



transforma
TALENTO
PORTUGAL



**ESTUDO PARA O
DESENVOLVIMENTO
DO TALENTO EM
PORTUGAL**





transforma
TALENTO
PORTUGAL



**ESTUDO PARA O
DESENVOLVIMENTO
DO TALENTO EM
PORTUGAL**

31 DE OUTUBRO DE 2014



COM O SEU PATROCÍNIO
O TALENTO EM PORTUGAL



Prefácio da COTEC Portugal e da Fundação Calouste Gulbenkian

Como sempre, há uma história para contar. Poderemos começar por aí.

A iniciativa de realização do estudo “Transforma Talento Portugal” partiu da everis. A proposta foi apresentada à COTEC Portugal que, tendo-a acolhido, se empenhou em viabilizá-la, em parceria com a Fundação Calouste Gulbenkian – à semelhança de outras iniciativas que temos desenvolvido em conjunto nos últimos anos, sempre a contento de ambas as partes, e julgamos que com sucesso.

A ideia base é muito simples, como o são todas as ideias que podem chegar a ser fecundas: se queremos que o Mundo mude para melhor, teremos de nos empenhar na sua transformação. A everis iniciou, em Espanha, o movimento “Transforma”, tendo incluído o Talento entre as suas áreas de intervenção mais importantes. Assim nasceu o “Transforma Talento Espanha”: um estudo, entre outros, que veio a suportar um movimento de enorme notoriedade, e de grande envergadura, de que se espera, agora, os resultados, em termos de efectiva transformação da sociedade espanhola.

A ideia de replicar o trabalho em Portugal afigurou-se-nos muito estimulante, por três ordens de razões:

- o tema reveste-se da maior importância, inclusive do ponto de vista da modificação das condições de funcionamento da economia portuguesa, a começar pelo crescimento económico em que todos nos dizemos empenhados e de que depende, de facto, a retoma do processo de melhoria das nossas condições de vida, de forma sustentável;
- Portugal não se distingue por uma particular aptidão para descobrir e tirar o melhor proveito do Talento dos seus residentes, situação que urge mudar;
- a everis surgia-nos com o crédito de uma experiência bem sucedida, suportada por um conhecimento aprofundado do que se passa e do que se foi fazendo em muitos países (não apenas em Espanha), através de múltiplas formas de actuação, muitas delas com resultados demonstráveis.

A pronta resposta de Sua Excelência o Presidente da República ao pedido de que desse a esta iniciativa o seu Alto Patrocínio funcionou como um incentivo adicional. O decorrer do estudo permitiu verificar como muitas das preocupações enunciadas, e muitas das formas de actuação recomendadas, coincidem com as que têm vindo também a ser consideradas, e preconizadas, pela Presidência da República Portuguesa, no seu relacionamento com o País, dando, se possível, mais sentido a este Alto Patrocínio.

Não julgamos que caiba, neste breve Prefácio, uma apresentação detalhada seja dos caminhos percorridos pelo estudo, seja das suas principais conclusões e recomendações. Disso se ocupa o estudo, nas suas duas versões (o Relatório, propriamente dito, e o Sumário Executivo, cuja leitura recomendamos vivamente, de um, ou de outro, em função da disponibilidade de tempo de cada um). Disso se ocuparão, também, as discussões em múltiplos Encontros que esperamos venham a realizar-se – a começar pelo Encontro Nacional de Inovação, que o Grande Auditório da Fundação Calouste Gulbenkian acolhe no dia 26 de Fevereiro de 2015, testemunhando a primeira apresentação pública dos

Caberá, neste prefácio, e disso fazemos questão:

- agradecer à mais de meia centena de pessoas que se disponibilizaram para nos darem a sua opinião sobre o tema e, mais do que isso, para nos reportarem as suas experiências nas múltiplas vertentes desta “jornada do Talento”;
- agradecer, em particular, aos que, já na fase final do estudo, se disponibilizaram para elencar o conjunