fatores decisivos em que Portugal se encontra substancialmente abaixo da Suíça está relacionado com o acesso a oportunidades de crescimento do Talento dentro do país e das organizações (segundo o índice GTCI). Estes fatores englobam aspetos como o desenvolvimento dos trabalhadores na forma de formações técnicas das empresas ou associações de desenvolvimento, na delegação da autoridade por parte de colaboradores mais seniores, assim como na cooperação e partilha de ideias dentro das empresas e organizações

Fatores diferenciadores da estratégia de atração e retenção de talento:

1. Flexibilidade no mercado de trabalho
2. Custo não salarial do trabalho reduzido
3. Remuneração correlacionada com a produtividade
4. Desenvolvimento dos trabalhadores – formação constante
5. Cooperação e partilha de ideias dentro das organizações
6. Facilidade em fazer negócio

Empresa : Grunfos (Dinarmarca)

Uma empresa de fabricação de bombas dinamarquesa, a Grundfos, trabalha ativamente para se diferenciar e atrair Talentos. A Grundfos criou uma equipa de pesquisa da tecnologia de água, composta por funcionários de oito nacionalidades diferentes.

O grupo de trabalho diversificado ajuda a inovar os serviços que a Grundfos oferece e trabalha em garantir a inovação e crescimento da empresa. Como ferramenta de criação de valor para o Talento angariado, a Grundfos definiu uma clara missão em linha com o interesse do Talento.

A Grundfos define-se como uma empresa, que contribui para a sustentabilidade global por meio de tecnologias pioneiras que melhoram a qualidade de vida das pessoas e o cuidado com o planeta.

Assim, a proposta de valor do Talento da Grundfos centra-se em ser sustentável, aberta, fidedigna e principalmente focada nas pessoas. Resumindo, a receita da Grundfos para a atrair Talentos globais tem sido:

- Definir uma clara missão e objetivo da empresa;
- Agir sempre de acordo com os objetivos de desenvolvimento sustentável;
- Expor o seu Talento às melhores práticas do mercado;
- Fornecer sempre as condições necessárias para o Talento ser pioneiro na tecnologia da água.

Academia: produção de Talento nos EUA

Analisando o *ranking* das 50 melhores universidades do mundo, conseguimos observar a dominância dos EUA face ao resto do mundo. Apesar do Talento ser livre de migrar para outras regiões do mundo, o facto dos EUA ser um dos grandes criadores de Talento do mundo dá uma vantagem competitiva ímpar.

64% das universidades do top 50 são dos EUA. Os EUA têm mais universidades no *top* 50 do que todos os outros países juntos

Top 10 mundial de melhores Universidades do mundo

1	Harvard University	EUA
2	Stanford University	EUA
3	Massachusetts Institute of Technology	EUA
4	University of Cambridge	Reino Unido
5	University of Oxford	Reino Unido
6	University of California, Berkeley	EUA
7	Princeton University	EUA
8	Columbia University	EUA
9	California Institute of Technology	EUA
10	University of Chicago	EUA

Fonte: World University Ranking (2018-19)

Mercado de trabalho: Alinhamento entre empregados e empregadores (Suíça)

Olhando para os fatores que guiam um trabalhador na sua procura de emprego, e o que os empregadores consideram como fatores essenciais na atratividade da sua empresa, vemos que há um *matching* quase pleno. Isto significa que há esforços, por parte das empresas, em entender o que o "mercado procura" e como lhes oferecer essas condições.

Fonte: *Digitalswitzerland*: Top talent in *switzerland*

Expetativas do trabalhador e a perceção do empregador

Para o empregado	Para o empregador
Valores alinhados	Valores e missão concretos
Flexibilidade	Condições de trabalho flexíveis (horas, lugar, etc.)
Equilíbrio trabalho/vida pessoal	Compatível com a vida familiar (Licença de paternidade, etc.)
Reconhecimento (remuneração, benefícios)	Compensação justa
Oportunidades de crescimento	Evolução de carreira clara e adaptável
Aprendizagem constante	Aprendizagem constante
	Cultura de sucesso

2.3. As dinâmicas da deteção, atração e retenção de Talento

Ecossistema pró-Talento

A disputa global por Talento torna o reforço da atratividade dos territórios, das economias e das empresas, central nas estratégias de atração e retenção do mesmo. As diversas entidades, incluindo as governamentais têm, por isso, prosseguido medidas cada vez mais estruturadas para a construção de um ambiente favorável ao Talento.

A **promoção de um ecossistema pró-Talento** pressupõe, em primeira instância, adequar os *frameworks* que influenciam a capacidade de um país produzir, atrair e reter Talento, estrangeiro e nacional. São eles os *frameworks* legal, institucional, laboral e pró-negócios, territorial e empresarial (Figura 5).

Figura 5. *Frameworks* para um ecossistema pró-Talento

Fonte: EY-Parthenon

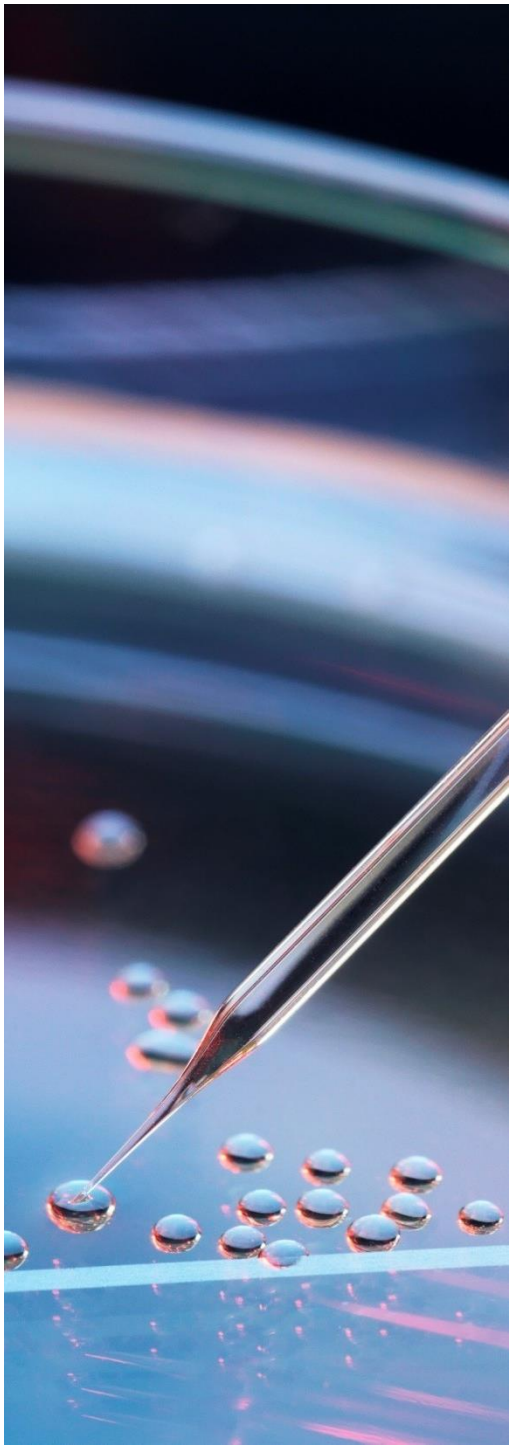
Como ilustrado anteriormente, o Talento e a competitividade económica parecem estar relacionados. É necessário, assim e, dentro do ecossistema acima apresentado, ter-se em conta como produzir o Talento de que a economia necessita, e também como o atrair e/ou reter. Consequentemente, é possível antecipar duas dinâmicas vitais, no que à competitividade de um país para o Talento diz respeito:

1. Deteção e produção

É necessário que os *stakeholders* envolvidos (academia, empresas, Governo, entre outros) façam um esforço de compreender quais as necessidades, em termos de capacidades, do mercado de trabalho, e de assim tentar aproximar o *input* desejado pela força empresarial ao *output* produzido pela academia.

2. Atração e retenção

Enquanto se garante que a produção de Talento, por parte de instituições de ensino, vai de encontro ao que o mercado de trabalho procura, é necessário que o próprio Talento deseje habitar num determinado território e trabalhar numa determinada empresa. Nesse sentido, identificamos como fundamentais esforços de *branding*, quer das empresas, quer das próprias economias. Neste último caso, num sentido mais figurativo, de garante da sua competitividade empresarial e económica.



Detetar e produzir

O que o mercado de trabalho procura

Importa relembrar que, em última instância, **o Talento é Talento na medida em que cada economia, setor, ou empresa assim o valorizem**. Nesse sentido, é necessário identificar quais os *gaps* de conhecimento e as capacidades entre a base de capital humano e o que o mercado de trabalho procura.

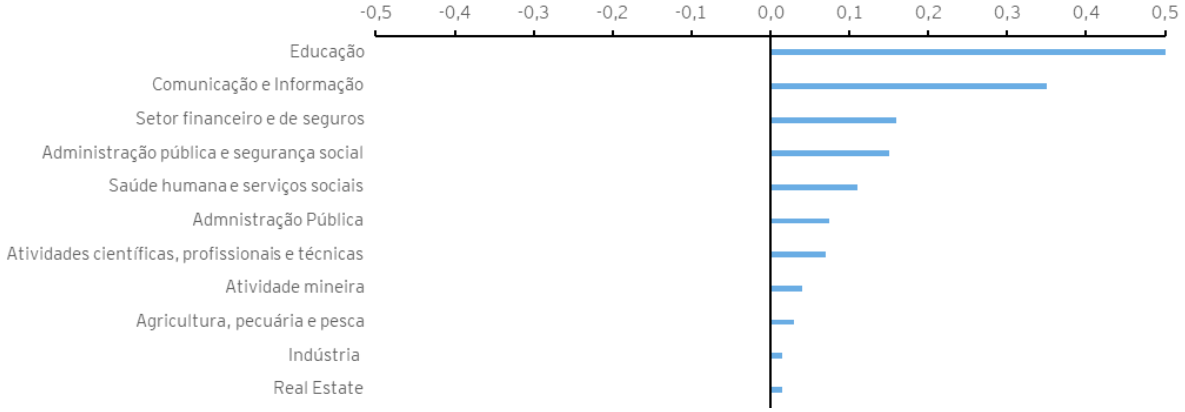
Segundo a OCDE (2018), a falta de uma base de competências sólida limita as pessoas no acesso a empregos de maior qualidade e mais recompensadores. Da mesma maneira, a falta de competências básicas (literacia; matemáticas; competências de resolução de problemas) leva a que algumas economias enfrentem constrangimentos na implementação de novas tecnologias e/ou novos hábitos de trabalho que visem a promoção da produtividade e do crescimento económico.

Estes desafios são comuns nos diversos países, mas as necessidades de determinadas competências dependem de fatores como a especialização produtiva, o ciclo económico e as estratégias de desenvolvimento definidas.

No caso Português, por exemplo, a maior incidência de escassez de competências faz-se sentir nos setores da educação e da comunicação e informação (Gráfico 4).

Os desequilíbrios no mercado de trabalho têm crescido nos últimos anos, denotando-se uma deterioração na capacidade dos países responderem eficazmente às necessidades, com impacto na produtividade. Segundo o WEF, há um **imperativo para a reconversão** de forma a garantir empregabilidade e que o mercado de trabalho tenha disponíveis os recursos que procura. Neste contexto, as estratégias de procura e produção de Talento surgem enquanto áreas prioritárias de atuação.

Gráfico 4. Setores com escassez de competências em Portugal [Índice de -1 a 1, 1 representa a máxima escassez] | 2015



Fonte: OCDE

O Guia do Mercado Laboral publicado pela Hays aponta, justamente, para a **escassez de competências como o principal motivo de dificuldade em recrutar em Portugal**. Os inquiridos citam a falta de profissionais qualificados, a desadequação entre a oferta de profissionais e as vagas disponíveis e a pouca articulação entre o sistema de ensino

e as empresas, como os principais constrangimentos ao recrutamento no país (Gráfico 5). Esta escassez materializa-se numa absorção imediata do tecido empresarial dos recursos disponíveis e pode justificar-se pela falta de articulação entre o que as empresas precisam e o Talento formado, ou na maior atratividade de outros países para o perfil de recursos procurado. É de notar o facto de os perfis mais difíceis de recrutar serem, também, os mais procurados – designadamente, comerciais, informáticos e engenheiros. Tudo isto leva a que as empresas acabem por recrutar pessoas menos adequadas, ou a ter que repensar os seus planos e projetos, com implicações no crescimento das próprias entidades e da economia.

Gráfico 5. Principais dificuldades do mercado de trabalho em Portugal, segundo os empregadores
[% refere-se à percentagem de inquiridos que responderam nesse sentido] | 2019

Fonte: Hays

Como dar resposta às necessidades

Como se entende pela identificação dos desequilíbrios referidos, a ação combinada de diversas macrotendências de cariz social, tecnológico, económico e político (ver capítulo 1) influencia as competências de que o mercado de trabalho necessita. Existe então, para todos os *stakeholders*, a responsabilidade de garantir que essas competências são desenvolvidas.

Neste processo de produção de Talento estarão envolvidas não só as mais "formais" instituições de ensino (e.g., universidades, escolas, centros de formação), mas também empregadores e até o próprio indivíduo. Num artigo da *Harvard Business Review* refere-se que empregadores como a Google, a Amazon ou a Microsoft, consideram **fulcral o que apelidam de *learnability*, que descrevem como a curiosidade e vontade de aprender**.

Num mundo caracterizado por mudanças constantes e pela incerteza, é fundamental que o indivíduo se mantenha atualizado, para assim continuar a contribuir para a empresa onde trabalha e, em última instância, para a economia. A OCDE tem debruçado bastante atenção sobre o tópico da produção de Talento. No estudo *OECD Skills Strategy 2019*, destacam algumas **medidas fundamentais na resolução dos diferenciais de capacidades entre o que o mercado de trabalho pede e o que é produzido pelas entidades formadoras** (Caixa 2), entre as quais:

1. **Desenvolvimento, no seio dos sistemas de educação formal, de uma base de competências essenciais e transferíveis** entre diferentes funções, para todos os estudantes (e.g. competências digitais, de resolução de problemas, criatividade);
2. **Desenvolvimento de parcerias** para facilitar a transição entre trabalho e educação;
3. **Desenvolvimento de competências técnicas específicas** em parceria próxima com organismos empresariais;
4. **Desenho de programas de ensino para adultos**, em linha com as necessidades do mercado de trabalho;
5. **Monitorização próxima de setores que enfrentam mudanças estruturais**, usando sistemas de antecipação e monitorização das competências necessárias.

Os novos sistemas de educação deverão, por isso, tendencialmente, considerar a garantia de uma base de competências sólidas e transferíveis (podendo ser usadas no desempenho de diversas funções) por parte de instituições formais de ensino e o incentivo ao *lifelong learning* e à capacidade de adaptação a um mundo em constante mutação.

Caixa 2. O modelo Sueco *Higher Vocation Education* (*Yrkeshogskolan*)

Criado nos anos 90 e inspirado na procura de capacidades específicas por empregadores como a Volvo, o objetivo do modelo Sueco *Higher Vocation Education* (*Yrkeshogskolan*) foi criar uma plataforma de educação que respondesse às necessidades do mercado de trabalho. Os empregadores são o principal *stakeholder* deste modelo. Primeiro, trabalham com as instituições de ensino para transformar necessidades num conteúdo curricular. Segundo, apoiam o financiamento das instituições de ensino. Nenhum financiamento do programa pode ser obtido sem uma prova clara da procura para tais competências. Terceiro, há uma comissão criada, que envolve todos os *stakeholders*, que é responsável pela implementação do programa. Finalmente, todos os programas contêm um estágio, que é visto como uma das suas mais importantes componentes.

Fonte: Tomaszewski, R (2012), *The Swedish Model of Higher Vocational Edu*cation, em OCDE

Atrair e reter

O que o talento procura

Analisaram-se as considerações relevantes para quem procura e produz Talento e para as instituições com capacidade de intervenção nesta temática. Levanta-se agora a questão de perceber quais podem ser os fatores de atratividade que levam o Talento a escolher determinado destino, ou a permanecer no seu país de origem.

A verdade é que esta é uma **decisão intrinsecamente subjetiva e com inúmeras variáveis de decisão**. Esta multiplicidade de *drivers* é explorada pela Mercer no estudo *Global Talent Trends 2019*, onde se conclui, por exemplo, que a remuneração pesa menos nas decisões dos mais jovens, que valorizam principalmente a segurança laboral e a oportunidade de desenvolvimento profissional.

Importa ressaltar que não só a geração influencia estas decisões. Existem diferenças claras entre género, cargo, entre outras dimensões. Pessoas com níveis salariais menos elevados poderão dar primazia a empresas e locais onde maximizem essa receita. Por outro lado, indivíduos com um certo desafogo financeiro poderão preferir locais culturalmente mais diversos, ou que apresentem melhores condições climatéricas. Outros poderão ser guiados para uma certa empresa ou região por laços emocionais, ou pela vontade de fazer carreira num setor que esteja mais desenvolvido numa qualquer localização.

De uma forma relativamente simplificadora, todos estes fatores de atratividade para o Talento podem ser catalogados em seis critérios, representados na Figura 6. Como já foi mencionado, a escolha de uma qualquer empresa ou país é uma decisão extremamente subjetiva, sendo que diferentes indivíduos atribuirão ponderações diversas a estas variáveis.

Figura 6. *Framework* de fatores de atratividade para o Talento

Framework: Fatores de atratividade

(1) Temáticas macroeconómicas
- Performance económica
- Mercado de trabalho (empregabilidade e empregabilidade jovem, flexibilidade, entre outros)
- Situação geopolítica

(2) Finanças pessoais
- Nível salarial
- Custo de vida
- Regime fiscal
- Outros benefícios laborais (fundo pensões, seguro de saúde, entre outros)

(3) Infraestruturas e serviços
- Rede de transportes
- Serviços de saúde
- Acesso e qualidade da educação
- Bens de cultura e lazer
- Bens de consumo

(4) Condições socioculturais
- Diversidade cultural
- Tolerância a imigrantes e minorias
- Representação de género
- Segurança

(5) Contexto profissional
- Oportunidades de crescimento
- Ambiente criativo
- Country branding e employer branding
- Cooperação

(6) Outros fatores
- Condições climatéricas
- Relação emocional com empregador/país
- Burocracia e legalização

Fonte: EY-Parthenon, baseado em Global Talent Competitiveness Index, Hays, IMD rankings e World Economic Forum

Esforços de atração e retenção

De forma a tentar (re)atrair e reter o Talento, organismos, públicos e privados, têm feito um esforço de compreensão dos fatores que são, hoje em dia, mais valorizados. Dentro deste tópico, destaca-se a ação tanto de entidades que estudam a temática, assim como de empresas, na forma como **redesenham os seus processos de recrutamento e investem no chamado *employer branding***.

Segundo a Hays, o mercado de trabalho é, cada vez mais,

> O Talento, não o capital, será o fator chave a ligar inovação, competitividade e crescimento no século XXI.
>
> The World Economic Forum (WEF)

liderado pelo candidato. Para se adaptarem a esse facto, empresas e outros *stakeholders* têm vindo a **mudar e a diferenciar os processos de recrutamento, adequando-as às novas tecnologias e ao novo Talento**. Tal como a Hays, outros organismos estudam como tornar empresas, setores e economias como um todo, mais competitivos nesta dimensão. As estratégias de gestão de Talento surgem, assim, como áreas prioritárias de atuação de economias e empresas e tendem a ser cada vez mais inovadoras, profissionalizadas e criativas nos modos de recrutar.

Numa perspetiva empresarial, o *employer branding* é especialmente relevante, na medida em que empresas conotadas como espaços de crescimento e de "qualidade de vida laboral" obtêm vantagens na obtenção do Talento que melhor se lhes adequa (Figura 7). As empresas, cada vez mais, trabalham a sua imagem junto dos seus colaboradores, almejando dar resposta ao que estes mais valorizam. A auscultação da necessidades e expetativas do Talento tem-se tornado prática da gestão dos recursos humanos das empresas mais competitivas. Entrevistas de entrada e de saída, por exemplo, são uma ferramenta útil à compreensão do racional de entrada ou saída de colaboradores da empresa, que, de forma simples, permite aferir quais os fatores que os colaboradores mais valorizam.

Paralelamente ao redesenho de estratégias que melhor se adaptam ao novo Talento, a promoção dessas mesmas ações afigura-se, em si, um poderoso instrumento de atração que tem sido utilizado não só por empresas, mas também por cidades e países. Assim se explica a proliferação de *rankings* sobre os melhores lugares para trabalhar, as melhores cidades para viver e os países mais competitivos neste ou noutro setor.

Figura 7. *Top* empresas que melhor atraem Talento

Ranking 1 – Portugal 2 & 3 - Mundo	Posição
Great Place To Work. Best Workplaces™ PORTUGAL 2019	**1. Mundipharma**
	2. Groupe SEB
	3. SAS Institute Software
	4. MSD Portugal
	5. Mars (Mars Iberia & Royal Canin)
Great Place To Work World's Best Workplaces 2018	**1. Salesforce**
	2. Hilton
	3. Mars, Inc
	4. Intuit, Inc
	5. Norgeshus
glassdoor	**1. Bain & Co.**
	2. Zoom Video Communications
	3. In-N-Out Burger
	4. Procore Technologies
	5. Boston Consulting Group

Fonte: *Great Place to Work e Glassdoor*

Ao longo deste capítulo foi descrito o que é o Talento, a sua importância para a competitividade económica, e dinâmicas acerca da sua atração, produção e retenção. O tópico não reúne consenso e não há um *one size fits all*. Unânime é que, cada vez mais, o Talento e, consequente, a produtividade do fator trabalho, é visto como fulcral para o desenvolvimento económico dos países.

3. O Talento em Portugal

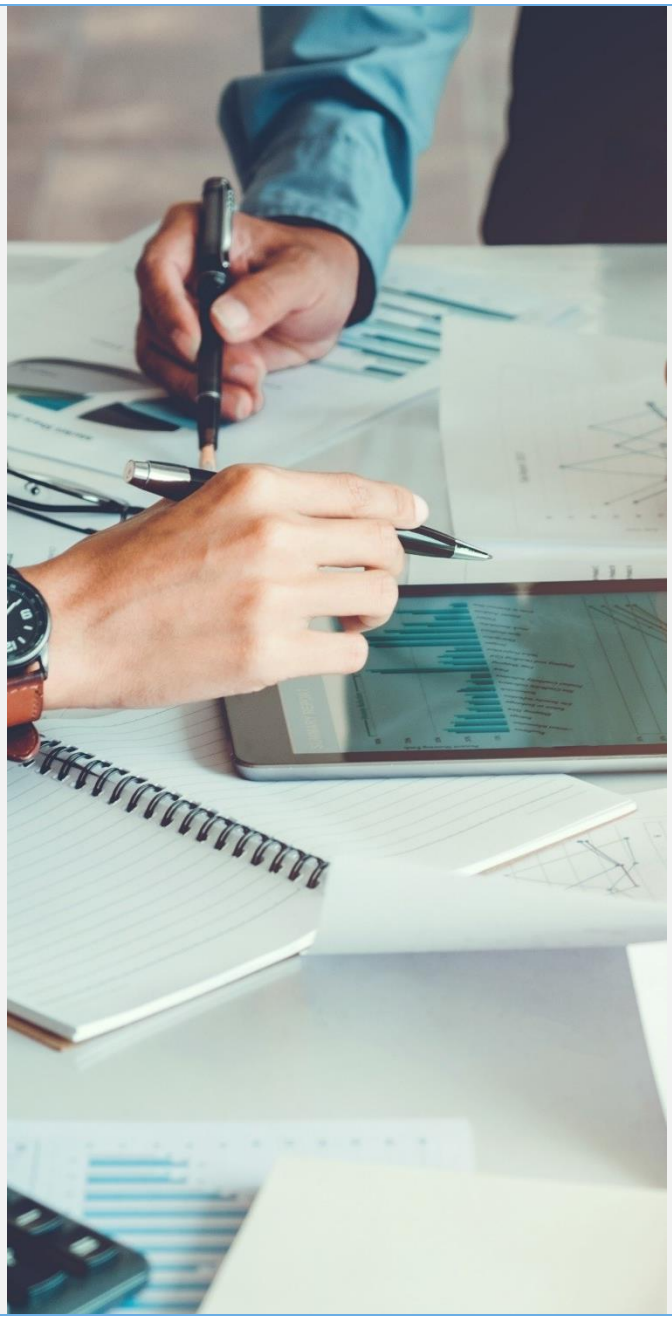
O terceiro capítulo aprofunda a temática do Talento para a realidade portuguesa. O enfoque é colocado na análise das dinâmicas específicas de produção, atração e retenção de Talento em Portugal, assim como na compreensão da matriz de atratividade nacional.

Igualmente, são apresentadas medidas de produção, atração e retenção de Talento no país, levadas a cabo por empresas, entidades governamentais e académicas, bem como outras desenvolvidas em estreita colaboração entre academia e setor empresarial. Estas medidas, pela sua pertinência na agenda de promoção do Talento no país, merecem particular destaque.

3.1. As dinâmicas de atração de Talento para Portugal

3.2. Os fatores de atratividade de Portugal

3.3. O levantamento de medidas de produção, atração e retenção de Talento



3.1. As dinâmicas de atração de Talento para Portugal

Grande potencial sem pleno retorno

Em Portugal, o progresso recente em matéria de educação veio atenuar o diferencial de qualificações da população portuguesa face ao referencial dos restantes países europeus. Existe, ainda assim, margem para melhoria.

Segundo a OCDE, a e**ficácia do sistema educativo português melhorou** substancialmente nos últimos anos, tal como sinalizado pela melhoria sistemática dos resultados dos alunos portugueses nas provas do Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA) - a pontuação média dos alunos portugueses foi 492 em 2018, mais 22 pontos do que em 2000. Neste período, entre 2000 e 2018, quase triplicou a proporção da população adulta com ensino superior em Portugal (de 8,8% para 24,0%), traduzindo o mérito das políticas ativas de promoção da educação e do crescimento da exigência do tecido empresarial. Também a formação profissional foi alvo de intervenção, tendo em vista o seu alargamento a um conjunto mais abrangente de áreas e o maior envolvimento das empresas e de outros *stakeholders* relevantes para assegurar que as necessidades do mercado de trabalho são colmatadas.

O mérito português reside não somente nas estatísticas, mas é também notório na perceção dos líderes de negócio. Segundo o *EY Attractiveness Survey Portugal* (2019), o **valor do Talento português é amplamente reconhecido além-fronteiras**. Um em cada três investidores destaca o nível de competências (aliado ao custo) do Talento em Portugal como um fator de atratividade decisivo, e 28% dos inquiridos considera que a sua qualidade é competitiva (uma proporção similar à registada noutros países abrangidos pelo estudo europeu).

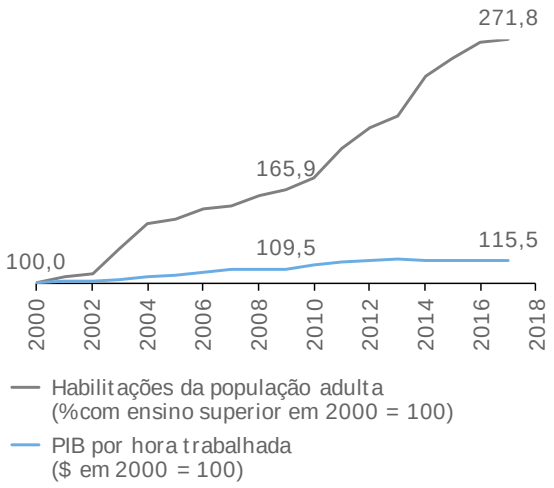
Apesar de a qualidade do Talento nacional ser reconhecida, também a sua reduzida disponibilidade o é. Portugal posiciona-se como o 28.º país mais competitivo em matéria de Talento no GTCI 2020; porém, nas dimensões de *brain gain* e *brain retention* (atração e retenção de Talento, respetivamente)

fixa-se nas 47.ª e 69.ª posições, evidenciando alguns constrangimentos nestas áreas. Isto resulta, entre outros fatores, da migração de pessoal altamente qualificado que se tem acentuado nos últimos anos, ou mesmo do desajuste que persiste entre o objeto da formação e as necessidades formativas das empresas mais competitivas.

Embora o progresso seja notório, o investimento na qualificação, que cresceu nas últimas décadas, parece não ter maximizado o retorno potencial na produtividade (Gráfico 6) e, consequentemente, no desempenho económico do país. **Apesar do incremento no nível de qualificação superior da população, a produtividade portuguesa mantém-se abaixo da média** da OCDE ($115,5 *versus* $123,1 por hora trabalhada em 2018) e numa trajetória de lento crescimento.

Apesar de valorizado, o Talento permanece, aos olhos dos investidores, como uma das principais áreas de reforma para que Portugal não só mantenha a sua posição competitiva na economia global, mas também para que concretize o seu potencial de inovação.

Gráfico 6. Evolução do nível de educação e da produtividade em Portugal (2000-2018)



Fonte: OCDE

O retrato das migrações em Portugal

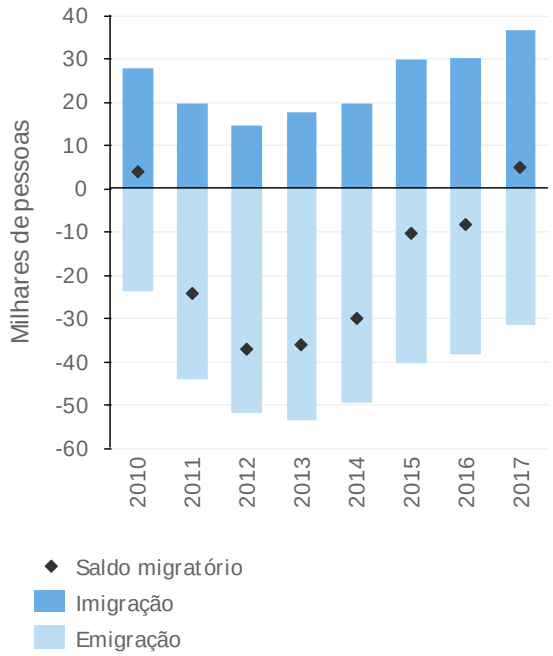
Os **avanços tecnológicos têm sido importantes motores de desbloqueio do crescimento das empresas** e, consequentemente, das economias. Contudo, o seu impacto tem sido condicionado pelo intenso êxodo dos últimos anos.

Historicamente, Portugal tem um saldo migratório negativo (Gráfico 7). Num curto período, entre 2013 e 2017, os fluxos migratórios (líquidos do influxo de migrantes) resultaram na perda de cerca de 80 mil pessoas. O ano de 2017 foi uma exceção. Pela primeira vez desde 2010, mais pessoas imigraram a título definitivo para o país do que aquelas que fizeram o percurso inverso.

Uma investigação da UNESCO (2018) que abrangeu o período 1999-2010 revela que as pessoas com maior formação são mais propensas a migrar (Gráfico 8). Entre os 53 países cobertos pelo estudo, nos quais Portugal está incluído, a probabilidade de alguém com o ensino primário migrar era 2x maior do que a de alguém sem escolarização, 3x maior para aqueles com o ensino secundário e 4x maior para aqueles com o ensino superior.

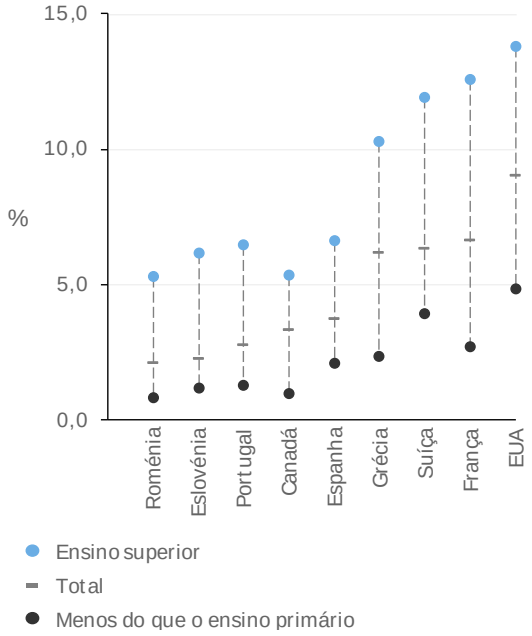
A **migração qualificada é uma tendência que se tem vindo a consolidar em todo o mundo**, e está também espelhada no perfil da migração portuguesa. Neste novo paradigma de gestão de Talento que a globalização impõe, importa, por isso, compreender o perfil das migrações de e para Portugal para melhor avaliar a sua capacidade de atrair e reter Talento no país.

Gráfico 7. Migração em Portugal (2010-2017)



Fonte: Eurostat

Gráfico 8. Intensidade migratória por nível de escolaridade (intervalos de 5 anos, 1999-2010)



Fonte: Bernard et al., 2018, *in* UNESCO Global Education Monitoring Report 2019

Rota das migrações qualificadas

Dados da OCDE mostram que o *stock* de emigrantes portugueses com elevada qualificação (entendida como a frequência do ensino superior) cresceu a um CAGR de 7,2% entre 2000/01 e 2015/16, acima da taxa de crescimento da população emigrante com baixa e média qualificações (1,1% e 2,6%, respetivamente).

A Alemanha, a França, a Suíça e o Reino Unido são os principais países de destino da emigração portuguesa (Figura 8). Também na escolha de destino dos emigrantes portugueses estão patentes as preferências de recursos humanos mais qualificados, que **procuram países economicamente mais desenvolvidos e que proporcionem melhor qualidade de vida e de trabalho**.

Segundo o Almanaque da Emigração Portuguesa (*Portuguese Emigration Factbook 2018*, preparado pelo Observatório das Migrações), a inversão da tendência migratória em meados de 2017 está correlacionada com a recuperação da economia portuguesa, mas também com a deterioração da proposta de valor de alguns dos países de destino mais preferidos. Exemplo disso é o caso do Reino Unido, cuja atratividade foi penalizada pela incerteza decorrente do Brexit.

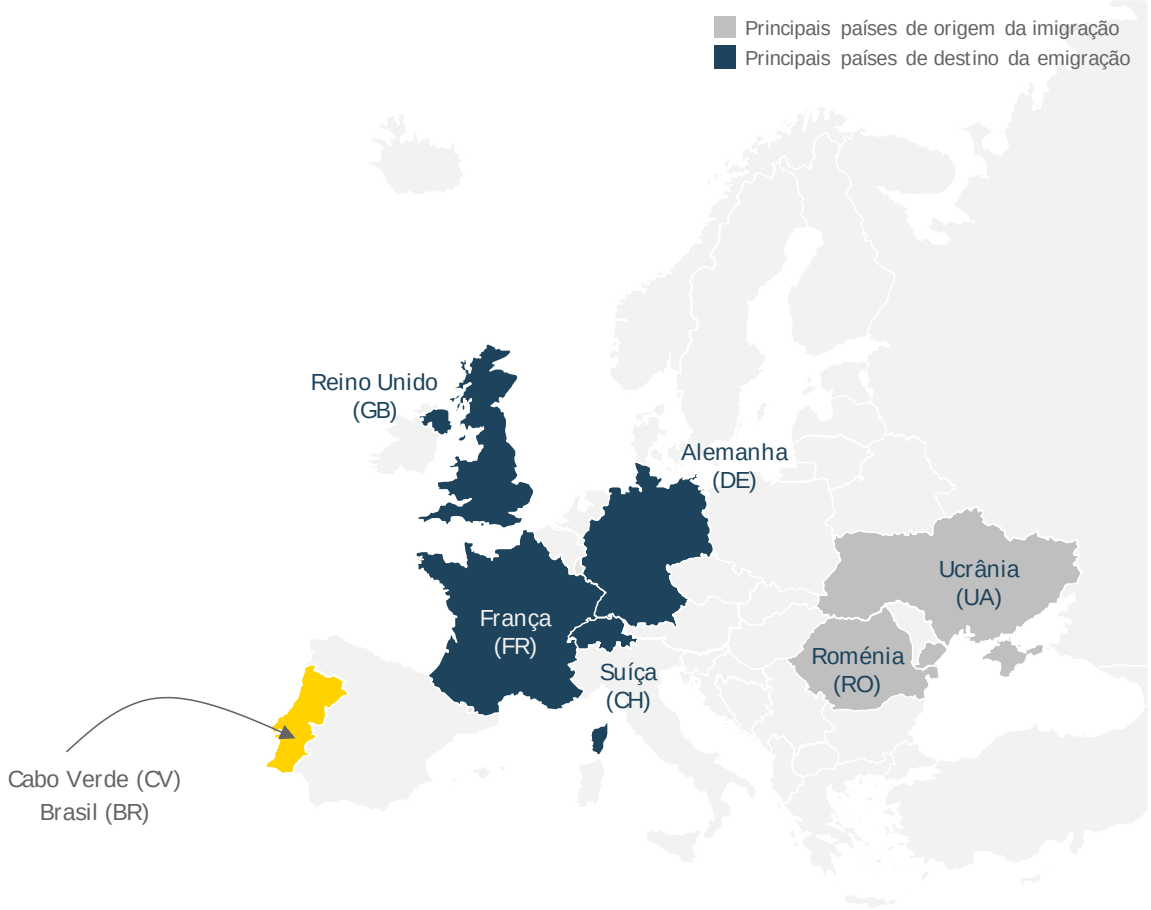
Se, por um lado, é evidente a **maior qualificação das pessoas que saem hoje de Portugal**, o mesmo é verdade relativamente aos migrantes recebidos no país. Em 2015/16, 27,8% dos imigrantes residentes em Portugal tinham o ensino superior (versus 19.3% em 2000/01). Contudo, a proporção de imigrantes com elevada qualificação há menos de cinco anos em Portugal decresceu, de 13,7% em 2000/01 para 6,2% em 2015/16, o que poderá sinalizar a desaceleração da imigração qualificada para o país.

Importa, também, pesar a relevância da imigração enquanto propulsora do crescimento populacional. A população imigrante com mais de 15 anos residente em Portugal cresceu cerca de 0,8% por ano entre 2000/01 e 2015/16, superando o crescimento da população nativa (0,1%).

Cabo Verde, Brasil, Roménia e Ucrânia são os principais países exportadores de migrantes para Portugal. Estes são países que, relativamente aos principais destinos da emigração, apresentam um desfasamento evidente no seu desempenho. Este desfasamento é transversal a indicadores macroeconómicos, do estado da educação e do mercado de trabalho (Figura 8).

De forma genérica, esta análise ilustra os fluxos de cada vez mais migrantes qualificados que se dirigem para países mais ricos que os de origem, países onde as suas competências abundam, mas são, ainda assim, melhor recompensadas. Neste espectro, **Portugal posiciona-se principalmente como recetor de Talento de países economicamente menos desenvolvidos**, incluindo outros países de língua oficial portuguesa. Por outro lado, é emissor de Talento para países economicamente mais competitivos, onde os mercados de trabalho já se encontram melhor consolidados e o retorno para o Talento é maior.

Figura 8. Comparação entre os principais países de destino e de origem da migração de e para Portugal



País	PIB *per capita* PPC ($ 000; 2018)	Posição IMD (2019)	Posição GTCI (2020)	Posição GCI (2019)	Posição IDH (2019)	Taxa de desemprego (2018)	Escolaridade média (anos) (2018)	População 25-64 anos com ensino superior (2018)
CV	7,5	-	-	111	126	12,2%	6,2	-
UA	9,2	44	66	85	88	8,8%	11,3	-
BR	16,1	61	80	72	79	12,3%	7,8	-
RO	28,2	55	64	51	52	4,2%	11,0	17,8%
PT	33,4	23	28	34	40	7,0%	9,2	25,0%
FR	45,3	25	21	15	26	9,1%	11,4	36,9%
GB	46,0	24	12	9	15	4,0%	13,0	43,2%
DE	53,1	11	11	7	4	3,4%	14,1	29,1%
CH	68,1	1	1	5	2	4,7%	13,4	43,7%

Fonte: Observatório das Migrações, The World Bank Open Data, IMD World Talent Ranking 2019, Global Talent Competitiveness Index 2020, Global Competitiveness Report 2019, United Nations Human Development Index 2019, Eurostat, EY-Parthenon

Perfil de quem migra para Portugal

No 3.º trimestre de 2019, 245 mil estrangeiros em idade ativa (15-64 anos de idade) residiam em Portugal, representando apenas 2,8% da população total em idade ativa. Contudo, a taxa de atividade da população estrangeira era superior à da população nativa, tendo-se fixado nos 75,9% (*versus* 59,0% para os nativos), de acordo com dados do INE (Gráfico 9).

A proporção da população estrangeira jovem a residir em Portugal (Gráfico 10) é superior à da população nativa, assim como a proporção da população com um nível de escolaridade médio superior (Gráfico 11). Estes são dois dos fatores que explicam o contributo determinante da imigração para a evolução da população ativa no país, conclui o Banco de Portugal no Boletim Económico de outubro de 2019.

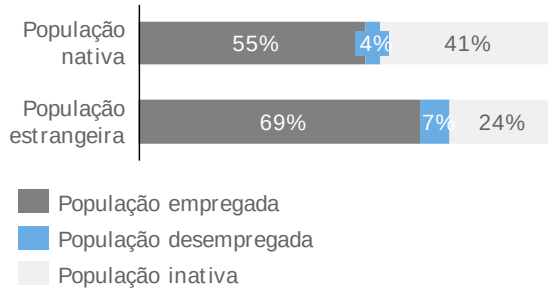
Constata-se, contudo, uma **sobre-representação dos estrangeiros nos grupos profissionais de base** (trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices, operadores de instalações e máquinas, trabalhadores da montagem e trabalhadores não qualificados). No 3.º trimestre de 2019, 43,2% dos estrangeiros empregados enquadravam-se nestes grupos (*versus* 30,0% dos nativos), sendo que 24,2% eram trabalhadores não qualificados.

Esta dissonância poderá sinalizar o **subaproveitamento do Talento estrangeiro** residente no país. Esta circunstância estará, porventura, relacionada com a língua ou o reconhecimento de graus académicos e diplomas de ensino superior, que são alguns dos entraves à integração dos migrantes identificados no decurso do processo de auscultação.

A preponderância de trabalhadores estrangeiros em profissões não qualificadas reflete-se numa maior concentração deste grupo em escalões salariais mais baixos. Cerca de 57,5% dos empregados estrangeiros por conta de outrem aufere entre €300 e €900 de salário líquido mensal, *versus* 44,2% dos nativos.

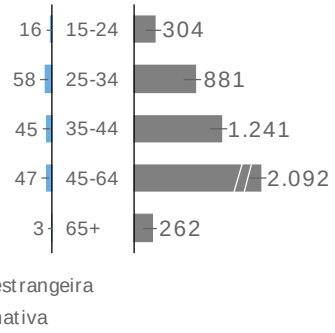
Verifica-se, ainda assim, o forte acréscimo dos trabalhadores estrangeiros especialistas das atividades intelectuais e científicas (11,4%, +2,5p.p. desde 2016) e técnicos e profissionais de nível intermédio (8,8%, +2,7p.p. desde 2016) em Portugal.

Gráfico 9. População por nacionalidade e por situação perante o emprego (3.º trimestre 2019)



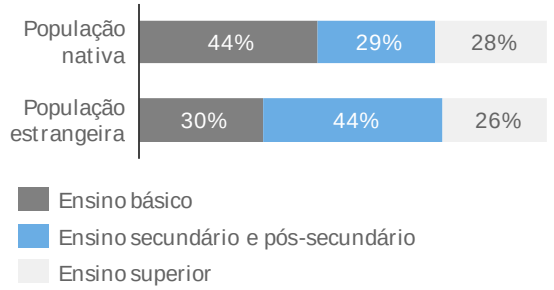
Fonte: Inquérito ao Emprego (INE), EY-Parthenon

Gráfico 10. População empregada por grupo etário e nacionalidade (3.º trimestre 2019; milhares de pessoas)



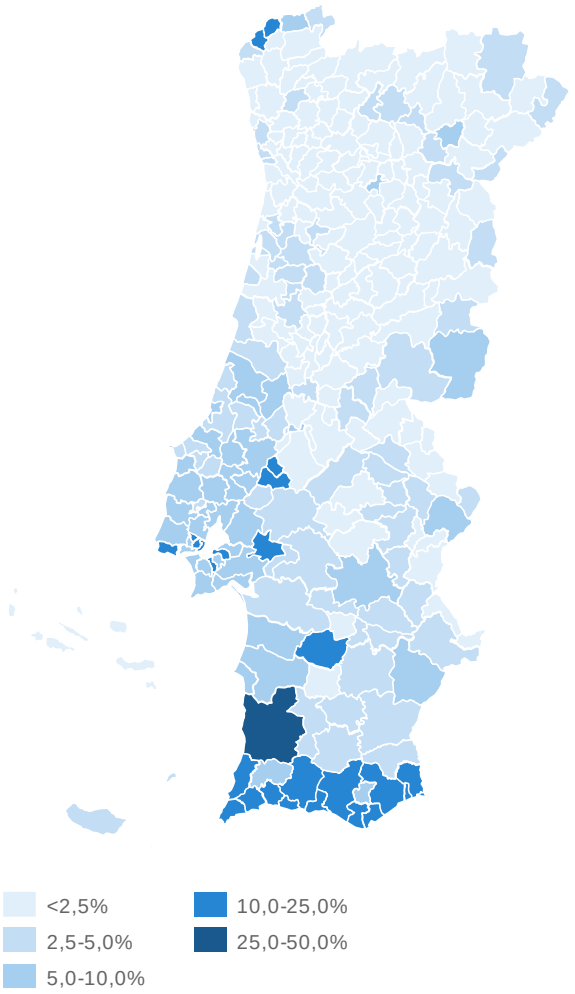
Fonte: Inquérito ao Emprego (INE), EY-Parthenon

Gráfico 11. População empregada por nacionalidade e nível de escolaridade (3.º trimestre 2019)



Fonte: Inquérito ao Emprego (INE), EY-Parthenon

Figura 9. Proporção de estrangeiros no total do pessoal ao serviço dos estabelecimentos, por concelho (2018)



Fonte: Quadros de Pessoal disponibilizados pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (GEP/MTSSS), EY-Parthenon

Do ponto de vista geográfico, destaca-se a distribuição assimétrica dos migrantes pelo território português. De acordo com dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), a **população estrangeira residente tende a concentrar-se nas zonas urbanas do litoral**, sendo que os distritos de Lisboa e Faro acolhem o maior número de imigrantes (44,4% e 16,1% do total de estrangeiros residentes em Portugal, respetivamente).

Apesar da primazia do distrito de Lisboa permanecer inalterada, o perfil de dispersão territorial da população migrante tem-se alterado gradualmente. Bragança, Beja, Braga e Castelo Branco foram os distritos que registaram o maior aumento do número de estrangeiros residentes desde 2010, apesar de, em 2018, representarem somente 6,5% da população estrangeira residente em Portugal.

Olhando para dados do emprego (Figura 9), o panorama é ligeiramente distinto. Apesar de Lisboa ser o concelho que mais estrangeiros emprega (c.23,8%), estes representam apenas 10,0% do pessoal ao serviço dos estabelecimentos locais.

De um modo geral, as regiões do Alentejo (Alentejo Litoral, em particular) e do Algarve têm uma mais ampla representação de estrangeiros no emprego (19,0% e 16,5% do pessoal ao serviço dos estabelecimentos, respetivamente). Destacam-se os concelhos de Odemira (42,1%), Alpiarça (23,6%), Ferreira do Alentejo (21,3%), Albufeira (21,1%) e Loulé (19,8%).

Estas são **regiões com maior apetência turística e, por isso, maior capacidade de atração na ótica da visitação**. Os dados parecem, contudo, indicar que existe também capacidade de fixação destas pessoas no território, por via do emprego.

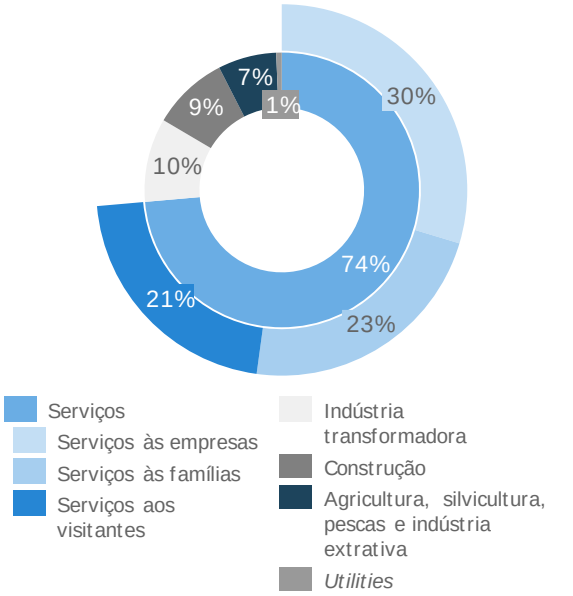
Note-se também a maior representatividade de estrangeiros em regiões transfronteiriças (Valença, Vila Nova de Cerveira e Monção no Norte de Portugal, Idanha-a-Nova no Centro, Elvas e Serpa no Alentejo, por exemplo), bem como na Área Metropolitana de Lisboa e coroa de concelhos circundantes. A proximidade a Espanha e a grandes polos urbanos surgem como fatores determinantes à fixação dos migrantes.

Numa lógica setorial, assiste-se a uma **concentração significativa da população estrangeira residente no setor terciário** (Gráfico 12). Em 2018, 73,6% dos imigrantes em Portugal estava empregado em atividades dos serviços, dos quais perto de um terço (21,4%) estava afeto aos serviços aos visitantes - restauração e alojamento, designadamente (Gráfico 13).

Apesar dos serviços empregarem a maioria dos estrangeiros residentes no país, os migrantes representam apenas 6,2% do pessoal no setor. O setor primário, por sua vez, é aquele que regista maior proporção de pessoal estrangeiro ao serviço (c.15,0%) e, de acordo com o Relatório Estatístico Anual 2019 do Observatório das Migrações, é também aquele que assistiu a um maior crescimento do número de trabalhadores estrangeiros entre 2011 e 2017.

A realidade do setor agrícola encerra, contudo, algumas especificidades relacionadas com o trabalho temporário, que é particularmente marcante no concelho de Odemira. Este foi identificado como o território com maior proporção de estrangeiros ao serviço dos estabelecimentos locais.

Gráfico 12. Proporção do total de estrangeiros ao serviço dos estabelecimentos, por setor (2018)



Fonte: Quadros de Pessoal GEP/MTSSS, EY-Parthenon

Gráfico 13. Dez atividades com maior proporção do total de estrangeiros ao serviço dos estabelecimentos (2018)

Fonte: Quadros de Pessoal GEP/MTSSS, EY-Parthenon

O ensino e a atração de Talento em Portugal

Estudantes em mobilidade

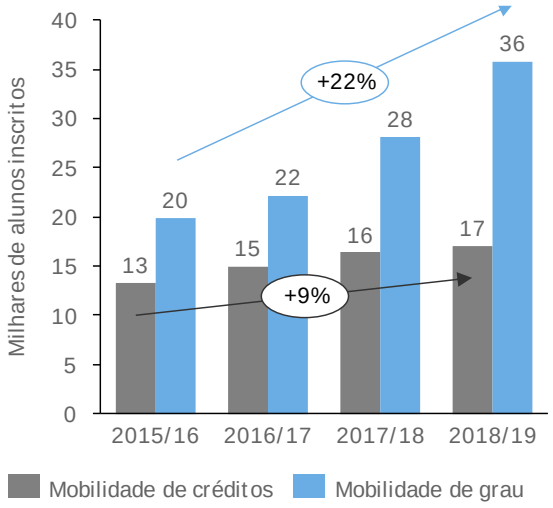
Os **estudantes são um importante grupo alvo da estratégia de atração e retenção de Talento**, o que pressupõe o desenvolvimento de políticas específicas para esta *pool* potencial de recursos qualificados. Portugal é um destino cada vez mais atrativo para os estudantes estrangeiros, o que se comprova pelo elevado crescimento deste grupo de alunos nos últimos anos letivos (Gráfico 14). Estes alunos são **atraídos não só pelo clima ameno e pela cultura, mas também pela boa relação qualidade-preço do ensino superior português** que as instituições de ensino têm tido sucesso em promover.

No universo dos estudantes em mobilidade em Portugal no ano letivo 2018/19, 17.066 (c.32%) estavam inscritos num estabelecimento de ensino superior português em mobilidade de crédito, por um curto período de tempo, tendo como finalidade a obtenção de créditos académicos posteriormente reconhecidos pela instituição de ensino de origem. Outros 35.755 (c.68%) frequentavam o ensino superior português tendo em vista a obtenção de um diploma, em regime de mobilidade de grau.

Em ambos os casos, mobilidade de crédito e de grau, as principais áreas de formação dos estudantes estrangeiros eram ciências empresariais, administração e direito, e engenharias (Figura 10). Sete em cada dez alunos estavam inscritos em instituições de ensino na região Norte e na Área Metropolitana de Lisboa. Esta concentração é natural tendo em consideração a maior densidade de instituições de ensino superior nestas regiões.

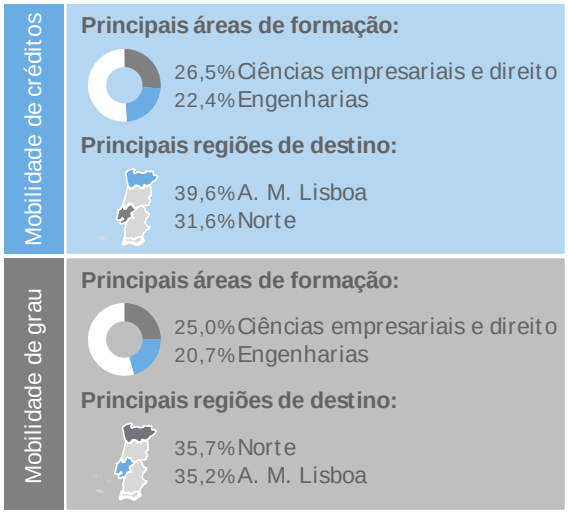
Difere, contudo, a origem destes estudantes. Enquanto que os alunos em regime de mobilidade de grau são maioritariamente oriundos do Brasil (c.50%) e outros países de língua oficial portuguesa, os estudantes em mobilidade de crédito vêm sobretudo de outros países Europeus, designadamente Espanha (c.16%), Itália (c.12%) e Polónia (c.7%). Cerca de 80% destes estudantes estão em Portugal ao abrigo de programas financiados pela União Europeia, como é o caso do programa Erasmus.

Gráfico 14. Número de estudantes estrangeiros, em regime de mobilidade, em Portugal (2015/16 – 2018/19)



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior (DGEEC), EY-Parthenon

Figura 10. Principais áreas de formação e regiões de destino dos estudantes estrangeiros, em regime de mobilidade, em Portugal (2018/19)



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior (DGEEC), EY-Parthenon

Em virtude destes fluxos de estudantes, as **instituições de ensino são um importante veículo de atração de Talento para o país**. Importa refletir sobre como capitalizar este Talento que passa por Portugal e adquire conhecimento nas instituições de ensino. Só no ano letivo 2018/19, este grupo totalizou cerca de 53 mil estudantes.

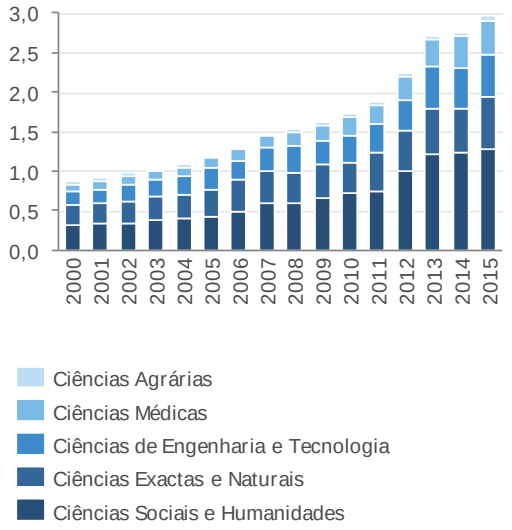
O papel da Fundação para a Ciência e Tecnologia

No **âmbito da ciência e tecnologia a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), é um *pivot* de reconhecida importância**. Esta instituição, que atua sob a tutela do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e se dedica, desde 1997, à investigação e promoção do conhecimento, tem sido uma plataforma de aproximação do Talento nacional ao Talento internacional e no apoio a investigadores, docentes e bolseiros nacionais e estrangeiros.

De acordo com a FCT, a integração de Portugal, através das suas organizações e pessoas, em redes internacionais de referência tem constituído um fator crítico de desenvolvimento do ecossistema nacional de ciência e tecnologia, contribuindo de forma decisiva para a elevação de critérios de exigência e para o aumento da produção e divulgação do conhecimento.

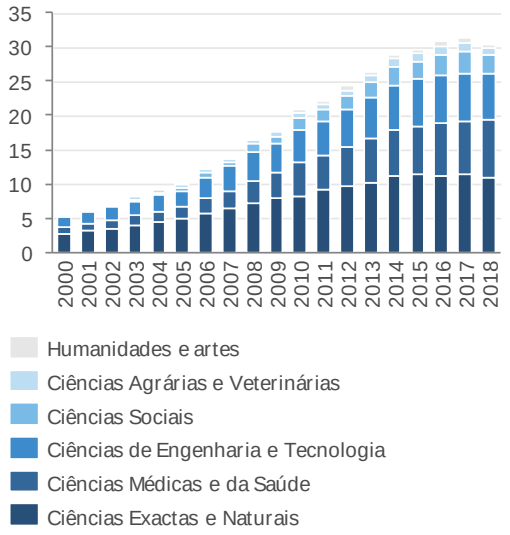
Portugal e a FCT sempre promoveram um mercado aberto à livre circulação do conhecimento, que se afigura um pilar estruturante do ecossistema e que tem tornado o país num importante importador e exportador de Talento. **A abertura do mercado a Talento estrangeiro, aliado à valorização dos processos colaborativos das organizações portuguesas e à inserção num contexto Europeu aberto e inclusivo, tem sido um vetor essencial no crescimento e sucesso deste ecossistema**. Segundo a FCT, dois fatores ilustrativos deste sucesso prendem-se com a duplicação do número de novos doutorados entre 2005 e 2015 (Gráfico 15) e com o aumento do número de publicações científicas, que triplicou no mesmo período (Gráfico 16).

Gráfico 15. Número de doutoramentos realizados em Portugal por área científica (milhares, 2000-2015)



Fonte: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC)

Gráfico 16. Número de publicações por área científica (milhares, 2000-2018)



Fonte: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC)

Desde 1997, a FCT tem desenvolvido o ecossistema do conhecimento no país, procurando criar oportunidades para o Talento português e estrangeiro em Portugal. Entre as várias medidas, programas e parcerias promovidas pela FCT, destaca-se o lançamento de um **portal agregador da informação relativamente ao Ensino Superior, Ciência e Tecnologia, denominado *Study&Research in* Portugal**, que visa reforçar o esforço de atração de Talento para Portugal (Figura 11).

Ainda sob a tutela da FCT estão outras iniciativas relevantes para a atração de Talento, nomeadamente a atribuição de inúmeras bolsas de doutoramento e pós-doutoramento. A título exemplar, no âmbito da **Agenda Agroalimentar, Florestas e Biodiversidade** foram investidos cerca de 133 milhões de euros entre 2008 e 2017. Outra ação a destacar é o **programa Investigador FCT** que financia a contratação de doutorados, tendo atingido os 93 contratos, dos quais 25% se destinou a pessoas de nacionalidade estrangeira, contemplando um investimento total de 14,5 milhões de euros entre 2012 e 2017.

Figura 11. Study & Research in Portugal

STUDY & RESEARCH
IN PORTUGAL

Promovida pela área governativa da ciência, tecnologia e ensino superior, em articulação com a Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), a FCT, a Secretaria de Estado do Turismo e o Turismo de Portugal, é uma plataforma dedicada a estudantes e investigadores, empresas e instituições de ciência e tecnologia estrangeiros. Lançada em 2016, integra o compromisso do Governo para a internacionalização do ensino superior, da ciência e tecnologia. Nasce da intenção de promover políticas públicas alicerçadas na valorização do conhecimento e da qualificação das pessoas, reconhecendo as instituições de ensino superior e de ciência enquanto espaços de criação e partilha do conhecimento que estimulam a inovação e contribuem para o desenvolvimento da sociedade, da cultura e da economia portuguesa.

Fonte: DGES, DGEEC, FCT, EY-Parthenon

A FCT lançou também **Concursos de Estímulo ao Emprego Científico**, nas vertentes Individual e Institucional, no âmbito dos quais foram aprovados para financiamento 515 e 412 contratos, respetivamente. Em 2018, o Concurso de Estímulo ao Emprego Científico Individual possibilitou a contratação de mais 300 investigadores. O investimento na formação avançada de recursos humanos refletiu-se também no crescimento significativo do número de doutorados residentes em Portugal.

A FCT consegue assim dinamizar o ecossistema de atração e retenção de Talento, atraindo investigadores estrangeiros oriundos de quase 60 países, predominantemente do Brasil, Itália, Espanha, França, Alemanha, Rússia, Índia e Reino Unido. Os investigadores são colocados em unidades de I&D acreditadas pela FCT, em laboratórios associados e laboratórios do Estado. Os domínios científicos de investigação são variados, desde as Artes e Humanidades, Ciências Sociais, Ciências Agrárias, Ciências Médicas e da Saúde, Ciências da Engenharia às Ciências Exatas e Naturais.

O sucesso destas e de outras iniciativas poderá ser avaliado em variadas métricas.

Conforme apurado pela FCT, existiam, em 2018, 8.475 investigadores estrangeiros em Portugal (7% do total de investigadores no país). Já os estudantes estrangeiros representavam 12% da população estudantil do Ensino Superior português. Em relação a este grupo, destaca-se ainda o crescimento acentuado, na ordem dos 120%, do número de estrangeiros a estudar em Portugal entre 2011 e 2018 (incluindo estudantes em mobilidade de crédito).

O papel das instituições de ensino na coesão territorial

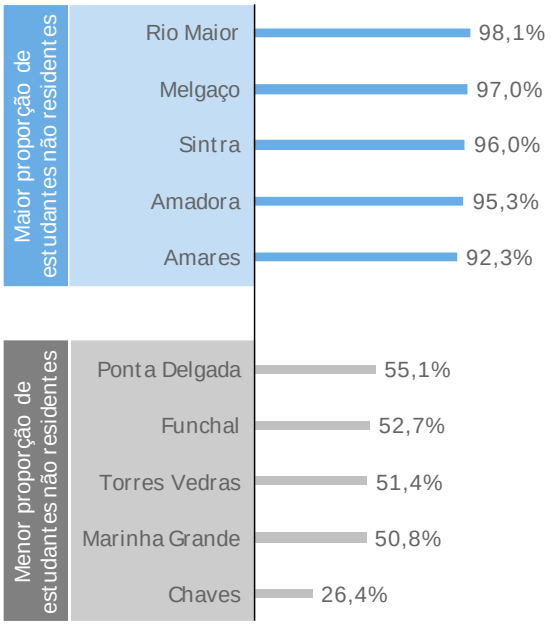
Do ponto de vista local, a **presença de instituições de ensino superior é um fator de atratividade territorial** com implicações visíveis na dinâmica das cidades e dos concelhos onde estão localizadas. As universidades e politécnicos são um polo de atração de população jovem e de recursos humanos altamente qualificados. Por sua vez, os territórios onde estes estabelecimentos se concentram são também mais apetecíveis para as empresas, que valorizam a proximidade ao Talento e à produção de conhecimento.

No ano letivo 2018/19, existiam em Portugal 111 estabelecimentos de ensino superior (universitário e politécnico, de natureza pública e privada), com 271 unidades orgânicas e cerca de 385 mil estudantes inscritos, incluindo estudantes em mobilidade internacional.

Cerca de 270 mil estudantes frequentavam um curso do ensino superior num concelho que não aquele onde residiam (Gráfico 17 e Figura 12). Estes estudantes representavam 77,8% da comunidade estudantil (excluindo estudantes em mobilidade internacional).

Em termos absolutos, os concelhos que mais estudantes não residentes acolhem são Lisboa (84 mil), Porto (44 mil), Coimbra (24 mil), Braga (12 mil) e Aveiro (9 mil). Aí estão localizados grandes polos de instituições do ensino superior, com longa tradição académica e sólida reputação.

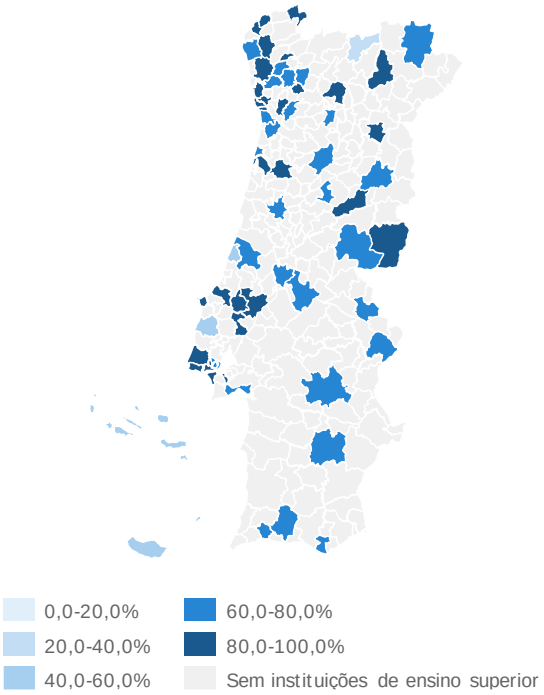
Gráfico 17. Cinco concelhos com maior e menor taxa de atração[1] de estudantes não residentes (2018/19)



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior (DGEEC), EY-Parthenon

Nota: (1) Percentagem de estudantes não residentes inscritos em instituições de ensino superior locais

Figura 12. Proporção de estudantes não residentes inscritos nos estabelecimentos de ensino superior, por concelho (2018/19)



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior (DGEEC), EY-Parthenon

Em termos relativos, destacam-se Rio Maior, Melgaço, Sintra e Amadora, concelhos onde os estudantes não residentes representam acima de 95% da comunidade

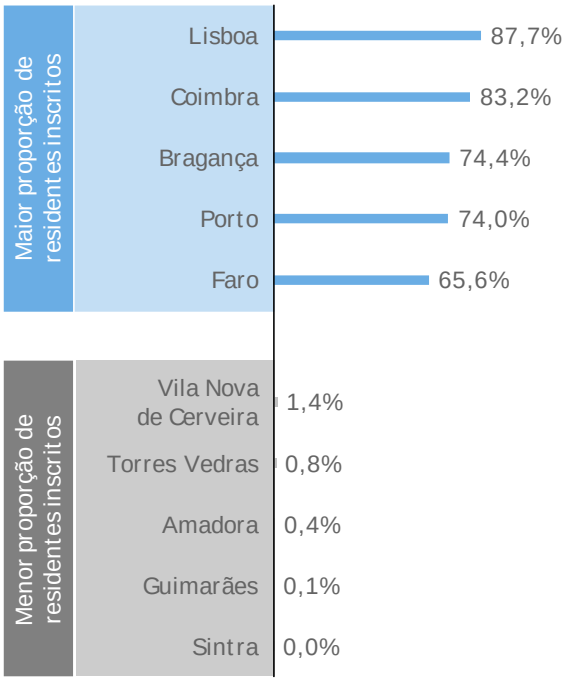
estudantil do ensino superior.

Olhando para a retenção de residentes nas instituições de ensino superior locais, em termos absolutos, os concelhos que se destacam são Lisboa (25 mil), Porto (10 mil) e Coimbra (7 mil). Estes são também os concelhos que mais estudantes não residentes acolhem.

Em termos relativos, Bragança figura entre os concelhos com maior capacidade de retenção (Gráfico 18). Três em quatro estudantes residentes frequenta uma instituição de ensino superior local. O Instituto Politécnico de Bragança aponta a criação de emprego como uma aposta para fixar estudantes. A relação próxima com as empresas permite a customização da oferta formativa às suas necessidades, o que potencia a empregabilidade dos estudantes do instituto e, em última instância, a atratividade da instituição.

Em contrapartida, Sintra, Guimarães e Amadora são os concelhos que menos residentes retêm nas instituições de ensino superior locais. A proximidade a Lisboa e a Braga, concelhos altamente atrativos para estudantes não residentes, parece ser um fator determinante. Cerca de 79% dos estudantes residentes em Sintra e 82% dos residentes na Amadora frequentam instituições de ensino superior em Lisboa; e 39% dos estudantes residentes em Guimarães estuda em Braga.

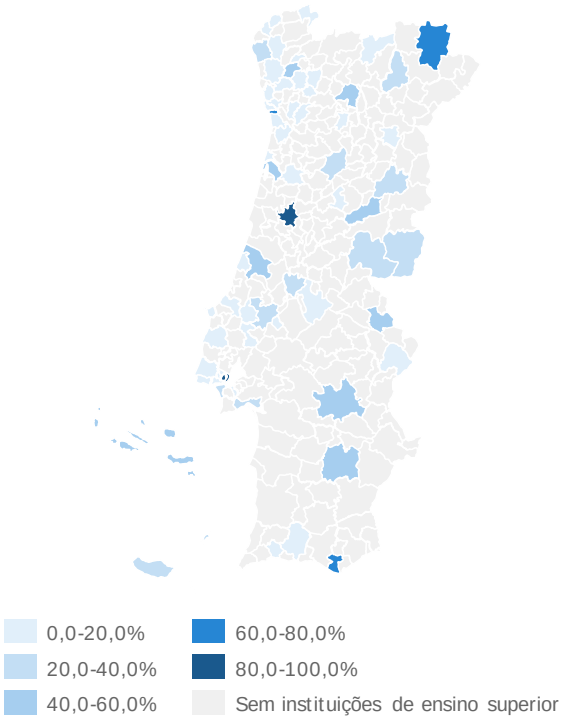
Gráfico 18. Cinco concelhos com maior e menor taxa de retenção[1] de estudantes residentes (2018/19)



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior (DGEEC), EY-Parthenon

Nota: (1) Percentagem dos estudantes residentes inscritos em instituições de ensino superior locais

Figura 13. Taxa de retenção de estudantes residentes, por concelho (2018/19)



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior (DGEEC), EY-Parthenon

A incidência setorial e regional do Talento

Num sentido mais lato, a atratividade de determinado território para o Talento depende de fatores que não apenas a existência e a qualidade das instituições de ensino lá instaladas. Segurança, cuidados de saúde, assistência à infância, espaços verdes, acesso a transportes públicos e atividades culturais, todos estes fatores pesam na decisão de mudança.

Em última instância, a atratividade de certo território determina o seu sucesso no confronto global por Talento escasso. Não é mera coincidência que nas **cidades mais prósperas haja uma *pool* de recursos humanos cada vez maior e mais diversificada**. O *Global Cities Report* 2019 destaca que as cidades melhor cotadas em termos de dimensão e qualidade do Talento disponível registam também maior dinamismo empresarial.

Por isso, atrair e reter Talento deve ser uma prioridade não só à escala nacional, mas também regional e concelhia. Para tal, é necessário suster empresas e postos de trabalho que cativem o Talento, e proporcionar melhores condições de vida que o fixem no local.

Entre as 155 cidades analisadas no GTCI 2020, Lisboa é a única cidade portuguesa considerada, ocupando a 62.ª posição do *ranking* (Figura 14). Figura entre os líderes na capacidade de desenvolver o Talento (pilar *Grow*), superando Singapura e São Francisco, 3.º e 4.º cidades melhor posicionadas no *ranking* geral, respetivamente.

Lisboa destaca-se positivamente pela elevada taxa de inscritos no ensino superior e pela segurança (2.ª e 15.ª cidade melhor classificada, respetivamente). Contudo, face aos resultados de 2019, Lisboa caiu 17 posições no *ranking*. O **registo de patentes, o PIB *per capita* e a facilidade de conduzir negócios são apontados como fatores nos quais Lisboa ainda fica aquém dos seus pares.**

Figura 14. Comparação do posicionamento de cidades selecionadas no GTCI 2020

Cidade	Posição GTCI (2020)	*Enable* Capacitar	*Attract* Atrair	*Grow* Desenvolver	*Retain* Reter	*Build Global Knowledge* Criar conhecimento global
Nova Iorque, US	1.º	5.º	1.º	6.º	45.º	3.º
Londres, GB	2.º	34.º	3.º	8.º	60.º	2.º
Singapura, MY	3.º	1.º	6.º	21.º	20.º	15.º
São Francisco, US	4.º	3.º	8.º	25.º	42.º	6.º
Boston, US	5.º	4.º	25.º	2.º	39.º	11.º
Madrid, ES	24.º	50.º	22.º	60.º	24.º	29.º
Lisboa, PT	62.º	72.º	82.º	13.º	67.º	99.º
Roma, IT	70.º	94.º	72.º	102.º	47.º	55.º
Lagos, NG	153.º	153.º	104.º	125.º	150.º	145.º
Cairo, EG	154.º	147.º	137.º	136.º	149.º	153.º
Karachi, PK	155.º	150.º	142.º	129.º	154.º	146.º

Fonte: Global Talent Competitiveness Index 2020, EY-Parthenon

Esta queda reflete o dilema com que os territórios (mas também os setores, as empresas, os departamentos até) se deparam. A maioria tem dificuldade em acompanhar as grandes metrópoles nas dinâmicas de atração e retenção de Talento. O próprio Talento tende a dirigir-se para os mesmos polos, onde as oportunidades de emprego, aprendizagem e progressão na carreira são mais apetecíveis.

À escala nacional, desde a década de cinquenta que se assiste ao êxodo da população (e, por ilação, do Talento) do interior para o litoral do país. Esta tendência de "litoralização" culminou no rápido desenvolvimento das áreas metropolitanas do Porto e de Lisboa, que hoje albergam cerca de 44% da população residente em Portugal.

É certo que a perda de população – em particular de população jovem – e o desinvestimento em infraestruturas e serviços no interior de Portugal tornaram estes territórios menos atrativos para a fixação de empresas e pessoas. Contudo, é também verdade que a crescente pressão demográfica que se faz sentir nas áreas metropolitanas do litoral tem um impacto direto na qualidade de vida.

Esta dicotomia agrava a complexidade das dinâmicas de dispersão, geográfica e setorial, do Talento.

O **Índice Simplificado de Incidência do Talento** (ISIT) surge, então, de um esforço de sintetização do conceito de Talento, de forma tal que fosse possível rastrear a sua dispersão pelo território e pelo tecido económico nacionais.

O ISIT cruza 3 dimensões mensuráveis do Talento - a educação formal, a qualificação e as profissões – numa métrica integradora. Desta forma, captura o conceito nas suas diferentes facetas: formal, funcional e aplicada. Cinge-se, porém, ao Talento ao serviço das empresas, considerando apenas dados da população empregada. A metodologia de cálculo e referencial de interpretação do índice são apresentados em maior detalhe no anexo 3.

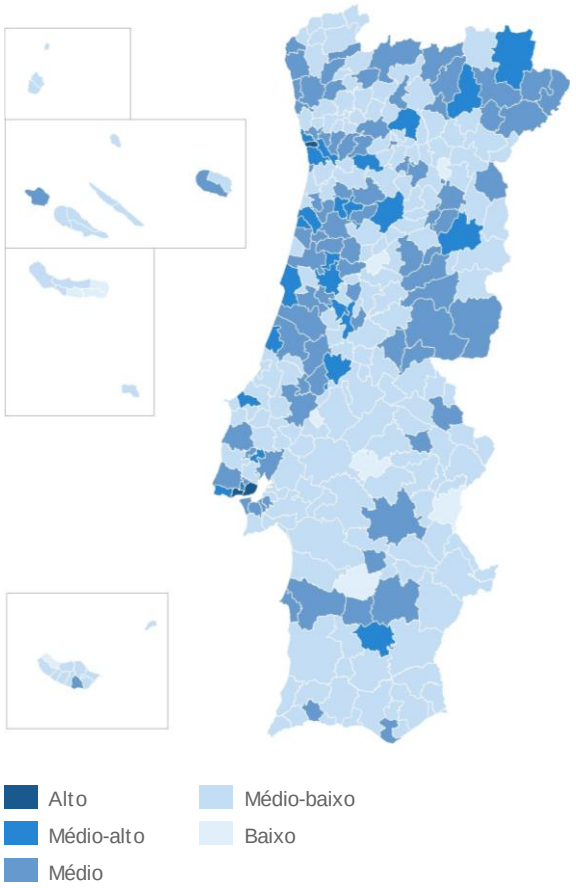
Do mapeamento, regional e setorial, do ISIT resultam as principais conclusões que se expõem de seguida.

- Os **grandes centros urbanos**, como Lisboa, Porto e Coimbra, usufruem de vantagens de escala que se traduzem na maior incidência local de Talento. Estas são as cidades cujas instituições de ensino superior demonstram maior capacidade de atração de estudantes não residentes, bem como de retenção de estudantes residentes, o que explica a incidência considerável de Talento na ótica formal (i.e., de habilitações literárias elevadas) nestes territórios.

- Fruto da crescente pressão demográfica nos grandes centros urbanos, o investimento alastra-se para a **coroa de concelhos circundantes**, que parecem beneficiar da acumulação de massa crítica, *know-how* empresarial e conhecimento. Exemplo disso é Oeiras, que lidera o *ranking* dos concelhos com maior incidência de Talento.

- O setor dos **serviços** é o setor com maior incidência de Talento. As atividades com maior carga inovativa e tecnológica, nomeadamente nos domínios da I&D, da informática e dos serviços de informação, estão melhor cotadas.

Figura 15. Índice Simplificado de Incidência Regional do Talento, $ISIT_R$ (2018)



Fonte: Quadros de Pessoal GEP/MTSSS, EY-Parthenon

O **perfil de incidência regional do Talento em Portugal privilegia, de facto, a faixa litoral entre Porto e Lisboa** (Figura 15). A mancha de dispersão geográfica revela também maior incidência de Talento em territórios transfronteiriços, como os concelhos limítrofes dos distritos de Vila Real, Bragança e Castelo Branco.

De forma agregada ao nível das NUTS II, a Área Metropolitana de Lisboa apresenta a maior incidência de Talento (ISIT de 0,72). Seguem-se o Centro (0,59), o Norte (0,55), a Região Autónoma da Madeira (0,48), o Alentejo (0,29), a Região Autónoma dos Açores (0,28) e, por fim, o Algarve (0,20).

A **Área Metropolitana de Lisboa destaca-se com uma incidência de habilitações literárias elevadas superior** à média nacional (28,1% *versus* 20,4%). Estes resultados estão invariavelmente relacionados com a presença de grandes polos de instituições do ensino superior na região, com comprovada capacidade de fixação de estudantes residentes, bem como de atração de não residentes.

À **escala concelhia, Oeiras é o território com maior incidência de Talento** (ISIT de 0,71), seguido do Porto (0,69), Lisboa (0,69) e Coimbra (0,61).

O posicionamento de Oeiras é, em larga medida, resultado da presença dos centros de competências e investigação de empresas multinacionais no concelho, cuja atividade tem uma forte componente de conhecimento e inovação. O concelho apresenta a maior intensidade de habilitações literárias elevadas no país (c.37,7% do pessoal ao serviço dos estabelecimentos locais tem o ensino superior) e níveis de qualificação elevados acima da média (58,6% *versus* 57,4%).

Numa lógica setorial, os **serviços apresentam maior incidência de Talento** (Gráfico 19). De forma agregada, o ISIT do setor terciário é 0,67, superior à média setorial de 0,57.

O elevado ISIT na construção (que inclui promoção imobiliária, construção de edifícios, engenharia civil e outras atividades especializadas de construção) deve-se à preponderância de profissionais com elevados níveis de qualificação (c.64,5% do pessoal ao serviço) e a exercer profissões qualificadas (c.57,0%) nas atividades consideradas. Assiste-se, portanto, a uma incidência significativa de Talento nas óticas funcional e aplicada.

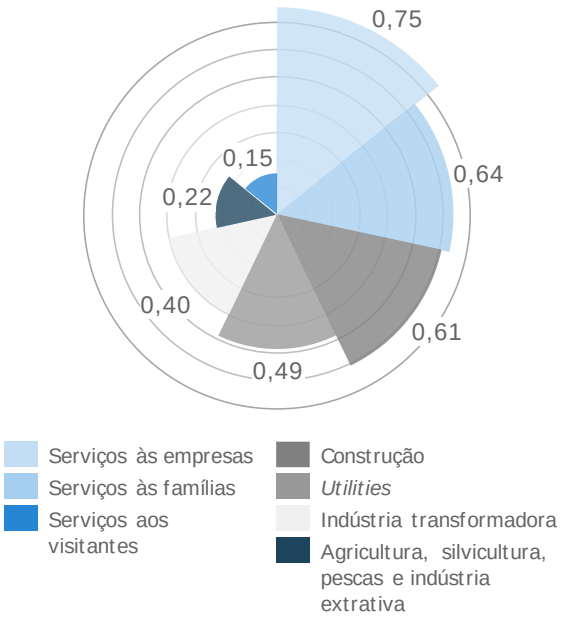
Note-se, contudo, que os serviços aos visitantes (restauração e alojamento, designadamente) apresentam a menor incidência de Talento do conjunto de setores considerados. Apenas 7,4% do pessoal ao serviço tem habilitações literárias elevadas e 12,5% exerce profissões qualificadas.

Segundo estimativas do Cedefop, a indústria do turismo em Portugal irá necessitar de cerca de 70 mil pessoas qualificadas em 2030, 3x mais do que em 2018. Sendo este um setor estratégico para o desenvolvimento do país, tal como referido na Estratégia Turismo 2027, devem ser tomadas medidas para capacitar os recursos humanos e valorizar as profissões do turismo.

Uma análise pormenorizada às dez atividades com maior incidência de Talento em Portugal (Gráfico 20) revela uma intensidade de habilitações literárias elevadas superior a 50% (i.e., pelo menos metade do pessoal ao serviço destas atividades tem o ensino superior). Esta proporção é consideravelmente superior à fração da população adulta com ensino superior, 24,0% em 2018, o que poderá sinalizar a concentração do Talento na ótica formal num conjunto de atividades, primordialmente dos serviços.

Entre as atividades com maior incidência de Talento destacam-se atividades descritas como *innovation*- e *knowledge-intensive* – atividades de I&D, consultoria e programação informática, por exemplo.

Gráfico 19. Índice Simplificado de Incidência Setorial do Talento, $ISIT_S$ (2018)



Fonte: Quadros de Pessoal GEP/MTSSS, EY-Parthenon

Gráfico 20. Dez atividades melhor qualificadas no Índice Simplificado de Incidência Setorial do Talento, $ISIT_S$ (2018)

Fonte: Quadros de Pessoal GEP/MTSSS, EY-Parthenon

3.2. Os fatores de atratividade de Portugal

Identificar pontos fortes e fragilidades do ecossistema de atração de Talento em Portugal é fundamental para suportar a intervenção em áreas consideradas críticas. Consideraram-se grupos relevantes de análise os **estudantes e profissionais, nativos ou estrangeiros, residentes no país e a diáspora portuguesa**. Compreender quais os fatores de atratividade do país, os motivos de permanência e de migração, e o perfil do Talento residente foram os principais objetivos da realização do inquérito cujos resultados são aqui analisados (anexo 4).

Vinte por cento dos inquiridos residentes em Portugal manifestou a intenção de sair do país, sendo a intenção de saída maior junto dos estudantes (32,5% *versus* 14,7% para os profissionais).

É, por isso, necessário equacionar o reforço das políticas e medidas de atração e retenção de Talento em Portugal. Para tal, é fundamental compreender a conjuntura atual e as tendências impactantes do ecossistema do Talento para estabelecer práticas mais eficazes – isto é, que vão ao encontro das reais necessidades dos diferentes atores do ecossistema.

A dupla face das migrações em Portugal

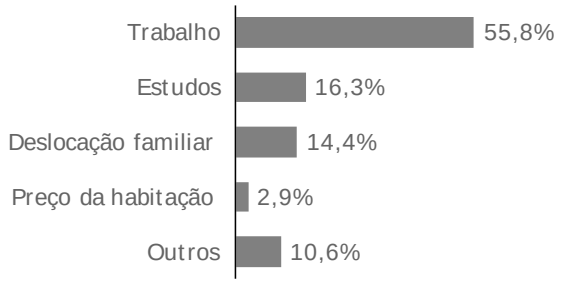
A migração interna é parte da realidade portuguesa – 44% dos inquiridos está deslocado do seu concelho de origem. O **trabalho e os estudos são apontados como os principais motivos dessa deslocação** (Gráfico 21), tendo maior expressão do que os motivos familiares, ou de cariz emotivo. Interessa notar que o preço da habitação é também identificado como um fator determinante da migração interna, apesar de ser menos representativo.

Os resultados do inquérito reforçam, ainda, o entendimento geral de que a maioria das migrações internas tem como destino as áreas metropolitanas do Porto e de Lisboa. Entre os inquiridos que se encontram deslocados do seu concelho de origem, 21% reside em Lisboa e 21% no Porto.

Verifica-se também uma tendência, embora menos acentuada, de deslocação para territórios de menor densidade, onde o fator qualidade de vida tem maior peso. O Fundão é um exemplo paradigmático, onde a atratividade residencial e o investimento de empresas tecnológicas contribuíram para substanciar a proposta de valor do concelho.

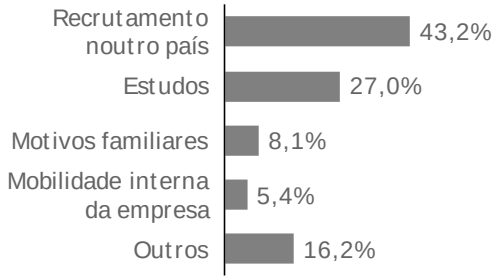
Também as migrações transfronteiriças têm origem primária no trabalho e nos estudos. Os migrantes inquiridos destacam o recrutamento e os estudos noutros países como os principais meios de mobilização para o país onde exercem a sua atividade (Gráfico 22). Os resultados do inquérito apontam para uma maior propensão migratória dos estudantes e profissionais com ensino superior, principalmente das áreas de economia, gestão e tecnologias.

Gráfico 21. Motivações da migração interna em Portugal (percentagem dos inquiridos)



Fonte: EY-Parthenon

Gráfico 22. Motivações da emigração portuguesa (percentagem dos inquiridos)



Fonte: EY-Parthenon

Os principais fatores de atratividade de Portugal

Em 2019, Portugal foi classificado como o **3.º país mais seguro do mundo no *Global Piece Index***, e o 3.º melhor destino para expatriados no *Expat Insider Ranking*. Neste último, lidera o *ranking* na dimensão de qualidade de vida.

Quando questionados sobre o que consideram mais atrativo em Portugal, os residentes, nativos e imigrantes, destacam a **segurança e o clima como os fatores de atratividade mais distintivos** (Gráfico 23). Refira-se, contudo, que estes são fatores exógenos que, fruto da intensificação de conflitos e da deterioração das condições ambientais à escala global, poderão sofrer alterações consideráveis.

Verifica-se que os **estudantes consideram o acesso a bens de consumo, de cultura e lazer mais atrativo do que os profissionais**. Estes últimos, por sua vez, parecem ter melhor perceção do estado do mercado de trabalho e do nível salarial, apesar destes serem fatores de relativamente baixa atratividade.

Contudo, **apenas 2 em cada 10 migrantes considera o mercado de trabalho nacional atrativo**. Este resultado é congruente com os resultados do *Expat Insider Ranking*. *Working abroad* (trabalhar no estrangeiro) é a dimensão na qual Portugal está pior posicionado. De acordo com a InterNations, a promotora do estudo, os expatriados não estão satisfeitos com as perspetivas de carreira e a segurança laboral no país.

Note-se, ainda, que os **imigrantes valorizam o custo de vida em Portugal**. Os resultados do inquérito sinalizam uma maior valorização desta variável com o avanço da idade, para profissionais e imigrantes. O regime fiscal, porém, é considerado menos atrativo pelos inquiridos com mais anos de trabalho.

Gráfico 23. Fatores de atratividade de Portugal

	Residentes em Portugal	Estudantes	Profissionais	Imigrantes
Segurança	85,6%	86,3%	85,3%	66,7%
Condições climatéricas	81,6%	73,8%	85,3%	60,0%
Laços emocionais	78,8%	72,5%	81,8%	33,3%
Custo de vida	43,2%	37,5%	45,9%	66,7%
Acesso a serviços de saúde	42,4%	41,3%	42,9%	26,7%
Acesso a bens de consumo	41,2%	50,0%	37,1%	33,3%
Acesso a bens de cultura e de lazer	35,6%	43,8%	31,8%	40,0%
Situação geopolítica	28,4%	28,8%	28,2%	13,3%
Tolerância a imigrantes e minorias	12,0%	15,0%	10,6%	26,7%
Estado do mercado de trabalho	10,4%	6,3%	12,4%	20,0%
Diversidade cultural	10,0%	7,5%	11,2%	13,3%
Rede de transportes	7,2%	16,3%	2,9%	26,7%
Nível salarial	6,8%	5,0%	7,6%	6,7%
Desempenho económico do país	4,8%	6,3%	4,1%	13,3%
Regime fiscal	3,2%	1,3%	4,1%	20,0%
Representação de género	3,2%	1,3%	4,1%	0,0%
Outro	5,6%	7,5%	4,7%	33,3%

Fonte: EY-Parthenon

As instituições de ensino e as empresas enquanto agentes de atratividade

Na medida em que os estudos e o trabalho são os principais motores das migrações, internas e transfronteiriças, as instituições de ensino e as empresas assumem protagonismo enquanto agentes de identificação, mobilização e atração de Talento.

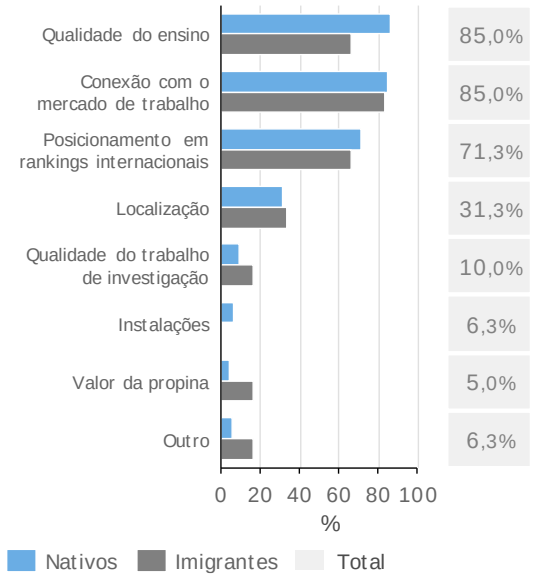
Os principais fatores de valorização das instituições de ensino em Portugal pelos estudantes inquiridos são a **conexão da instituição com o mercado de trabalho, bem como a qualidade do ensino e o posicionamento da escola nos *rankings* internacionais** (Gráfico 24). A localização surge também como um fator de valorização significativo, tanto para estudantes nativos como imigrantes. Este resultado confirma a pertinência do investimento de algumas instituições de ensino superior na construção de novos *campus* enquanto ferramenta de atração de Talento.

Os fatores menos valorizados pelos estudantes são a possibilidade de permanecer na instituição de ensino como professor e a relação emocional com a própria escola, mencionados por apenas 1,4% dos inquiridos.

No que respeita às empresas, os dados apurados indicam que os fatores mais valorizados pelos trabalhadores em Portugal são **o ambiente de trabalho, a flexibilidade laboral e as oportunidades de crescimento profissional**. Colocando o enfoque nos imigrantes empregados no país, observa-se uma maior valorização da flexibilidade laboral e das condições de trabalho comparativamente aos nativos.

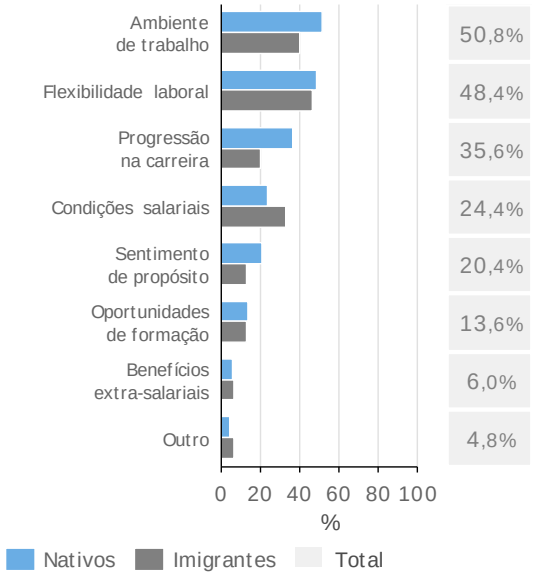
Segundo o Guia de Mercado Laboral 2020 da Hays, alguns dos benefícios mais valorizados pelos trabalhadores em Portugal - como os seguros de saúde, a flexibilidade de horários, a formação, a possibilidade de trabalhar a partir de casa, dias de férias extra e ausência remunerada no dia de aniversário - não são assim percebidos pelas empresas. Por outro lado, o pacote salarial, as perspetivas de progressão na carreira, a procura de projetos mais interessantes e a insatisfação com a empresa são os principais motivos para uma mudança de emprego.

Gráfico 24. Fatores de valorização das instituições de ensino de Portugal (percentagem dos estudantes inquiridos)



Fonte: EY-Parthenon

Gráfico 25. Fatores de valorização das empresas em Portugal (percentagem dos profissionais inquiridos)



Fonte: EY-Parthenon

Os principais fatores de permanência em e de retorno a Portugal

A maioria dos inquiridos residentes em Portugal (c.79,6%) pretende permanecer no país. Porém, as intenções de permanência dos estudantes (67,5%) ficam aquém das dos profissionais (c.85,3%). Segregando os resultados com base na nacionalidade, nota-se ainda que a proporção de imigrantes que pretendem permanecer em Portugal (c.73,3%) está apenas ligeiramente abaixo da proporção de nativos que partilham dessa intenção (c.80,0%).

Os **laços emocionais, as questões culturais** (como a gastronomia, as pessoas, a história e o património do país) e as **condições que o país oferece são apontados como os principais fatores de permanência no país**. Estes são os fatores elencados de forma transversal aos vários grupos alvo de auscultação (estudantes e trabalhadores, nativos e imigrantes), independentemente da idade ou do salário auferido.

Se os principais fatores que motivam a permanência em Portugal estão principalmente relacionados com a qualidade ou estilo de vida (i.e., são fatores de cariz emocional e cultural), os fatores que motivam a saída do país estão mais relacionados com condições de trabalho e outras que o país oferece de forma menos competitiva.

Paralelamente, os emigrantes portugueses que manifestam a intenção de sair do seu atual país de residência fazem-no sobretudo por questões emocionais e culturais, não devido a condições de emprego como se verifica para os nativos residentes em Portugal.

Atentando às especificidades da emigração portuguesa, entre os inquiridos que pretendem regressar a Portugal, a maioria apresenta como principal motivação do retorno os laços emocionais e as questões culturais. As condições que a empresa e/ou a instituição de ensino oferece são pouco referidas como fator propício a motivar o regresso.

Por fim, foi questionado quais as medidas que promoveriam um mais rápido regresso dos migrantes ao seu país de origem. As circunstâncias mais apontadas pelos emigrantes portugueses são (i) mais oportunidades e diversidade de emprego, (ii) maior diferencial salário-custo de vida e (iii) reduções do imposto sobre o rendimento. Os emigrantes que trabalham há mais de 10 anos destacam ainda o melhor desempenho macroeconómico do país como um potencial catalisador do seu regresso a Portugal.

Gráfico 26. Fatores de permanência em Portugal (percentagem dos inquiridos)

	Residentes em Portugal	Estudantes	Profissionais	Imigrantes
Laços emocionais	90,5%	90,7%	90,3%	54,5%
Questões culturais	72,4%	70,4%	73,1%	72,7%
Condições que o país oferece	59,8%	64,8%	57,9%	90,9%
Condições que a empresa oferece	36,7%	35,2%	37,2%	27,3%
Vínculo laboral	20,6%	5,6%	26,2%	27,3%
Outro	11,1%	16,7%	9,0%	18,2%
Questões legais	5,0%	9,3%	3,4%	9,1%
Motivos políticos	4,0%	7,4%	2,8%	0,0%

Fonte: EY-Parthenon

3.3. O levantamento de medidas de produção, atração e retenção de Talento

A disputa global por Talento é renhida, e a capacidade de o produzir, atrair e reter (mais ainda a incapacidade de o fazer) tem impacto direto na competitividade das mais diversas entidades.

À medida que esta se cimenta como uma área prioritária de intervenção, assiste-se à **rápida proliferação de medidas de promoção do Talento** nos contextos empresarial, da política pública e das instituições de ensino. É ainda evidente a cooperação entre atores na cocriação de medidas como elemento aglutinador de um ecossistema de Talento mais atrativo e estimulante.

Uma seleção destas medidas (Figura 16), que, de forma não exaustiva, ilustra a crescente pertinência e importância deste tema em Portugal, é apresentada em maior detalhe nas páginas que se seguem.

Figura 16. Seleção de medidas de produção, atração e retenção de Talento em Portugal

ID	Medida	Promotor	Tipologia do promotor
A.1.	Salário emocional	Levantamento de várias empresas	Empresa
A.2.	*Low-Code School*	OutSystems	Empresa
A.3.	EDP University	EDP	Empresa
A.4.	Programa Jump	Teleperformance	Empresa
B.1.	Promoção do regresso da diáspora	Governo da República de Portugal	Entidade governamental
B.2.	Gabinete de Apoio ao Investidor da Diáspora (GAID)	Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas	Entidade governamental
B.3.	Contratação de estrangeiros qualificados	IAPMEI	Entidade governamental
C.1.	CEMS	Universidade Nova de Lisboa	Entidade académica
C.2.	Novos *campus*	Universidade Nova de Lisboa e Universidade Católica Portuguesa	Entidade académica
C.3.	A Empresa	Junior Achievement Portugal	Entidade académica
C.4.	Programa MIT Portugal	Massachusetts Institute of Technology	Entidade académica
D.1.	Universidade do Minho e Bosch	Universidade do Minho e Bosch	Colaboração academia-empresas
D.2.	FEP Júnior Consulting	Faculdade de Economia da Universidade do Porto	Colaboração academia-empresas
D.3.	Escola de *Startups*	UPTEC	Colaboração academia-empresas
D.4.	Instituto Politécnico de Bragança	Instituto Politécnico de Bragança	Colaboração academia-empresas
E.1.	Fundação Champalimaud	Fundação Champalimaud	Fundações
E.2.	Fundação Calouste Gulbenkian	Fundação Calouste Gulbenkian	Fundações

Fonte: EY-Parthenon

A. Medidas desenvolvidas por empresas

A.1. Salário emocional

O salário é, hoje em dia, parte de um sistema de retribuição complexo, que inclui componentes materiais e imateriais. O que as gerações mais jovens procuram é muito mais do que um rendimento mensal, e para atraí-las e retê-las é fundamental ter medidas pensadas para promover a sua felicidade e bem-estar.

O **salário emocional é o somatório de todos os benefícios e fatores motivacionais que uma empresa proporciona** aos seus colaboradores para que haja um melhor ambiente de trabalho, maior compromisso, boa comunicação e transparência. Pode ser incrementado de variadas formas, sendo que o objetivo é criar uma proximidade tal com a empresa que, quando o colaborador tem outra proposta de emprego com um salário superior, esses fatores (não apenas o rendimento) pesem na sua decisão.

Muitas são as empresas portuguesas que já investem no salário emocional, como é o caso da Edge, Estoril Sol, Blip, Caixa Agrícola Seguros, entre outras. Todas elas se distinguem pelas condições laborais excecionais, ambiente próximo e de confiança, onde as pessoas confessam sentir-se felizes.

Fonte: Revista Exame, EY-Parthenon

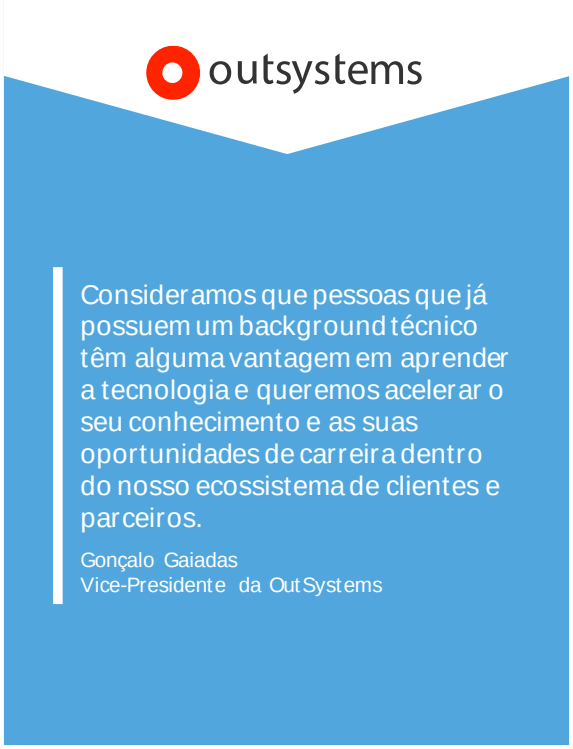
A.2. *Low-Code School*

A multinacional portuguesa OutSystems, líder em programação e pioneira no mercado de *low-code*, lançou em outubro de 2019 a *Low-Code School*, um **projeto de formação gratuita de profissionais de tecnologia disponível em Lisboa, Braga e Castelo Branco**. Recentemente anunciou a internacionalização do projeto para os Estados Unidos, Holanda e Alemanha.

A tecnológica pretende criar mais de 5.000 postos de trabalho para profissionais com as competências OutSystems até ao final de 2020, respondendo a uma grande necessidade do mercado de profissionais com certificação na tecnologia *low-code*.

Através da formação de profissionais na tecnologia própria da empresa, a escola pretende alargar o ecossistema OutSystems que já cresce rapidamente. A formação tem a duração de duas semanas, com acesso gratuito a exame de certificação profissional e a possibilidade de receber uma proposta de emprego de empresas parceiras da tecnológica.

Fonte: OutSystems, EY-Parthenon



universidade edp

> Os colaboradores tornam-se cada vez mais competentes e competitivos, mais conhecedores e colaborativos, mais empenhados no desenvolvimento da cultura corporativa e mais conscientes do seu papel na superação dos desafios que se colocam ao Grupo. Assim, ganham os colaboradores e a empresa.
>
> Verónica Pinto
> *Chief Learning Officer*

A.3. Universidade EDP

Detentora de um *know-how* setorial muito específico, a EDP criou, em 2009, a pri**meira universidade corporativa em Portugal** para promover a partilha do conhecimento gerado internamente, desenvolver competências e garantir a sustentabilidade dos negócios do Grupo EDP.

A Universidade EDP tem como missão assegurar o desenvolvimento dos colaboradores de uma forma articulada com as orientações estratégicas estabelecidas. Feita por e para os colaboradores, tornou-se uma ferramenta de integração das pessoas e um parceiro estratégico no seu desenvolvimento e gestão em todos os negócios da empresa.

A ideia de criar uma universidade corporativa surgiu da necessidade de reter o conhecimento existente no Grupo, reforçar a cultura corporativa e desenvolver competências críticas. O objetivo foi transferir as estratégias de negócio para o interior do sistema de desenvolvimento, reforçando a aprendizagem contínua e a gestão de conhecimento. Possibilitou, também, a otimização de recursos e uma maior articulação com as necessidades de negócio, estimulando o seu crescimento sustentado.

Fonte: EDP Corporate University, EY-Parthenon

Teleperformance
each interaction matters

Práticas de integração do Talento estrangeiro em Portugal

- RECEÇÃO NO AEROPORTO
- ABERTURA DE CONTA BANCÁRIA
- REGISTO NA SEGURANÇA SOCIAL
- ALOJAMENTO EM APARTAMENTOS DA EMPRESA

A.4. Programa Jump

A Teleperformance é a empresa que mais atrai Talento estrangeiro para Portugal. Fundada em 1978, é líder mundial em *Customer Experience Management* e *Shared Services* para mercados internacionais.

Atualmente, está presente em 74 países. Opera em Portugal há 25 anos e conta com mais de 10.000 colaboradores de 84 nacionalidades e 11 centros de contacto em todo o país. A Teleperformance foi distinguida pelo *Great Place to Work* como a "Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal" na categoria acima dos 1.000 colaboradores e foi também a grande vencedora na categoria "Atração Jovens Talentos".

A **empresa atrai Talento estrangeiro muito devido à própria natureza do trabalho** - prestação de serviços em 35 idiomas diferentes. Porém, é também pioneira em várias medidas de atração e potenciação do mesmo. Na Teleperformance existem vários programas de desenvolvimento de carreira, nomeadamente o programa Jump, que consiste num programa interno de desenvolvimento criado para identificar e preparar os colaboradores para assumir posições de liderança dentro da empresa. De acordo com a empresa, o Jump impulsiona cerca de 80% das promoções internas.

Fonte: Teleperformance, EY-Parthenon

B. Medidas desenvolvidas por entidades governamentais

B.1. Promoção do regresso da diáspora

O Programa Regressar apoia o **regresso da diáspora, dos seus descendentes e familiares, oferecendo um regime fiscal mais favorável** para quem regressa (isenção de IRS de 50% dos rendimentos auferidos durante 5 anos), apoio financeiro para os emigrantes e seus familiares que venham trabalhar para Portugal e uma linha de crédito de apoio ao investimento em território nacional, entre outras medidas.

Recentemente, o Governo alargou o âmbito do programa a pessoas que regressem com contratos a termo de duração inicial superior a 6 meses. Prorrogou ainda o prazo das medidas, sendo elegíveis os contratos de trabalho celebrados até 31 de dezembro de 2021, introduziu uma majoração de 25% dos apoios concedidos a emigrantes cujo local de trabalho seja no interior do país, duplicou a majoração por membro do agregado familiar para 20% e decretou maior comparticipação nas despesas de transporte de bens para Portugal.

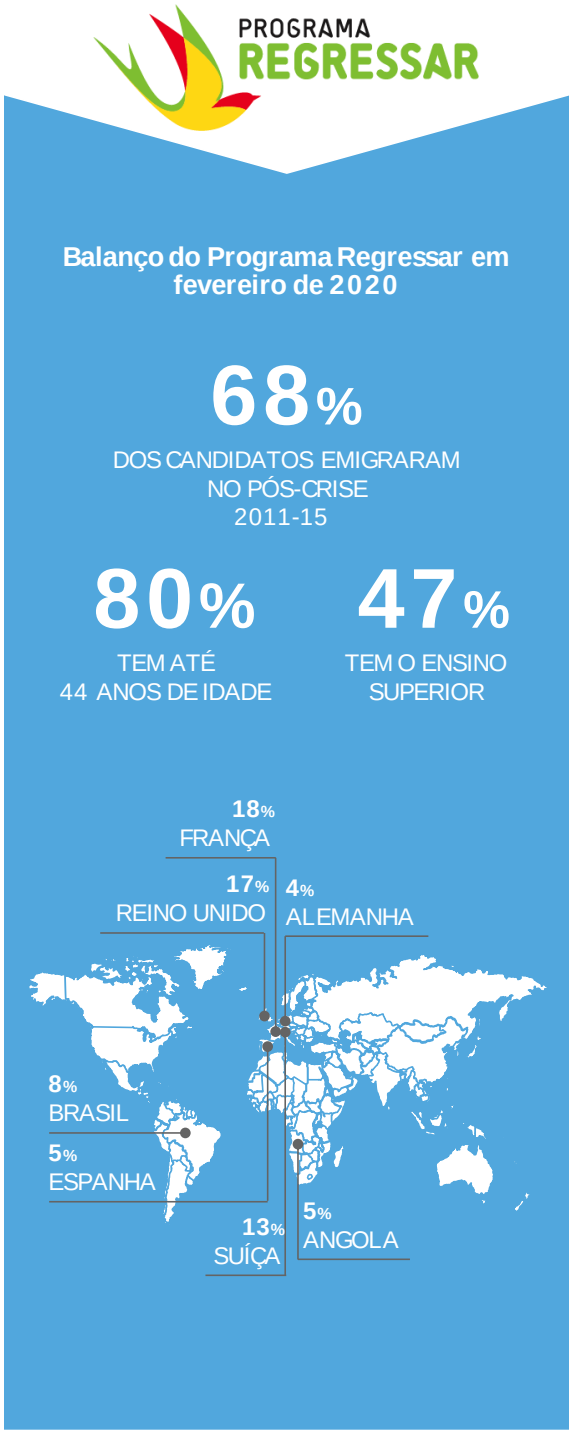
Foi ainda anunciado que o âmbito do Regressar será estendido àqueles que queiram criar o próprio emprego. Além do acesso aos apoios financeiros, terão também acesso aos instrumentos de apoio ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego do IEFP.

Segundo dados do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, foram recebidas, até 9 de fevereiro de 2020, 806 candidaturas ao apoio financeiro do Programa Regressar, abrangendo 1.705 pessoas de vários agregados familiares. Cerca de 3.500 pessoas inscreveram-se na plataforma dedicada de procura de emprego do IEFP com o motivo "regresso a Portugal".

A este programa acrescem outras iniciativas que alimentam a atratividade do país para a diáspora. O contingente especial de 7% das vagas da 1.ª fase do concurso nacional ao ensino superior para candidatos emigrantes e familiares que com eles residam é um exemplo. Segundo dados da Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas, em 2019, 348 vagas deste contingente foram preenchidas, mais 34% do que no ano anterior.

Estão ainda a ser ponderadas reformulações adicionais ao programa, para agilizar a tramitação dos processos de regresso e garantir a eficácia dos instrumentos disponibilizados aos migrantes que pretendam regressar ao país.

Fonte: Programa Regressar, Governo da República Portuguesa, EY-Parthenon



REPÚBLICA PORTUGUESA

GABINETE DA SECRETÁRIA DE ESTADO DAS COMUNIDADES PORTUGUESAS

157

GABINETES DE APOIO AO EMIGRANTE

6

ENCONTROS DE INVESTIDORES DA DIÁSPORA

+30

PAÍSES DE ACOLHIMENTO DOS INVESTIDORES DA DIÁSPORA PRESENTES

Start UP Tech Visa | Start UP Visa

Balanço das medidas Tech e StartUP Visa em outubro de 2019

Tech Visa	StartUP Visa
223 CANDIDATURAS	**135** CANDIDATURAS
179 APROVADAS	**65** APROVADAS
695 CONTRATAÇÕES ESTIMADAS	**98** VISTOS E AUTORIZAÇÕES DE RESIDÊNCIA CONCEDIDOS

B.2. Gabinete de Apoio ao Investidor da Diáspora (GAID)

O **GAID é uma iniciativa da Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas vocacionada para identificar, apoiar e facilitar o investimento das comunidades portuguesas e lusodescendentes em Portugal**. Atuando em estreita colaboração com a rede diplomática e consular e com organismos do Estado que, em função da matéria e tutelas, se integram neste ciclo de intervenção, funciona como uma *one-stop shop* para aqueles que pretendam investir no país. Opera em rede com os Gabinetes de Apoio ao Emigrante (GAE) em 157 concelhos de Portugal, visando a territorialização das iniciativas.

A Rede Global da Diáspora, uma "rede social" da diáspora empresarial, ilustra o esforço de cooperação do GAID com entidades associativas, neste caso a AEP.

A escala destas iniciativas será ampliada com o lançamento do Programa Nacional de Apoio ao Investimento da Diáspora, em 2020. Além de apoiar o investimento, este programa visa reforçar o apoio ao regresso dos emigrantes e lusodescendentes, investir na diáspora qualificada e contribuir para a fixação de pessoas e empresas nos territórios de baixa densidade.

Fonte: Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas, EY-Parthenon

B.3. Contratação de estrangeiros qualificados

Medidas como o Tech Visa e o StartUP Visa, promovidos pelo IAPMEI, foram acionadas para atrair quadros qualificados estrangeiros para Portugal. Estas medidas procuram agilizar os processos de entrada e residência no país, considerados burocráticos e demorados em demasia.

O Tech Visa, em vigor desde janeiro de 2019, é um programa de certificação de empresas tecnológicas e inovadoras para efeitos de concessão de visto ou de autorização de residência a quadros técnicos altamente qualificados oriundos de países estrangeiros à UE. Dados da Administração Interna indicam que, até outubro de 2019, 179 das 223 candidaturas ao Tech Visa haviam sido aprovadas. Das empresas certificadas, 100 emitiram termos de responsabilidade para contratar 695 pessoas.

O StartUP Visa, por sua vez, é um programa de acolhimento de empreendedores estrangeiros sem residência permanente no Espaço Schengen que pretendam desenvolver um projeto de empreendedorismo ou inovação em Portugal. No âmbito deste programa, lançado no início de 2018, foram emitidos, até ao final de outubro de 2019, 63 vistos de entrada e 35 autorizações de residência no país.

Fonte: IAPMEI, IEFP, StartUP Portugal, EY-Parthenon

C. Medidas desenvolvidas por entidades académicas

C.1. CEMS

A faculdade de gestão da Universidade Nova de Lisboa (UNL) está integrada no CEMS (*The Global Alliance in Management Education*), uma cooperação entre conceituadas universidades e escolas de gestão do mundo inteiro com empresas multinacionais e ONGs. Fundado em 1998, o CEMS tira partido desta aliança entre escolas e empresas e proporciona aos alunos um percurso curricular internacional e uma experiência de aprendizagem únicos. O programa consiste num mestrado de dois anos em que os alunos estudam em, pelo menos, duas escolas da rede CEMS. Não sendo a experiência profissional um requisito, o CEMS aposta em alunos de grande sucesso académico, com elevados padrões éticos, grande capacidade de adaptação e respeito por diferentes culturas.

A experiência CEMS é muito valorizada pelos recrutadores, que veem os alunos enquanto profissionais talentosos de topo, com uma mentalidade global, uma formação prática multicultural na área de gestão e fluência em diversas línguas. Esta é uma **medida muito relevante na agenda de atração de Talento pois a UNL**, fazendo parte deste grupo restrito de universidades, é capaz de atrair para Portugal Talento internacional a que de outra forma seria difícil aceder.

Fonte: CEMS, EY- Parthenon

C.2. Novos *campus*

O novo *campus* da Nova SBE e o futuro *campus* da Católica Lisbon SBE destacam-se entre as medidas levadas a cabo pelas respetivas universidades para atrair e formar Talento em Portugal. Ambos refletem **filosofias e apostas diferentes, uma mais voltada para a promoção do *lifestyle*, outra para a tecnologia**, respetivamente. O desafio a que estas faculdades se propuseram consistia na projeção de uma escola de economia e gestão que funcionasse, em si mesma, como um íman para atrair o melhor Talento do mundo, quer estudantes quer professores e investigadores, contribuindo para o objetivo de colocar as faculdades no top 10 dos *rankings* Europeus.

A Nova SBE e a Católica Lisbon SBE deram mais um passo no caminho da qualidade e credibilidade internacional, reforçando o seu posicionamento com projetos que exploram as vantagens competitivas do país e tecnologia de ponta, aliando a excelência académica a um estilo de vida que lhes permita competir de forma sustentada com as melhores escolas Europeias.

Fonte: Universidade Católica Portuguesa, Universidade Nova de Lisboa, EY-Parthenon

JA Portugal
A Member of JA Worldwide

> Para a fundação EDP é formidável poder ter tanto sangue novo, tanto futuro brilhante a começar aqui.
>
> Margarida Pinto Correia
> Fundação EDP

C.3. A Empresa

A **Empresa é o programa bandeira da *Junior Achievement Portugal*, uma organização de educação para o empreendedorismo**. Considerado uma *best practice* pela Comissão Europeia, o programa desafia alunos do ensino secundário a criar e a gerir uma mini-empresa, ao longo de um ano letivo e em contexto sala de aula.

Uma vez constituída a equipa/mini-empresa, os alunos contam com o apoio do professor e de um voluntário para que, em equipa, consigam atingir os objetivos que o programa propõe (nomeadamente, desenvolver um plano de negócios, executá-lo, estabelecer objetivos, gerir a mini-empresa e liquidá-la).

Esta iniciativa ilustra um esforço de investimento no Talento numa fase anterior ao ensino superior – uma pista de desenvolvimento futuro proposta por diversas entidades durante o processo de auscultação. Trabalho de equipa, computação matemática, solução de problemas, pensamento crítico e negociação são apenas algumas das competências valorizadas pelos empregadores que este programa procura incutir nos jovens participantes.

Fonte: Junior Achievement Portugal, EY-Parthenon

MIT Portugal

Domínios de investigação

- CIÊNCIA CLIMÁTICA & ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS
- CIDADES SUSTENTÁVEIS
- TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA INDÚSTRIA
- EARTH SYSTEMS: DOS OCEANOS AO ESPAÇO

C.4. Programa MIT Portugal

O **Programa MIT Portugal (MPP) é uma parceria internacional estratégica entre universidades e instituições de investigação portuguesas, o Massachusetts Institute of Technology (MIT), o Governo Português, bem como parceiros da indústria e outras instituições não académicas.**

Sedeada na Universidade do Minho, esta plataforma de colaboração internacional tem como principal missão promover a investigação colaborativa entre o MIT e as universidades, institutos de investigação, laboratórios e empresas portuguesas, visando ideias inovadoras e de alto impacto e projetos de investigação com potencial para enfrentar desafios complexos de impacto global.

O trabalho em contexto académico e/ou de centros de inovação, em domínios de investigação inovadores relacionados com tópicos centrais da atualidade e futuro, são particularmente atrativos para os novos Talentos. Além disso, a presença de uma universidade tão conceituada como o MIT em Portugal é um fator de atratividade indiscutível, tendo um impacto positivo na elevação dos padrões de formação, investigação e desenvolvimento no país.

Fonte: MIT Portugal, EY-Parthenon

D. Medidas colaborativas entre instituições de ensino e outras entidades académicas e empresariais

D.1. Universidade do Minho (UdM) & Bosch

A **parceria entre a Bosch e a UdM é atualmente a maior parceria de inovação entre indústria e academia na Europa.** Os projetos desenvolvidos relacionam-se principalmente com soluções de mobilidade automóvel e tecnologia associada, sendo que as inovações produzidas tiveram já um grande impacto nacional e internacional.

As soluções desenvolvidas no âmbito desta parceria de inovação que une a Bosch à UdM desde 2013 envolveram, desde então e até 2018, um investimento de €76 milhões e resultaram na criação de inúmeros postos de trabalho diretos em Braga. A parceria contribuiu ainda para a construção da boa reputação da tecnologia desenvolvida e produzida em Portugal, atestando a qualidade do ecossistema nacional de produção de Talento.

Além do sucesso e pertinência das tecnologias desenvolvidas, também o número de patentes registadas e a qualidade dos artigos científicos publicados são fatores encorajadores da continuidade da colaboração entre a Bosch e a UdM.

Fonte: Bosch, EY-Parthenon

> A parceria com a UMinho tem sido decisiva para o crescimento da empresa em Portugal. Hoje, Bosch em Braga é vista como um polo de inovação e contribui fortemente para a mobilidade autónoma e conectada, e muito deste reconhecimento deve-se à forte cooperação com os investigadores dedicados aos projetos de inovação na universidade.
>
> Carlos Ribas
> Administrador da Bosch Car Multimedia em Braga

D.2. FEP Júnior Consulting (FJC)

Em 1997, surgiu na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) a primeira júnior empresa da cidade. A FJC é uma **empresa de consultoria, constituída apenas por estudantes universitários**. Surgiu com o intuito de aliar aos conhecimentos técnicos transmitidos pelo corpo docente a experiência adquirida na realização de projetos junto do tecido empresarial nacional.

A FJC especializa-se em projetos de consultoria de diversas naturezas, desde estratégia e fiscalidade a estudos de mercado. O trabalho é feito em parceria com o cliente, tendo em conta as suas necessidades.

Além dos departamentos de Recursos Humanos, Relações Empresariais, *Marketing*, Financeiro e de Qualidade, a FJC inclui ainda um Conselho Científico composto por professores e *alumni* que, pela sua experiência profissional, atestam a qualidade do produto de trabalho dos jovens consultores.

Os principais clientes da FJC são PMEs e *startups*. Isso não os impede de fazer outros projetos de maior dimensão, como já fizeram para a Sonae, para a Renault e para a ANA Aeroportos, e projetos mais complexos, como estudos de mercado e inquéritos.

Fonte: FEP Júnior Consulting, EY-Parthenon

> Um dos grandes objetivos da FEP Júnior Consulting é formar e estimular o empreendedorismo naqueles que serão um dia os economistas e os gestores do tecido empresarial nacional.
>
> FEP Júnior Consulting

UPTEC ESCOLA DE STARTUPS

10 EDIÇÕES

+70 NOVAS EMPRESAS

186 PROJETOS APOIADOS

452 PARTICIPANTES

D.3. Escola de *Startups*

Criada em 2013, a Escola de *Startups* é um **programa de aceleração de ideias de negócio promovido pela UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto**. Foi desenhada para preparar os novos empreendedores para os desafios da criação e desenvolvimento de um projeto empresarial. Durante três meses, os participantes têm oportunidade de trabalhar com ferramentas, conceitos, estruturas e pessoas que os ajudam a validar as suas ideias no mercado. No final do programa, os projetos são sujeitos a uma avaliação interna, podendo o período de pré-incubação no UPTEC ser alargado.

A todos os que participam são disponibilizados benefícios como *mentoring*, assessoria de imprensa e comunicação, sessões de treino de *pitch*, *networking* com parceiros, investidores e empreendedores e uma forte ligação à indústria, *startups* e academia, bem como a possibilidade de participar em eventos de apresentação pública. O público alvo são empreendedores graduados que tenham ideias de negócio ligadas às artes, ciências, tecnologias, saúde e ambiente e que queiram criar a sua empresa.

Visto que os alunos de Mestrado e Doutoramento parecem pouco familiarizados com o universo do empreendedorismo, a UPTEC criou também um programa mais curto e intensivo dirigido especificamente a investigadores - a Escola de *Startups* para Investigadores.

Fonte: Escolas de Startups, EY-Parthenon

ipb Instituto Politécnico de Bragança

> Em Bragança criamos um ecossistema ágil, no qual existe uma facilidade de juntar os *stakeholders*, que permite dar uma rápida resposta às necessidades das empresas.
>
> Câmara Municipal de Bragança

D.4. Instituto Politécnico de Bragança (IPB)

Os últimos anos têm sido de prosperidade para o concelho Transmontano. Para reverter a tendência de perda de competitividade económica e despovoamento da região, os organismos locais uniram-se para **criar um ecossistema propício ao aumento do emprego como fator de fixação (ou retenção) do Talento local, incluindo dos estudantes**.

Este ecossistema é caracterizado pela agilidade e capacidade de resposta dos principais *stakeholders* – IPB, Câmara Municipal de Bragança e IEFP. No IPB, os programas curriculares e de investigação são desenhados em parceria com as empresas para salvaguardar a adequação do Talento formado às reais necessidades do tecido empresarial. Faurecia, IT Sector, ROFF e Factoryplay são alguns dos atores na região que garantem o sucesso desta prática, tendo efetuado investimentos avultados nos últimos anos.

Assim, Bragança distingue-se na retenção de perfis particularmente difíceis de recrutar, incluindo pessoas com formação em engenharia informática, programação, e desenvolvimento de *software*, bem como em domínios mais técnicos como a soldadura.

Fonte: Câmara Municipal de Bragança, EY-Parthenon

E. Medidas desenvolvidas por fundações

E.1. Fundação Champalimaud

Fundado em 2007 com apenas 16 cientistas, o centro de *research* da Fundação Champalimaud é um exemplo de sucesso na atração de talento estrangeiro altamente qualificado. O **centro que é totalmente dedicado à biomedicina, nomeadamente ao desenvolvimento de novos padrões de conhecimento em neurociências e cancro**, conta com cerca de 250 cientistas dos quais 47% são estrangeiros de 33 nacionalidades diferentes oriundas de todos os pontos do globo, desde os EUA à Rússia.

Desde o início que a comunidade do Champalimaud *Research* se caracteriza como um grupo muito diversificado de cientistas, tendência que se tem mantido ao longo dos anos. Os investigadores do centro também recebem regularmente colaboradores internacionais, visitam instituições e participam em conferências científicas em todo o mundo. O sucesso das equipas do centro resulta não só do seu elevado padrão de investigação e cultura científica, mas também da elevada diversidade de talento internacional que é capaz de atrair e da colaboração e cooperação constante entre grupos de investigação, prática que já está enraizada na cultura do centro.

Fonte: Fundação Champalimaud, EY-Parthenon

E.2. Fundação Calouste Gulbenkian

A Fundação Calouste Gulbenkian cujos objetivos são a promoção da arte, beneficência, ciência e educação, desenvolveu um **programa de bolsas dedicado a talento português e estrangeiro que visam incentivar a excelência, reforçar o conhecimento e estimular a investigação em áreas especificas do conhecimento nos domínios de atuação da fundação**. O número de bolsas atribuídas tem vindo a aumentar cerca de 20% por ano, em que 80% são atribuídas a portugueses e os restantes 20% a estrangeiros, maioritariamente oriundos dos PALOPs, mas também Brasil, Espanha entre outros.

O programa bolsas Gulbenkian tem sido um exemplo de sucesso na temática da atração de talento estrangeiro para Portugal, que é complementado com o facto da fundação estar também presente em 12 redes internacionais integradas por outras fundações e entidades que prosseguem fins nas áreas da filantropia, arte, coesão e integração social, de educação e da ciência e ainda ter uma delegação própria em França e no Reino Unido que demonstram e reforçam o pensamento global que fundação tem adotado.

Fonte: Fundação Calouste Gulbenkian, EY-Parthenon

4. As recomendações de políticas públicas: perspetivas futuras

O quarto capítulo visa sistematizar um conjunto de eixos de recomendação para a formulação de políticas públicas e de propostas de linhas de ação e medidas exemplificativas para a captação de Talentos em Portugal. O ponto de partida são as principais tendências e as melhores práticas identificadas, os contributos dos processos de auscultação e as orientações de política que estão em definição.

4.1. O Talento na agenda estratégica nacional e europeia

4.2. Os eixos de recomendação, as linhas de ação e as medidas para a captação de Talentos

4.1. O Talento na agenda estratégica nacional e europeia

A ambição de criar um ambiente favorável à qualificação dos recursos humanos, à inovação, ao investimento e à melhoria da competitividade externa está expressa no Programa do XXII Governo Constitucional de Portugal 2019-2023. Na política comunitária e na sua aplicação em Portugal, incluindo nas prioridades do Programa Portugal 2030, também estão sinalizadas estas motivações.

Na estratégia Europa 2030, **o investimento em I&D, no Talento e na empregabilidade é uma das cinco áreas de atuação vitais para a consecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável**. A Comissão está a coordenar a definição da nova Agenda Europeia de Competências (*Skills Agenda for Europe*), contribuindo para a maior visibilidade e compreensibilidade desta matéria através da recolha de informação sobre as necessidades de Talento dos diferentes ofícios e setores.

A **educação, a formação e a aprendizagem contínua são consideradas indispensáveis à criação de uma cultura sustentável de cooperação Europeia**. Por isso, os líderes Europeus acordaram a criação de um Espaço Europeu da Educação até 2025, para tirar pleno proveito da educação, da formação e da cultura enquanto catalisadores do emprego, do crescimento económico e da justiça social. Ações concretas neste sentido incluem a capacitação das universidades Europeias, o reconhecimento automático de qualificações obtidas noutros Estados-Membros, o incentivo à aprendizagem das línguas, a promoção da educação e cuidados de qualidade na infância, o apoio ao desenvolvimento de competências chave e o reforço das competências digitais.

Esta visão está também patente na **estratégia Portugal 2030** – vertida no eixo Qualificação, Formação e Emprego, que visa assegurar a disponibilidade de recursos humanos com as qualificações necessárias ao desenvolvimento e transformação económica e social, assegurando a sustentabilidade do emprego - bem como num conjunto de medidas que têm vindo a ser tomadas à escala nacional, que se traduzem em respostas efetivas às necessidades das empresas, das instituições de ensino e do país e que convergem para o desenvolvimento de um ecossistema de Talento equilibrado.

Exemplos dessas medidas incluem a definição do perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, a promoção da flexibilização curricular no ensino básico e secundário, o desenvolvimento do sistema de educação de adultos através do Programa Qualifica, o investimento na consolidação do sistema científico e tecnológico nacional através do Programa Interface, e até a elaboração de Orientações Pedagógicas para a Creche, trabalho inovador que pretende definir uma visão integrada da infância assegurando a coerência e a continuidade pedagógica até à idade de ingresso na escolaridade obrigatória.

Contudo, segundo o *OECD Review of Higher Education, Research and Innovation* publicado em 2019, em Portugal, as **empresas que requerem quadros altamente qualificados consideram que o seu crescimento é condicionado pela escassez de competências**. Inquéritos periódicos aos empregadores mostram ainda que uma em cada quatro empresas com mais de dez colaboradores considera o acesso às competências certas um obstáculo à prossecução da sua atividade.

Estas preocupações estão refletidas na perspetiva dos investidores inquiridos pelo *EY Attractiveness Survey Portugal* (2019), que consideram que a capacitação das pessoas permanece um desafio à competitividade da economia portuguesa.

O desafio que se impõe – **como criar, atrair e reter Talentos no país** – suscita, por isso, a necessidade de intervir em diversas frentes. Um ambiente propício à promoção do Talento é encorajado através do investimento na qualificação, via instituições de ensino e formação contínua da população adulta, mas também na atratividade de Portugal para IDE intensivo em inovação e conhecimento, para migrantes altamente qualificados e para a diáspora portuguesa e lusodescendentes que ponderam regressar ao país.

4.2. Os eixos de recomendação, as linhas de ação e as medidas para a captação de Talentos

As políticas públicas desempenham um papel fundamental na prossecução dos desígnios de desenvolvimento económico e social dos países e respetivas empresas e instituições. Numa lógica de continuidade, mas, simultaneamente, de **renovação e adequação aos novos desafios de atração, retenção e promoção de Talento**, apresentam-se um conjunto de recomendações de política pública.

As tendências e as transformação globais, conciliadas com as especificidades de Portugal e as sensibilidades recolhidas junto dos protagonistas do ecossistema de Talento, permitiram identificar alguns focos de atuação no contexto desta temática. Desta conjugação, foi possível encontrar alguns **fatores de atratividade e fatores a melhorar** (Figura 17), que são o prelúdio das recomendações formuladas.

São, assim, apresentados **três eixos de recomendação** (Figura 18) que incidem sobre as óticas de atrair, reter e potenciar o Talento em Portugal, consubstanciados em **linhas de ação,** com detalhe das sugeridas como âncoras e pontos de partida mais funcionais e que se articulam com algumas das medidas práticas exemplificativas de natureza mais operacional. Estes eixos de recomendação traduzem diferentes formas de abordar a problemática da promoção do Talento, cada uma necessária, mas não suficiente, em si mesma, para responder ao desafio e não esgotando as possibilidades de atuação neste complexo e multifatorial tema. Como tal, devem ser lidos e trabalhados de forma transversal e articulada.

Os eixos de recomendação e as linhas de ação têm implícitos um conjunto de agentes-chave que, mais do que beneficiários são, principalmente, promotores das ações propostas. Apela-se, assim, ao envolvimento de instituições académicas, do governo central e regional e do tecido empresarial tendo em vista a atração, retenção e promoção de Talentos em Portugal e a uma perspetiva, o mais eclética quanto possível, numa área onde a **globalização, a mobilidade, a diversidade, a inclusão multicultural e a multidisciplinaridade são peças a valorizar**.

A tónica é colocada na ótica dos serviços enquanto setor com maior incidência de Talento em Portugal e com maior capacidade de atração de Talento além-fronteiras. Por outro lado, os serviços são também essenciais à competitividade da indústria e de outros sectores, pelo que **o desenvolvimento de Talento em serviços gera impactos positivos em toda a economia**. Este estudo reconhece, assim, o **contributo dos serviços especializados para a competitividade da atividade económica**, projetando-o como setor de excelência para a atração de Talento.

Figura 17. Matriz de fatores de atratividade vs fatores a melhorar (não exaustivo)

Alguns fatores fortes de atratividade

- Segurança e estabilidade geopolítica
- Posicionamento e afirmação nacional em temáticas como a investigação e a tecnologia
- Condições climatéricas
- Custo de vida acessível
- Acesso a educação de qualidade
- Acesso a serviços de saúde
- Qualidade das infraestruturas de transporte e comunicação
- Acesso a atividades de cultura e lazer
- Ambiente criativo e multicultural

Alguns fatores a melhorar

- Níveis salariais e regime fiscal sobre o rendimento
- Capacidade de reter alunos estrangeiros que estudam em Portugal
- Flexibilidade no mercado trabalho que desbloqueará progressões rápidas de carreira para talento de topo
- Correlação entre produtividade e remuneração
- Desenvolvimento dos trabalhadores – formação constante
- Cooperação e partilha de ideias dentro das organizações
- Facilidade em fazer negócios – burocracia descomplicada
- *Match* entre a produção de talento (universidades) e as necessidades reais das empresas
- Quadro de cooperação no ecossistema de inovação e investigação
- Integração de doutorados no mercado de trabalho
- Promoção da cultura de mérito e valorização do investimento em formação
- Sistema de valorização de *soft skills*
- Sistema de monitorização para o desenvolvimento do talento
- Imagem de destino de talento

Figura 18. Síntese dos eixos de recomendação de política pública para a atração, retenção e potenciação de Talentos em Portugal

Eixos de recomendação	1. ATRAIR	2. RETER	3. POTENCIAR
	Promover o desenvolvimento das cidades e dos serviços como plataformas de atração de Talento	Repensar os incentivos e estratégias de retenção de Talento em Portugal	Criar um sistema único e integrado de promoção do Talento em Portugal
Linhas de ação	1.1. Tornar o território e as cidades atrativas para a captação de novos residentes. 1.2. Reconhecer e incorporar nas políticas públicas e, em particular nas políticas de cidade, a oferta de serviços. 1.3. Eleger os serviços como setor chave para atrair novo investimento para as cidades (em especial IDE) e para a criação de postos de trabalho qualificados. 1.4. Promover ecossistemas locais de atração de Talento. 1.5. Apostar na atração de estudantes estrangeiros para o ensino superior, universitário e politécnico 1.6. Aprofundar a política de atração de investigadores estrangeiros 1.7.Captar competências para a Administração Pública (Estado e Autarquias), Institutos Públicos, Empresas Privadas de capital maioritariamente público e para o Ensino Superior. 1.8. Desenvolver medidas de atração de portugueses e luso-descendentes não residentes no país. **1.9. Desenvolver políticas urbanas locais que reforcem a atratividade das cidades (âncora).**	2.1. Reter a população qualificada, nomeadamente jovens diplomados com curso superior. 2.2. Tornar a oferta de serviços de qualidade (públicos e privados) um domínio essencial para a retenção de Talento e para a mitigação da emigração de quadros qualificados. 2.3. Atrair novo investimento, nomeadamente IDE, com especial enfoque nos serviços às empresas. 2.4. Redefinir os incentivos à capacitação das empresas para contratar recursos humanos altamente qualificados. 2.5. Promover e potenciar o desenvolvimento de ideias de negócio e a criação de emprego altamente qualificado. 2.6. Acompanhar os estudantes internacionais e facilitar a obtenção de vistos de permanência. **2.7. Investir na integração dos recém-doutorados, quer nacionais quer estrangeiros (âncora).**	**3.1. Criar uma estratégia única nacional para a promoção do Talento em Portugal (âncora).** 3.2. Fixar eixos de recomendação e linhas de ação para a captação de Talento baseados no quadrinómio Agentes chave/Serviços/Incidência/Capacida de de atração. 3.3. Apoiar a constituição de uma estrutura permanente que produza informação relevante sobre as medidas e políticas relacionadas com a atração de Talento. 3.4. Reforçar a ligação academia-empresa (em especial a nível local). 3.5. Desenvolver ações de formação avançada dirigida a gestores, investidores e empreendedores. 3.6. Consolidar e articular a política nacional de atração de Talento tendo como referência o enquadramento da UE, e apostar em estratégias mais setoriais e temáticas. 3.7. Desenvolver uma política de antecipação das necessidades de competências futuras. 3.8. Financiar a contratação de doutorados para a realização de investigação científica e aplicada.
	Medidas exemplificativas		

Fonte: EY-Parthenon

1. Eixo de recomendação ATRAIR

Promover o desenvolvimento das cidades e dos serviços como plataformas de atração de Talento

As **cidades (e o dinamismo urbano) são um importante motor do crescimento económico e da captação de investimento**. Proporcionam maior eficiência através da promoção de economias de escala, de aglomeração e de localização, que resultam em ganhos de produtividade e de competitividade. Ambientes urbanos de elevada densidade dispõem, ainda, de infraestruturas e serviços mais eficientes devido à elevada afluência e concentração de transportes, comunicações e, em particular, de relações humanas e institucionais. A elevada concentração de pessoas nas cidades cria **oportunidades de interação e de cooperação**, **fomenta a difusão do conhecimento e favorece o desenvolvimento de novas ideias e tecnologias.**

As cidades proporcionam também, **múltiplas oportunidades de aprendizagem e de partilha** e, como tal, devem assumir-se como polos de atração e de retenção de Talento. Importa, por isso considerar a tomada de ação a este nível.

O protagonismo dos serviços é hoje especialmente relevante para as cidades, onde são tidos como **peças basilares da sua afirmação competitiva ao nível das funções urbanas**. Fruto da terciarização das economias, os **serviços ganham expressão enquanto precursores da qualidade de vida, de trabalho e dos negócios**, com repercussões na atratividade dos territórios nos mais diversos quadrantes - empresarial, residencial, laboral e turístico. São, por isso, importantes premissas na decisão de fixação de migrantes em Portugal. A título ilustrativo recordar que, em 2018, 73,6% dos imigrantes estava empregado em atividades dos serviços, dos quais perto de um terço estava afeto aos serviços aos visitantes - restauração e alojamento, designadamente.

O **desenvolvimento de ecossistemas de Talento específicos**, nomeadamente em territórios de baixa densidade, são pressupostos que devem ser também promovidos em prol da coesão territorial e de valorização de especificidades locais, com exemplos concretizados de reconhecido sucesso (e.g. Fundão).

Tendo presente a **urgência de atrair quadros estrangeiros para suprir, no curto prazo, eventuais défices de qualificações no mercado de trabalho nacional**, os processos de admissão e de integração de imigrantes têm sido alvo de reformas. Este esforço é particularmente visível nas atividades tecnológicas e inovadoras, nomeadamente com a implementação do Tech Visa. Importa, contudo, considerar as necessidades de outros setores também representativos no tecido empresarial português, nomeadamente, as áreas de escassez de Talento.

Constata-se também que, apesar de a proporção da população estrangeira residente em Portugal com um nível de escolaridade médio-superior ser maior do que a da população nativa, existe uma sobre-representação de trabalhadores estrangeiros nos grupos profissionais de base e, em particular, em profissões não qualificadas. Esta segmentação do mercado de trabalho, ainda que possa estar associada a uma maior procura de trabalho nessas atividades a que os imigrantes respondem, sinaliza entraves à integração dos migrantes que inibem o aproveitamento do Talento que se procura fixar no país. Alguns desses entraves incluem barreiras linguísticas e outras relacionadas com o reconhecimento de graus académicos e diplomas de ensino superior.

A recordar também que, embora com maior expressão de emprego, os serviços aos visitantes (entenda-se atividades do turismo) apresentam a menor incidência de Talento do conjunto de setores considerados neste estudo. Apenas 7,4% do pessoal ao serviço tem habilitações literárias elevadas e 12,5% exerce profissões qualificadas.

A destacar a importância da aposta na **ligação com o Talento da diáspora**, na lógica de promover o regresso mas também de fomento de pontos de colaboração externa em diversos domínios.

Com as linhas de ação se seguida delineadas pretende-se, portanto, **criar as condições necessárias para uma maior agilidade nos processos de integração e contratação de estrangeiros**, especialmente em setores estratégicos com maiores défices de competências.

Linhas de ação:

1.1. Tornar o território e as cidades atrativas para a captação de novos residentes, elegendo como grupo-alvo fundamental os quadros altamente qualificados e empreendedores/investidores oriundos de fora do país.

1.2. Reconhecer e incorporar nas políticas públicas e, em particular nas políticas de cidade, a oferta de serviços, nas suas diferentes tipologias, como um **elemento essencial na captação de Talentos e de quadros qualificados**.

1.3. Eleger os serviços como setor chave para atrair novo investimento para as cidades (em especial IDE) e para a criação de postos de trabalho qualificados, como domínio essencial de atuação de uma política que visa a coesão territorial nacional.

1.4. Promover ecossistemas locais de atração de Talento nas regiões de menor densidade demográfica.

1.5. Apostar na atração de estudantes estrangeiros para o ensino superior, universitário e politécnico, em particular dos últimos ciclos, reforçando as áreas temáticas dos serviços e permitindo satisfazer as necessidades de emprego existentes, nomeadamente em regiões de menor densidade demográfica.

1.6. Aprofundar a política de atração de investigadores estrangeiros para os Centros de Competências, Centros de Investigação, Centros Tecnológicos, Laboratórios Empresariais, Laboratórios Colaborativos e outras instituições de produção de conhecimento avançado.

1.7. Captar competências para a Administração Pública (Estado e Autarquias), Institutos Públicos, Empresas Privadas de capital maioritariamente público e para o Ensino Superior.

1.8. Desenvolver medidas de atração de portugueses e luso-descendentes não residentes no país, especialmente com experiência de gestão empresarial, e de migrantes altamente qualificados e prever medidas de apoio a estudantes de doutoramento estrangeiros em Portugal, nomeadamente para descendentes de cidadãos nacionais.

1.9. Desenvolver políticas urbanas locais que reforcem a atratividade das cidades nomeadamente, ao nível das condições de vivência, onde se inclui o alojamento (nomeadamente, para estudantes) e os serviços diferenciadores (âncora, ver detalhe).

Medidas práticas exemplificativas:

i. Desenvolver, junto das entidades indicadas, medidas como o Tech Visa e o StartUP Visa (promovidas pelo IAPMEI) que procuram facilitar a contratação de pessoal estrangeiro para os setores de atividade económica com necessidades acrescidas de Talento em Portugal.

ii. Desenvolver programas que aproximem a comunidade Erasmus das comunidades locais, visando a criação de laços que permitam a fixação de talento qualificado.

iii. Procurar ativamente e criar fortes incentivos para que empresas de cariz global instalem em Portugal centros de investigação e desenvolvimento e promover a simplificação de procedimentos necessários para permanência temporária em Portugal de recursos ligados a projetos de investimento estrangeiro, especialmente na fase de estabelecimento e arranque de operações ou no arranque de projetos de empreendedorismo.

iv. Criar programas a nível nacional destinados a facilitar/expeditar processos logísticos associados à integração de Talento estrageiro nos quadros de empresas nacionais, designadamente aqueles relacionados com o registo na segurança social, a abertura de conta bancária, a procura de alojamento, entre outras medidas que facilitem a transição para Portugal (exemplo da Teleperformance).

v. Definir um quadro legal claro, estável e competitivo para permitir a contratação de quadros estrangeiros altamente qualificados, incluindo aqueles oriundos de países fora da União Europeia e prever regimes de isenção/atenuação de IRS por períodos até 3 anos para recursos qualificados.

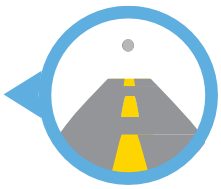
vi. Acelerar o *roll-out* de políticas locais para a integração de migrantes com vista a colmatar o subaproveitamento do Talento estrangeiro residente em Portugal, por exemplo, com a comparticipação de cursos de Língua Portuguesa para não-falantes residentes em Portugal, nomeadamente os de menores rendimentos.

ATRAIR em Ação. Linha de ação âncora "Políticas urbanas locais de reforço da atratividade das cidades" (1.9.)

A linha de ação

Pressupõe que as autarquias e entidades governamentais regionais e locais reforcem a atratividade das cidades através da conceção e implementação de políticas urbanas que favoreçam a captação e fixação do Talento.

O papel dos serviços de base territorial na atração de não residentes e a sua contribuição para a competitividade das cidades é explorada em maior detalhe no estudo "Políticas urbanas, as atividades de serviços e a atração de não residentes" (2018).

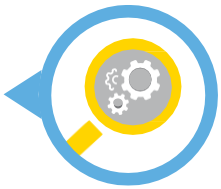


O propósito

A atratividade de algumas cidades decorre da presença de instituições de valor acrescentado que são um importante mobilizador de Talento não residente, como é o caso de polos universitários que atraem alunos, docentes e investigadores e que se materializam num ambiente competitivo para a fixação de empresas e ecossistemas avançados de apoio aos negócios, premissas relevantes à atração de profissionais. Contudo, a relevância dos serviços para a atração de Talento deve ser equacionada num sentido mais lato, fruto dos novos modos de vida e das novas exigências do Talento que requer maior e melhor qualidade de vida, vivência e bem-estar.

Esta linha de ação tem subjacente o reforço do papel da cidade e da localidade na atração de Talento para o país através da definição de estratégias de desenvolvimento territoriais que potenciem os argumentos de atratividade da cidade para o Talento não residente (com particular atenção para os estudantes e investigadores estrangeiros).

No âmbito deste esforço destaca-se a criação do Observatório das Cidades e das Políticas Urbanas, que procura informar a tomada de decisão nesta e noutras matérias.



A execução

A conceção e implementação de políticas urbanas que favoreçam a captação e fixação do Talento nas cidades deverá contemplar dois temas essenciais.

O primeiro diz respeito ao conjunto de políticas públicas, mais abrangentes e não apenas direcionadas para a atração de não residentes (apesar de terem impacto direto na sua promoção), entre as quais se podem identificar as políticas de promoção de arrendamento (designadamente arrendamento acessível); de habitação e funcionamento de um mercado imobiliário eficiente e adequado à procura e perfil de novos residentes; de regeneração e reabilitação urbana (qualidade do espaço público, imagem, vivência, vitalidade urbana); e de promoção da empregabilidade e de acesso ao emprego.

Como complemento à definição da política pública, deve enquadrar-se o conjunto de caraterísticas que contribuem para a diferenciação da oferta, que sublinham as valências e os fatores competitivos de cada território. Estas medidas de valorização da qualidade de vida e de fruição da cidade manifestam-se, não apenas mas também, na promoção integrada de serviços especializados (lazer, cultura, educação, saúde, arte, religião, entre outros) para públicos específicos (seniores, jovens, famílias), da oferta de habitação de qualidade, da disponibilização de uma rede de serviços sociais estruturada e adequada à resposta das necessidades de vivência da população e do ecossistema de negócios, inovação e cooperação empresarial.

2. Eixo de recomendação RETER

Repensar os incentivos e estratégias de retenção de Talento em Portugal

Entre 2000/01 e 2015/16, o crescimento do *stock* de emigrantes portugueses com elevada qualificação, entendida como a frequência do ensino superior, superou a taxa de crescimento da população emigrante com baixa e média qualificações (7,2% *versus* 1,1% e 2,6%, respetivamente). Verifica-se ainda que **20,4% dos inquiridos no decurso do processo de auscultação manifestou a intenção de sair de Portugal, principalmente presente no grupo de estudantes** (32,5% *versus* 14,7% para os profissionais).

Os **doutorados reportam significativamente mais desafios ao emprego no setor privado**, bem como no setor público fora do âmbito de atividade das instituições de investigação e ensino superior. Esta circunstância é o reflexo da estrutura empresarial da economia portuguesa, predominantemente composta por PMEs especializadas em setores de média-baixa intensidade de tecnologia. Na *Review of Higher Education, Research and Innovation* publicada em 2019, a OCDE avança ainda que muitos líderes destas **empresas desconhecem ou parecem não estar convencidos dos argumentos a favor da contratação de doutorados**, porventura fruto da tradição de colaboração limitada com entidades académicas que se observa no país.

Um dos principais desafios à promoção de Talento em Portugal é, por isso, potenciar internamente o **investimento em formação que vá ao encontro das reais necessidades formativas do tecido empresarial**, de forma tal que potencie a empregabilidade dos estudantes e demova ou não torne permanente a sua migração. Este esforço deve ser equacionado em dois ângulos: por um lado, na adaptação dos currículos ao nível das instituições de ensino e formação e, por outro lado, na capacitação das empresas para contratar quadros altamente qualificados e promover um sistema misto em que a formação académica e, em contexto empresarial, são parte integrante do processo.

A **criação de incentivos ao empreendedorismo em contexto académico e a captação de IDE em áreas estratégicas** para o país com elevada incidência de Talento são também opções válidas para a criação de um ecossistema mais atrativo à fixação de Talento em Portugal.

A **promoção da retenção do Talento interno, entendido como o formado em instituições de ensino nacionais**, quer superior, quer profissional (incluindo estudantes estrangeiros em Portugal), ou a exercer atividade em Portugal. A criação de condições para a respetiva mobilidade em território nacional, é uma vertente também relevante do eixo "Reter" e instrumento promotor de coesão territorial. Esta premissa implica que as oportunidades de afirmação e aplicação do Talento seja permitida em diversos espaços, contextos e setores.

Por fim, é crucial **reconhecer a dualidade dos serviços enquanto setor empregador e enquanto argumento de atratividade recreativa e residencial**. Como tal, outras condições de retenção devem ser consideradas, designadamente a habitação, o acesso a bens de cultura e lazer, bem como à educação e à saúde, por exemplo.

Linhas de ação:

2.1. Reter a população qualificada, nomeadamente jovens diplomados com curso superior, através de ofertas de emprego adequadas e fomentando oportunidades de investimento e de criação do próprio posto de trabalho.

2.2. Tornar a oferta de serviços de qualidade (públicos e privados) um domínio essencial para a retenção de Talento e para a mitigação da emigração de quadros qualificados, associando essa oferta à perceção de uma qualidade de vida superior face a soluções alternativas.

2.3. Atrair novo investimento, nomeadamente IDE, com especial enfoque nos serviços às empresas, desenvolvendo uma rede de comunicações digitais adequada e reforçando a mobilidade e as acessibilidades.

2.4. Redefinir os incentivos à capacitação das empresas para contratar recursos humanos altamente qualificados, adaptando-os à realidade empresarial portuguesa.

2.5. Promover e potenciar o desenvolvimento de ideias de negócio e a criação de emprego altamente qualificado a partir do sistema científico e de investigação nacional e no seio das comunidades académicas.

2.6. Acompanhar os estudantes internacionais e facilitar a obtenção de vistos de permanência para aqueles que tenham ofertas de trabalho em Portugal.

2.7. Investir na integração dos recém-doutorados, quer nacionais quer estrangeiros, no mercado de trabalho, em áreas com escassez de competências (ânora, ver detalhe).

Medidas práticas exemplificativas:

i. Seguindo as linhas orientadoras do Programa Regressar, já implementado pelo Governo, mas com uma tónica preventiva da migração qualificada, criar incentivos claros à retenção do Talento no país, tais como benefícios fiscais, como por exemplo uma taxa de imposto negativa sobre o rendimento para os melhores alunos na forma de um acréscimo percentual ao salário base durante os primeiros anos de trabalho com a condição de que o trabalho seja desenvolvido em Portugal, de modo a tornar o país mais competitivo face a mercados alternativos.

ii. Criar programas de Doutoramento empresarial, cofinanciados pelas empresas, focados na I&D da empresa mas desenvolvidos em ambiente académico e supervisionados por uma equipa de docentes.

iii. Criar um fórum anual, com a participação ativa das principais instituições de ensino, docentes, investigadores e bolseiros de diferentes áreas do conhecimento, com o objetivo de potenciar o desenvolvimento de ideias de negócio e a criação de emprego altamente qualificado, mas também para fomentar o desenvolvimento de outras medidas de retenção do Talento em Portugal.

iv. Comparticipar/disponibilizar o acesso de jovens e de desempregados a plataformas internacionais de formação *online*, nomeadamente em matérias que promovam, por exemplo, a reconversão, as competências digitais, as *soft-skills* ou outras áreas relevantes para a economia nacional.

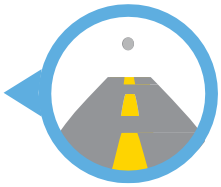
v. Comparticipar os custos suportados pelos formandos em iniciativas de formação em horário pós-laboral, especialmente quando integradas em iniciativas empresariais locais ou quando das mesmas resulte um acréscimo relevante de competências.

vi. Dinamizar iniciativas de formação/qualificação ao longo da vida, com a atribuição de certificados digitais de conclusão e reconhecimento público (quando autorizado pelo próprio).

RETER em Ação. Linha de ação âncora "Integração de recém-doutorados no mercado de trabalho" (2.7)

A linha de ação

Esta abordagem tem implícita a promoção da realização de doutoramentos em contexto empresarial ou outro contexto não somente académico, podendo ser esta relação promovida por entidades *pivots* nesta temática, por via de protocolos ou acordos de cooperação multipartes.



O propósito

Os resultados do *OECD Careers of Doctorate Holders* confirmam que é relativamente difícil para os Doutorados em Portugal encontrar emprego pertinente nos setores público e privado fora do domínio do Ensino Superior e da investigação.

Esta situação é indissociável da própria estrutura da economia Portuguesa, constituída principalmente por microempresas e PMEs, especializadas em setores de baixa a média intensidade tecnológica. A OCDE aponta ainda a influência de uma tradição de limitada cooperação entre a academia e as empresas, que resulta na reduzida sensibilização dos empresários portugueses para as vantagens de contratar recursos humanos altamente qualificados.

Com esta medida pretende-se, portanto, reforçar a empregabilidade destes quadros altamente qualificados (i) proporcionando pontos de contacto com as empresas que informem os estudantes sobre opções de prosseguimento de carreira fora do domínio do Ensino Superior e da investigação, (ii) promovendo o envolvimento do setor empresarial e quebrando barreiras à integração destes estudantes no mercado de trabalho e (iii) colocar ao serviço da sociedade e do desenvolvimento económico, os conhecimentos adquiridos em contexto académico e de investigação.

A execução

Propõe-se, por exemplo, que as entidades com responsabilidades na dimensão de ciência e tecnologia e dos doutoramentos e investigação, considerem a revisão dos critérios de seleção e das condições de aceitação dos candidatos e programas de Doutoramento em concertação com representantes do setor empresarial e de organizações do setor público que estariam disponíveis para acolher e/ou recrutar os candidatos.

As bolsas de estudo CASE (*Industrial Co-operative Awards in Science & Technology*) do Reino Unido são um modelo interessante. Os *UK Research Councils* concedem subsídios para a atribuição de bolsas de Doutoramento nas áreas de ciências naturais, engenharia e tecnologia, nos quais parceiros empresariais encetam projetos com entidades académicas reconhecidas e recrutam estudantes de Doutoramento para trabalhar nesses projetos.

Tendo em consideração a realidade empresarial nacional e o número reduzido de empresas que estariam em posição de acolher estes estudantes no curto a médio prazo, importa também considerar a possibilidade de proporcionar Doutoramentos em organizações do setor público (em hospitais, na Administração Pública e nos Ministérios, por exemplo), que dispõem de maior capacidade e condições apropriadas a este exercício.

3. Eixo de recomendação POTENCIAR

Criar um sistema único e integrado de promoção do Talento

Resta ponderar o desafio da governança, que se prende com a capacidade de **gestão integrada de um ecossistema de Talento dinâmico e interativo**, salvaguardando o alinhamento entre a atuação do ensino, das empresas e da sociedade em geral e as opções de desenvolvimento do país.

Um importante desígnio para Portugal seria a **conceção e implementação de uma estratégia nacional destinada a orientar a gestão, de forma única e integrada, do sistema de Educação Superior, Investigação e Inovação (ESI&I) e a promover o seu contributo para as prioridades de desenvolvimento nacional**. Diversos documentos estratégicos coexistem a vários níveis e para diferentes quadrantes do sistema ESI&I. A divisão é clara nas estratégias de investigação e inovação, refletindo os silos em que os ministérios responsáveis por estas matérias operam. A coexistência de três conselhos consultivos - o Conselho Coordenador do Ensino Superior, o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia e o Conselho Nacional de Empreendedorismo e Inovação, responsáveis, respetivamente, pelo ensino superior, investigação e inovação – é um exemplo paradigmático da importância de sincronização das políticas governamentais nestas matérias.

A **dispersão dificulta a priorização e a alocação de recursos necessários à criação de massa crítica** nas áreas de conhecimento em que as entidades nacionais se poderiam distinguir. Na ausência de uma estratégia concertada, parece não ser possível assegurar um quadro de financiamento estável, que permita às instituições de ESI&I investir em atividades de ensino, investigação e inovação ambiciosas.

Verifica-se, também, uma eventual distorção da oferta de Talento face às necessidades do mercado, que culmina em situações de sub e sobre qualificação no emprego e emigração, ao mesmo tempo que se registam carências de graduados noutras áreas.

Uma estratégia única nacional para a promoção do Talento deve, portanto, ser sustentada numa base estruturada de informação sobre o Talento, e uma apreciação dos perfis de competências e qualificações que serão necessários para avançar na trajetória de desenvolvimento delineada.

Linhas de ação:

3.1. Criar uma estratégia única nacional para a promoção do Talento em Portugal, que sirva de orientação aos diversos atores do ecossistema, ao seu financiamento e operação, salvaguardando a autonomia e flexibilidade destes atores na operacionalização das medidas (ânora, ver detalhe).

3.2. Fixar eixos de recomendação e linhas de ação para a captação de Talento baseados no quadrinómio Agentes-chave/Serviços/Incidência/Capacidade de atração.

3.3. Apoiar a constituição de uma estrutura permanente que produza informação relevante sobre as medidas e políticas relacionadas com a atração de Talento.

3.4. Reforçar a ligação academia-empresa (em especial a nível local) de forma a assegurar uma maior correspondência entre as ofertas formativas e as reais necessidades de qualificação das empresas.

3.5. Desenvolver ações de formação avançada dirigida a gestores, investidores e empreendedores.

3.6. Consolidar e articular a política nacional de atração de Talento tendo como referência o enquadramento da UE e apostar em estratégias mais setoriais e temáticas.

3.7. Desenvolver uma política de antecipação das necessidades de competências futuras visando adequar o sistema de ensino e planear a reconversão/readaptação dos trabalhadores para que estes se possam afirmar nas profissões do futuro.

3.8. Financiar a contratação de doutorados para a realização de investigação científica e aplicada, em particular nas áreas da cibersegurança, plataformas e *marketplaces*, TIC, WEB e gestão da inovação e do conhecimento.

Medidas práticas exemplificativas:

i. Criar um grupo interministerial responsável pelo desenvolvimento da estratégia única nacional para a promoção do Talento e pela sua implementação. Dinamizar sessões de consulta pública para acionar o envolvimento dos *stakeholders* do ecossistema de Talento e minorar a oposição à estratégia definida.

ii. Criar uma unidade de missão, com participação de entidades públicas, académicas e do associativismo empresarial, para acompanhar e formular recomendações para o reforço da ligação academia-empresa.

iii. Criar uma estrutura de missão para a consolidação de um sistema de recolha e sistematização de informação estatística sobre o Talento que propicie o desenvolvimento de um espaço de reflexão informada sobre o tema.

iv. Realizar um inquérito anual às empresas para identificação de necessidades de competências futuras. Tome-se como ilustrativa a política de migração Australiana, onde se identifica o perfil de competências de que cada país necessita, promovendo uma emigração informada dos residentes para países onde as suas competências são necessárias e partilhar os resultados com as instituições de ensino e fomentar a discussão sobre os resultados para atualizar as ofertas formativas.

v. Promover a formação avançada de recursos humanos baseada em parcerias do tipo *Tech Collective* – organização que junta parceiros públicos e privados para otimizar o Talento técnico (*technical Talent*).

vi. Adaptar os mecanismos de acreditação do ensino superior para remover obstáculos à provisão de cursos em regime de *part-time*, à distância, combinados e de curta duração e assegurar que a oferta letiva está adaptada não só a um leque alargado de estudantes, mas também às necessidades formativas das empresas

vii. Conceber um programa de estágios curriculares à luz do modelo Francês, onde no último ano do curso o aluno estuda e a trabalha simultaneamente numa empresa credenciada pela faculdade, facilitando a transição para o mercado de trabalho.

viii. Incluir serviços de Planeamento de Carreira na oferta formativa do ensino básico e secundário para identificação de aptidões e áreas de interesse vocacional e profissional e informar sobre opções de prosseguimento de estudos ou entrada no mercado de trabalho.

ix. Reforçar a vertente profissionalizante dos currículos do ensino básico e secundário, prevendo na política de educação o contacto dos alunos com a realidade empresarial no seu percurso académico e adotar práticas de ensino dual (eg.: alemão).

POTENCIAR em Ação. Linha de ação âncora "Criar uma estratégia única nacional para a promoção do Talento" (3.1.)

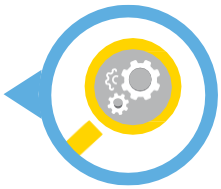
A linha de ação

Sugere-se que o Governo, em estreita colaboração com os atores do sistema ESI&I, conceba uma estratégia única nacional para a promoção do Talento em Portugal que sirva de clara orientação aos diversos atores do ecossistema, ao seu financiamento e operação, salvaguardando a sua autonomia e flexibilidade na operacionalização das medidas.

No centro nevrálgico desta estratégia estará a promoção de um "Observatório" Nacional do Talento, suportado numa estrutura de missão dedicada à consolidação de um sistema de recolha e sistematização de informação estatística que propicie a reflexão informada.

O propósito

O panorama estratégico fragmentado em que a definição de política em matéria de Talento assenta tem consequências adversas para o sistema. A coexistência de diversos documentos estratégicos culminou na difusão de múltiplas orientações e objetivos para o desenvolvimento do sistema ESI&I, sob pena de disparidade e incongruência dos mesmos. Com esta linha de ação pretende-se, portanto, assegurar um quadro estratégico estável que permita priorizar e alocar os recursos necessários à criação de massa crítica nas áreas de conhecimento em que as entidades nacionais se podem e pretendem distinguir.



A execução

Tendo por base um processo *bottom-up* de consulta e envolvimento dos *stakeholders* do sistema ESI&I, um grupo interministerial selecionado para o propósito deverá supervisionar a preparação da estratégia única nacional para a promoção do Talento em Portugal. Esta estratégia deverá não apenas estabelecer prioridades e objetivos nesta matéria, mas também definir um quadro de financiamento plurianual estável e prever a coordenação e comunicação entre os diversos ministérios e outros organismos governamentais responsáveis pelas matérias da educação, ciência, tecnologia e inovação.

Um leque alargado de atores - desde intervenientes do sistema científico e de investigação nacional, da comunidade académica, do tecido empresarial e da sociedade civil às autoridades locais e regionais - deverá ser envolvido neste processo, desde a definição até à implementação. A abordagem participada adotada para o desenvolvimento da Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (2014) é apontada como um bom ponto de partida no *OECD Review of Higher Education, Research and Innovation*.

Paralelamente, a definição da estratégia deverá ser informada pela recolha e sistematização de informação estatística sobre o Talento, a ser centralizada pela estrutura de missão na figura do "Observatório" Nacional do Talento.

A estratégia deverá não só detalhar orientações de longo prazo, mas também ações a empreender no curto e médio prazo. Tome-se o exemplo do Plano Norueguês de Longo-Prazo para a Investigação e Ensino Superior 2015–2024. A estratégia poderá ter um horizonte dilatado de oito a dez anos, estando sujeita a revisão periódica a cada quatro a cinco anos. Outra opção, similar à prevista para a Estratégia Nacional Espanhola para a Investigação e Inovação 2013-2020, seria a definição de uma estratégia de longo prazo, complementada por planos de implementação de curto prazo onde se detalham objetivos específicos, instrumentos disponíveis e ações a concretizar.

Siglas e abreviaturas

Cedefop - Centro Europeu para o Desenvolvimento do Desempenho Profissional

CEMS - *The Global Alliance in Management Education*

DESA – ONU – Departamento dos Assuntos Económicos e Sociais das Nações Unidas

DGEEC – Direção-Geral das Estatísticas da Educação e Ciência

DGES - Direção-Geral do Ensino Superior

ESI&I - Ensino Superior, Investigação e Inovação

ETI - Equivalente a Tempo Integral

EUA - Estados Unidos da América

FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia

FEP - Faculdade de Economia da Universidade do Porto

FJC - FEP Júnior Consulting

GAE - Gabinete de Apoio ao Emigrante

GAID - Gabinete de Apoio ao Investidor da Diáspora

GEP/MTSSS - Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

GTCI - *Global Talent Competitiveness Index*

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IA - Inteligência Artificial

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPB - Instituto Politécnico de Bragança

IPCTN - Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

ISIT - Índice Simplificado de Incidência do Talento

JA - Junior Achievement

MIT - *Massachusetts Institute of Technology*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG - Organização Não-Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

SBE - *School of Business and Economics*

SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

UdM - Universidade do Minho

UE – União Europeia

UNL - Universidade Nova de Lisboa

UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

WEF - *World Economic Forum*

Referências bibliográficas

Banco de Portugal (outubro 2019). *Boletim Económico*

DGEEC (2018). *Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional*

DGEEC (2019). *Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior*

European Center for the Development of Vocational Training (2019). *Skills forecast trends and challenges to 2030*

Eurostat Database

EY (2019). *EY Attractiveness Survey Portugal*

EY (2019). *EY Europe Attractiveness Survey*

Fundação para a Ciência e Tecnologia (2019). *Study & Research in Portugal*

Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2018). *Quadros de Pessoal*

IMD (2019). *World Talent Ranking*

INE (2019). *Inquérito ao Emprego*

Insead, Tata Communications e The Adecco Group (2019). *The Global Talent Competitiveness Index - Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness*

InterNations (2019). *Expat Insider Ranking, The World Through Expat Eyes*

Korn Ferry (2018). *Future of Work, The Talent Shift*

Mercer (2019). *Global Talent Trends*

Observatório das Migrações (2018). *Portuguese Emigration Factbook*

OCDE Data

OCDE (2019). *Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries*

OECD (2019). *Review of Higher Education Research and Innovation: Portugal*

OECD (2019). *Skills Strategy*

Revista Exame (novembro 2019). *100 Melhores Empresas para Trabalhar*

The World Bank Open Data

UNData

UNESCO (2018). *Global Education Monitoring Report 2019*

World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report*

Anexos

Anexo 1. Delimitação do conceito de Talento e âmbito de análise utilizado

Tal como discutido abaixo, o Talento é um conceito dissenso, subjetivo e de difícil quantificação.

O conceito de talento *at a glance*

O Talento tem assumido crescente protagonismo nas agendas de discussão internacionais, especialmente pela sua importância para a competitividade económica, como trunfo das empresas na diferenciação e no desenvolvimento de soluções e pelo papel que as pessoas e o fator humano desempenham nas sociedades e organizações.

Apesar de reconhecidamente relevante, o **Talento é um conceito multifacetado e por isso mesmo, dissenso**. Diversos estudos têm-se debruçado sobre a sua compreensão e delimitação e diversas áreas de conhecimento têm demonstrado especial interesse em relação a este tema, onde se inclui a psicologia, a sociologia, ou a economia. As abordagens oscilam entre a caracterização qualitativa do Talento e a proposta de metodologias de medição e quantificação do respetivo valor nas sociedades.

No *working paper Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries* (2019), está expressa esta discussão. Aqui está sistematizado um conjunto de abordagens ao Talento, concluindo-se acerca do modo pouco consensual como o tema é analisado, tanto no ponto de vista quantitativo quanto qualitativo.

Um quadro de reflexão sobre o conceito de Talento

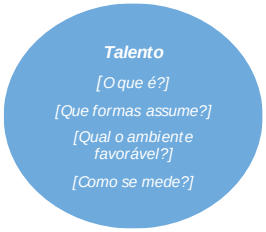
O psicólogo Françoys Gagné interpretou o Talento como "a capacidade de executar uma atividade de maneira a que a qualidade do *output* esteja dentro dos 10% melhores". Especialistas na área da gestão como Thorne e Pellant argumentam que um indivíduo talentoso é "alguém com capacidades superiores aos outros, e que não precisa de esforço para as utilizar. Uma pessoa talentosa tem uma certa aura que os outros tentam emular". Resumindo, Talento refere-se aqueles indivíduos com potencial para alcançar grandes feitos (Tansley, 2011) e com capacidades difíceis de replicar/substituir (Kang, Sato and Ueki, 2017).

Por outro lado, economistas e estatísticos, usam uma definição mais pragmática. Pessoas talentosas são pessoas altamente qualificadas (Adler, 1985; Kerr et al., 2017). Há três formas de definir pessoas altamente qualificadas: o grau de educação é a medida mais comum na literatura (Dumont et al. (2010) and Artur et al. (2015)). Por esta abordagem, Talento altamente qualificado é definido como todos os que completaram pelo menos um ano de ensino terciário (Kerr et al., 2016). A segunda medida é o salário auferido (Parsons et al., 2014). Esta questão é também refletida em algumas políticas migratórias que assumem níveis salariais como fator a favor ou contra certa posição de trabalho valer um visto de residência. Para concluir, alguns estudos identificam pessoas altamente talentosas de acordo com a sua ocupação profissional.

Fonte: Com base em *Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries* (OCDE, 2019)

A problemática do Talento é transversal, ponderável em vertentes tão relevantes quanto:

- **as escalas micro** (onde se incluem empresas, universidades e entidades dos sistemas científico e tecnológico) **e macro** (nomeadamente países e economias, regiões e cidades);
- **nas perspetivas da gestão, da retenção e da captação**, tanto na ótica organizacional como territorial;
- **em objetivos organizacionais** (seleção, recrutamento e formação), **de competitividade** (investigação, inovação e capital humano) **e de coesão** (capacitação e desenvolvimento territorial).



O Talento assume variadas formas e é considerado de forma distinta nos diferentes setores de atividade económica, nas diferentes empresas e nas funções que se afirmam como cruciais ao sucesso do negócio e das economias, de acordo com as prioridades de desenvolvimento assumidas e o perfil de recursos humanos necessárias para as prosseguir.

O ativo intangível

A definição e delimitação do conceito de Talento e a compreensão dos fatores explicativos da captação e retenção pressupõe responder a três questões fundamentais: **o que é o Talento? qual o ambiente favorável ao Talento? e como se mede o Talento?**

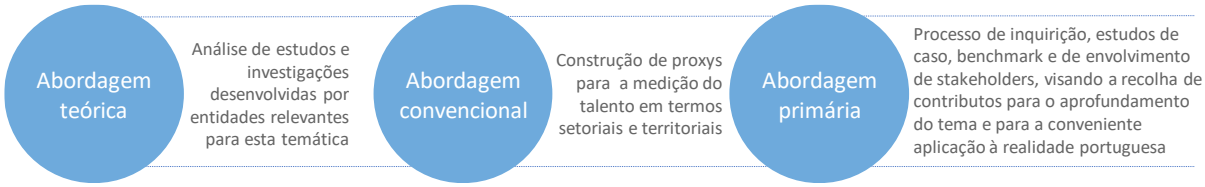
Pode assumir-se que **o Talento é uma complexificação do capital humano, na medida em que é o que torna este recurso num fator multifacetado, mais estratégico e *multi-skilling***. Surge enquanto fator promotor de maiores níveis de crescimento económico, permitindo que as economias avancem para um "novo" *steady state*. Para além disso, o Talento é um ativo intangível, subjetiva e diferencialmente valorizado nos diferentes âmbitos setoriais, empresariais e funcionais.

A abordagem tridimensional

Reconhecendo-se a complexidade da definição e delimitação do conceito de Talento propõe-se uma solução de equilíbrio entre três abordagens de análise: uma abordagem teórica – com recurso a estudos temáticos e investigações desenvolvidas por entidades especializadas - uma abordagem convencional – com a exploração das possibilidades de medição do fenómeno - e uma abordagem primária – para validação empírica da resenha bibliográfica, para fundamentação das análises qualitativas e quantitativas desenvolvidas e respetiva aplicação a Portugal.

O referencial de definição e interpretação do conceito de Talento aqui proposto está explanado na Figura 3, englobando uma componente qualitativa mais modernizada e uma componente quantitativa mais convencional.

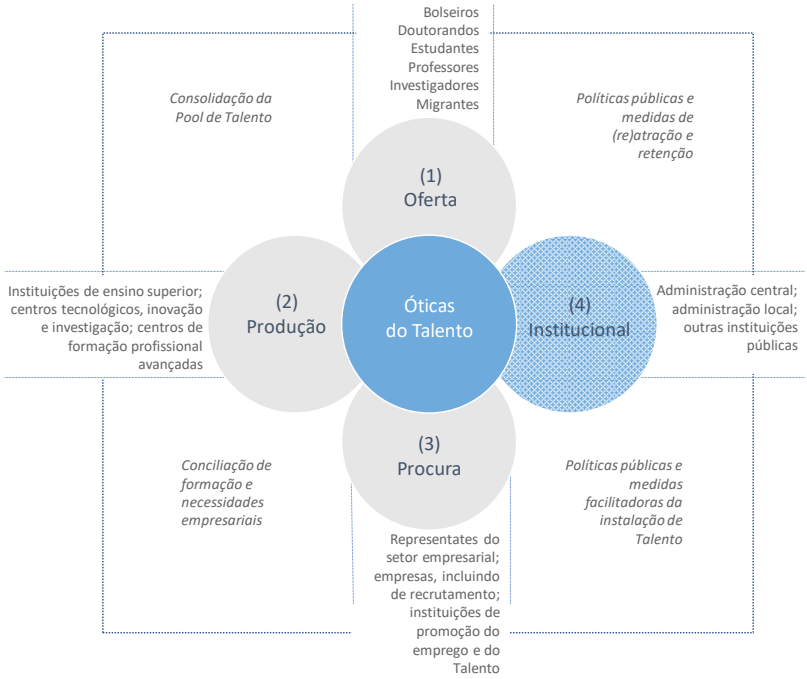
Três abordagens de análise



Fonte: EY-Parthenon

A **problemática do Talento pode ser equacionada de diversas óticas, todas elas relevantes para a sua compreensão e atuação estratégica**.

Óticas do Talento



Fonte: EY-Parthenon

Sistematizando:

(1) Oferta. Recursos humanos que se assumem como Talentos potenciais ou efetivos.

(2) Produção. Entidades responsáveis pela formação de Talentos, potenciais ou efetivos. Conjuntamente com a oferta, permitem a consolidação da *pool*.

(3) Procura. Entidades e instituições que desenvolvem diligências de captação de Talento, para benefício próprio ou de terceiros, ou ainda que promovem a alocação ao mercado de trabalho.

(4) Institucional. Entidades governamentais responsáveis por políticas públicas e medidas que promovem a (re)atração e retenção de Talento tanto na perspetiva da oferta como da procura.

Anexo 2. Competitividade e Talento em números (continuação)

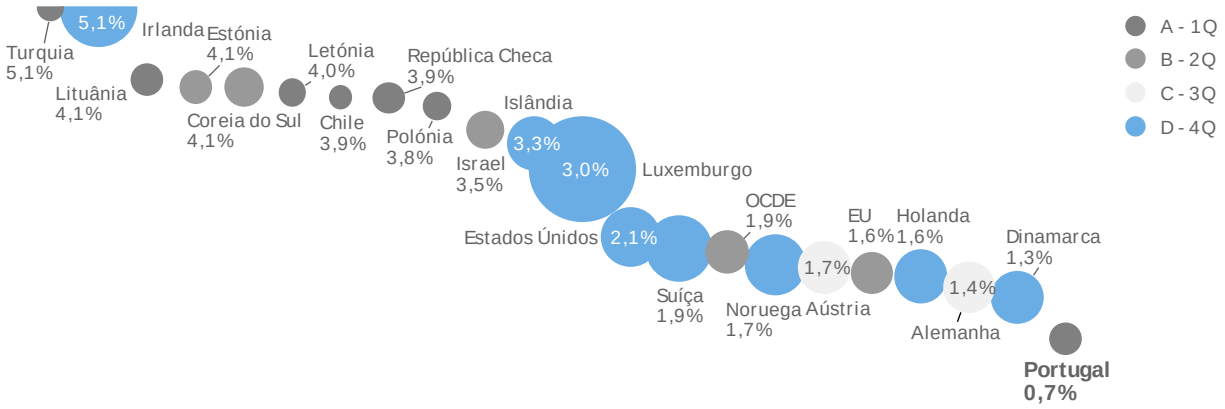
Posições dos países da OCDE Top 10 no PIB per capita em diferentes nos indicadores de educação e inovação e nos indicadores de internacionalização

	Indicadores de educação e inovação			Indicadores de internacionalização		
	% de adultos com educação superior (25-64 anos – 2017)	Despesa pública em educação (% do PIB – 2015 ou último disponível)	Despesa pública em I&D (% do PIB – 2017 ou último ano disponível)	Orientação exportadora (%, Exportações/GDP – 2018)	*Stock* de IDE no país (% do PIB de 2018)	*Stock* de ID do país no estrangeiro (% do PIB do 2018)
Alemanha	28,6%	3,6%	3,0%	47,0%	23,0%	40,4%
Áustria	32,4%	4,6%	3,2%	54,5%	46,8%	51,5%
Dinamarca	39,2%	2014- 6,2%	3,0%	54,5%	31,9%	54,0%
EUA	46,4%	4,1%	2,8%	12,0%	36,3%	31,5%
Holanda	37,2%	4,3%	2,0%	84,3%	184,6%	260,8%
Irlanda	45,7%	3,1%	2016- 1,2%	122,3%	266,1%	250,8%
Islândia	42,4%	5,6%	2,1%	47,2%	34,3%	19,7%
Luxemburgo	40,3%	3,3%	1,3%	224,8%	234,8%	364,8%
Noruega	43,2%	6,1%	2,1%	38,1%	36,1%	50,0%
Suíça	42,6%	4,6%	3,4%	65,5%	147,4%	167,5%
Portugal	**24,0%**	**4,1%**	**2018- 1,4%**	**43,6%**	**59,4%**	**23,5%**
OCDE	36,9%	-*	2,4%	28,0%	40,5%	44,1%
Legenda:						
Acima de (valor de referência)	36,90%	4,0%*	2,4%	28,0%	40,5%	44,1%

Fonte: OCDE

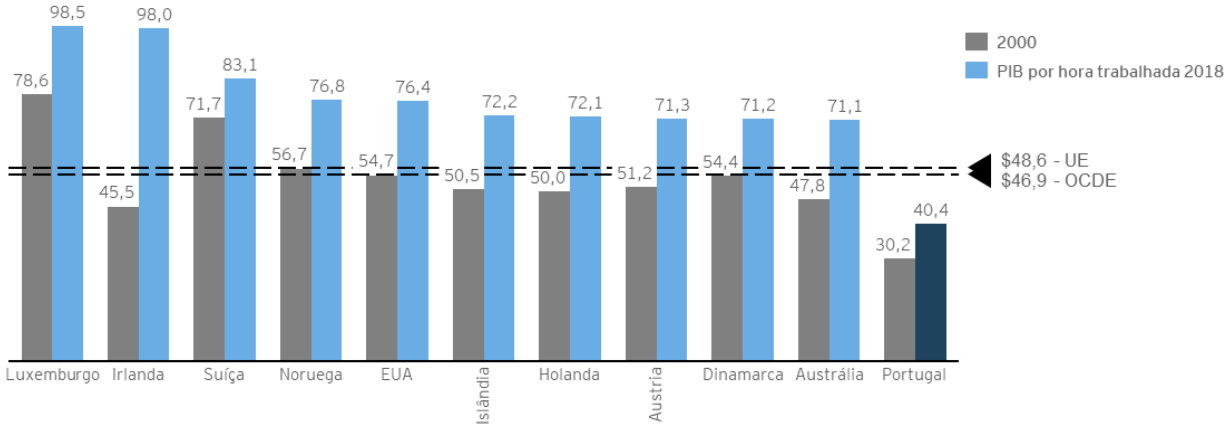
Nota: *valor não disponível., assumiu-se o valor de referência indicado.

Taxa de crescimento média do PIB Corrente | 2000-2018 – tamanho das *bubbles* segundo o PIB (a preços correntes do país) – tamanho da Economia (1Q – 1º quartil segundo distribuição do PIB Corrente mundiais)



Fonte: World Bank

Produtividade horária 2000 e 2018 dos países da OCDE do Top 10 em PIB per capita 2018 (dólares)



Fonte: OCDE

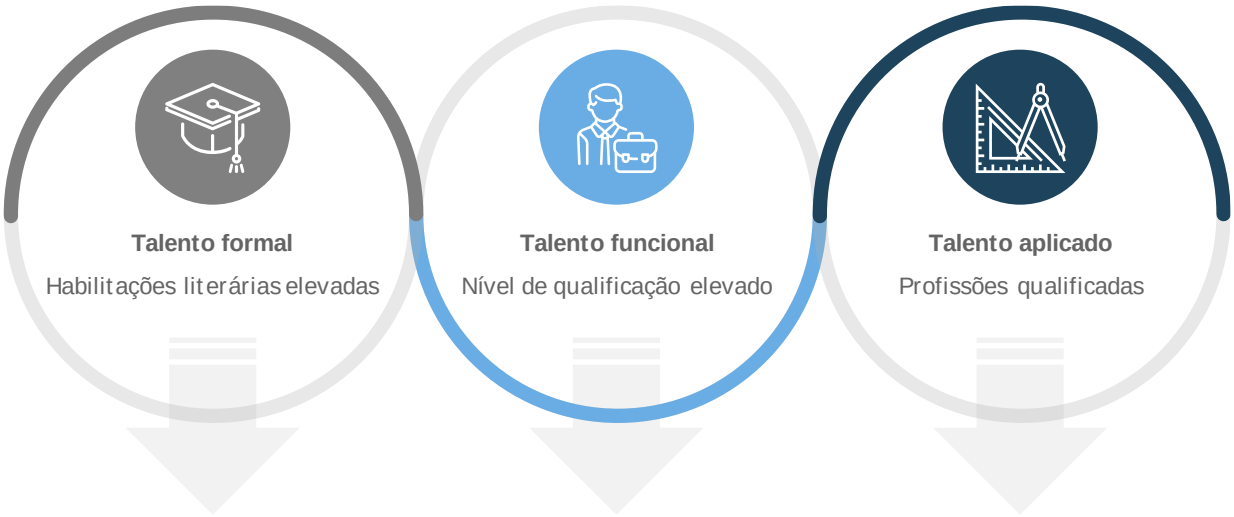
Anexo 3. Metodologia de cálculo e referencial de interpretação do Índice Simplificado de Incidência do Talento

O ISIT cruza 3 dimensões mensuráveis do Talento - a educação formal, a qualificação e as profissões – numa métrica integradora. Desta forma, captura o conceito nas suas diferentes facetas: formal, funcional e aplicada.

Cinge-se ao Talento ao serviço das empresas, considerando apenas dados da população empregada. Esta opção metodológica está alinhada com a delimitação do conceito de Talento adotada no estudo – a saber, o Talento é Talento na medida em que cada economia, setor, ou empresa assim o valorizem –, sendo uma *proxy* definida.

A intensidade de habilitações literárias elevadas, níveis de qualificação elevados e profissões qualificadas por concelho e por atividade económica foram normalizadas para garantir a comparabilidade entre indicadores. Foi utilizado o método "*min-max*", de acordo com o qual a normalização da variável original é conseguida subtraindo o valor mínimo da amostra e dividindo o resultado pela amplitude (diferença entre o valor máximo e o valor mínimo) da mesma. O *score* normalizado é um valor compreendido entre 0 e 1, sendo que valores próximos de 0 indicam reduzida incidência de Talento e valores próximos de 1 elevada incidência de Talento.

As 3 dimensões mensuráveis do Talento – a educação formal, a qualificação e as profissões



- Técnico Superior Profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

- Quadros superiores
- Profissionais qualificados
- Profissionais altamente qualificados

- Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos
- Especialistas das atividades intelectuais e científicas
- Trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta
- Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices

Fonte: EY-Parthenon

Os *scores* normalizados de Talento formal, funcional e aplicado foram depois ponderados e agregados numa métrica integradora que permite rastrear a dispersão do Talento pelo território e pelos setores de atividade. No exercício de ponderação, o Talento formal (avaliado pela intensidade de habilitações literárias elevadas) é ligeiramente valorizado face às restantes dimensões. Esta abordagem justifica-se, por um lado, (i) pela maior objetividade e consenso reunido em torno desta variável enquanto *proxy* de Talento e, por outro lado, (ii) pelo foco do recrutamento das empresas de serviços ser exatamente as pessoas com habilitações literárias elevadas. Os resultados apurados são apresentados nas tabelas abaixo.

Cinquenta concelhos melhor qualificados no $ISIT_R$

Concelho	Habilitações literárias elevadas	Nível de qualificação elevado	Profissões qualificadas	$ISIT_R$
Oeiras	1,0	0,7	0,3	0,71
Porto	0,9	0,7	0,3	0,69
Lisboa	1,0	0,7	0,2	0,69
Coimbra	0,8	0,7	0,3	0,61
Penela	0,5	0,8	0,5	0,59
Tomar	0,4	0,7	0,7	0,57
Bragança	0,7	0,6	0,3	0,55
Matosinhos	0,7	0,6	0,3	0,55
Cinfães	0,0	1,0	1,0	0,55
Vila Real	0,6	0,6	0,3	0,55
Amadora	0,7	0,4	0,4	0,53
Óbidos	0,6	0,6	0,4	0,53
Cascais	0,6	0,7	0,3	0,53
Mealhada	0,3	0,8	0,6	0,52
Vila Nova de Gaia	0,5	0,7	0,4	0,52
Viseu	0,5	0,7	0,4	0,52
Entroncamento	0,4	0,7	0,5	0,52
Ílhavo	0,4	0,8	0,5	0,52
Sever do Vouga	0,3	0,7	0,8	0,52
Gondomar	0,4	0,8	0,5	0,52
Figueira da Foz	0,4	0,7	0,6	0,52
Mirandela	0,5	0,6	0,5	0,52
Castro Verde	0,3	0,9	0,5	0,52

Concelho	Habilitações literárias elevadas	Nível de qualificação elevado	Profissões qualificadas	$ISIT_R$
Guarda	0,5	0,6	0,4	0,51
Marinha Grande	0,4	0,6	0,5	0,51
Aveiro	0,6	0,5	0,4	0,50
Oliveira de Frades	0,4	0,7	0,5	0,50
Arruda dos Vinhos	0,3	0,9	0,4	0,50
Figueiró dos Vinhos	0,4	0,6	0,7	0,50
Condeixa-a-Nova	0,5	0,6	0,4	0,50
Vimioso	0,5	0,4	0,6	0,49
Penacova	0,2	0,8	0,7	0,49
Almada	0,5	0,7	0,2	0,49
Faro	0,5	0,6	0,3	0,49
Montalegre	0,3	0,6	0,6	0,48
Esposende	0,3	0,7	0,5	0,48
Cantanhede	0,4	0,7	0,4	0,48
Leiria	0,4	0,7	0,4	0,48
Albergaria-a-Velha	0,3	0,6	0,6	0,48
Beja	0,5	0,5	0,4	0,47
Vouzela	0,2	0,8	0,6	0,47
Funchal	0,4	0,7	0,3	0,47
Braga	0,5	0,6	0,2	0,47
Sines	0,3	0,8	0,3	0,47
Barreiro	0,4	0,7	0,4	0,46
Moita	0,2	0,7	0,6	0,46
Fundão	0,4	0,6	0,3	0,46
Proença-a-Nova	0,4	0,6	0,5	0,46
Idanha-a-Nova	0,4	0,3	0,6	0,46
Fornos de Algodres	0,2	0,5	0,8	0,46

Fonte: EY-Parthenon

Vinte atividades melhor qualificados no $ISIT_S$

Atividade	Habilitações literárias elevadas	Nível de qualificação elevado	Profissões qualificadas	$ISIT_S$
Atividades de Investigação Científica e de Desenvolvimento	1,0	0,8	0,8	0,88
Consultoria e Programação Informática e Atividades Relacionadas	0,9	0,7	0,9	0,87
Atividades Veterinárias	0,9	0,9	0,7	0,85
Atividades de Edição	0,8	0,8	0,7	0,80
Telecomunicações	0,7	0,9	0,7	0,77
Atividades de Arquitetura, Engenharia e Técnicas Afins; Atividades de Ensaios e de Análises Técnicas	0,8	0,8	0,7	0,75
Atividades dos Serviços de Informação	0,8	0,8	0,5	0,73
Atividades das Sedes Sociais e de Consultoria para a Gestão	0,8	0,8	0,6	0,72
Educação	0,7	0,8	0,6	0,70
Outras Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	0,7	0,8	0,6	0,70
Atividades de Serviços Financeiros, exceto Seguros e Fundos de Pensões	0,8	0,7	0,4	0,69
Publicidade, Estudos de Mercado e Sondagens de Opinião	0,6	0,7	0,7	0,67
Atividades de Saúde Humana	0,7	0,8	0,5	0,66
Atividades Jurídicas e de Contabilidade	0,7	0,7	0,5	0,63
Atividades de Rádio e de Televisão	0,6	0,6	0,7	0,63
Atividades de Teatro, Música, Dança e Outras Atividades Artísticas e Literárias	0,5	0,7	0,7	0,62
Eletricidade, Gás, Vapor, Água Quente e Fria e Ar Frio	0,5	1,0	0,4	0,61
Atividades Cinematográficas, de Vídeo, de Produção de Programas de Televisão, de Gravação de Som e de Edição de Música	0,6	0,7	0,5	0,60
Atividades das Bibliotecas, Arquivos, Museus e Outras Atividades Culturais	0,6	0,8	0,4	0,58
Fabricação de coque, de produtos petrolíferos refinados e de aglomerados de combustíveis	0,6	0,8	0,3	0,58

Fonte: EY-Parthenon

Anexo 4. Metodologia de implementação e análise do inquérito realizado a estudantes e profissionais

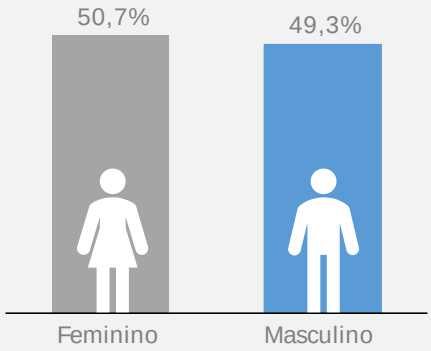
O inquérito realizado entre 22 de novembro de 2019 e 16 de fevereiro de 2020 visou a compreensão dos principais fatores de

atratividade de Portugal para o Talento, as condições de permanência dos estudantes e profissionais estrangeiros em Portugal, e ainda as especificidades regionais de atração e retenção de Talento em Portugal. Teve como principal objetivo a validação de tendências para um melhor entendimento dos fatores de atratividade distintivos de Portugal.

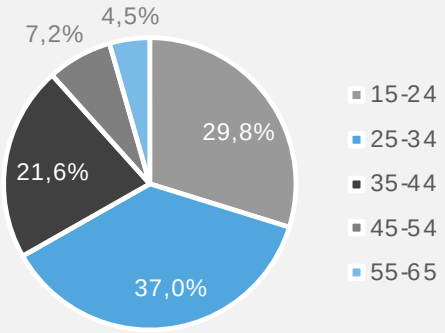
O inquérito contabiliza 292 respostas válidas e completas. A amostra foi subdividida para tratamento em quatro grupos de análise, a saber estudantes *versus* trabalhadores, e nativos *versus* migrantes. A caracterização da amostra é apresentada no *dashboard* abaixo.

Caracterização da amostra do inquérito a estudantes e profissionais

Género



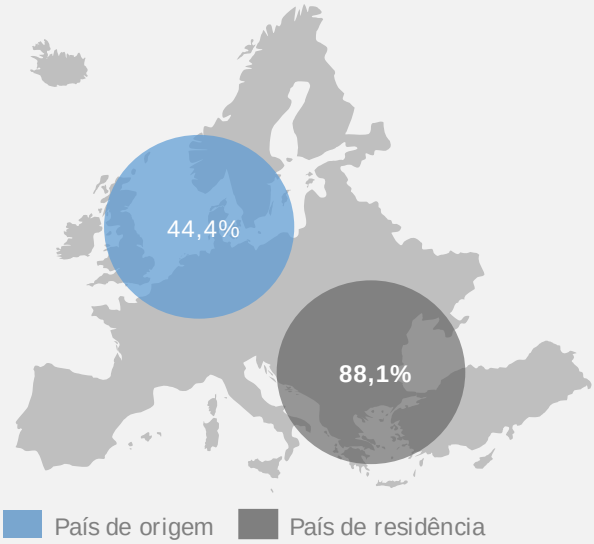
Escalão etário



Nacionalidade e país de residência

	Residente em Portugal	Não residente em Portugal
Nativo	80,5%	13,4%
Não nativo	5,1%	1,0%

Migrantes oriundos da Europa



Estudantes
28,4%

Profissionais
71,6%

Setor de atividade

Setor de atividade	
Economia, Gestão e Contabilidade	52,1%
Tecnologias	19,2%
Ciências	6,2%
Direito, Ciências Sociais e Serviços	6,2%
Saúde	4,5%
Ciências da Educação	2,7%
Humanidades, Secretariado e Tradução	2,4%
Outra	2,4%
Arquitetura, artes plásticas	1,4%
Marketing	1,4%
Turismo	1,4%
Agricultura e Recursos Naturais	0,3%

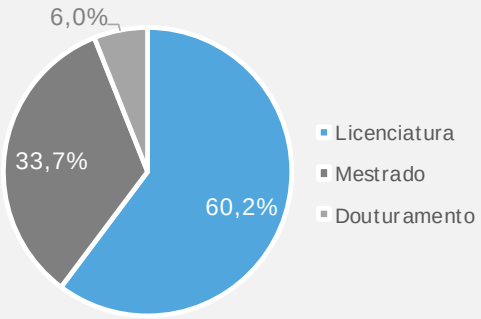
Anos de experiência profissional

<3 anos	3–10 anos	>10 anos
30,6%	27,3%	42,1%

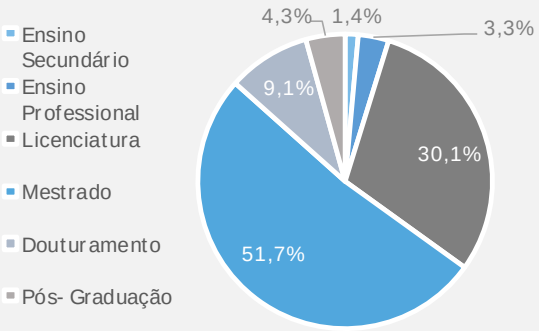
Salário bruto anual

Salário bruto anual (€)	
<10.000	8,6%
10.001–20.000	33,0%
20.001–35.000	26,8%
35.001–50.000	16,7%
>50.000	14,8%

Grau de escolaridade dos estudantes



Grau de habilitações dos profissionais



Fonte: EY-Parthenon

About EY-Parthenon

EY-Parthenon professionals are global leaders in strategy consulting. EY-Parthenon teams are committed to bringing unconventional yet pragmatic thinking together with clients' smarts to deliver actionable strategies for real impact in today's complex business landscape. Innovation has become a necessary ingredient for sustained success. Critical to unlocking opportunities is the EY-Parthenon balance of strengths — specialized experience with broad executional capabilities — to help you optimize your portfolio of business, uncover industry insights to make investment decisions, find effective paths for strategic growth opportunities and make acquisitions more rewarding. Proven EY-Parthenon methodologies, along with a progressive spirit, can deliver intelligent services for our clients, amplify the impact of our strategies and make EY-Parthenon consultants the global advisors of choice for business leaders.

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders.

In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities. EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of EY Global Limited, each of which is a separate legal entity. EY Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2020 Ernst & Young, S.A.

All Rights Reserved.

Assurance | Tax | Transactions | Adv

Cofinanciado por:

PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO

PORTUGAL
2020

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu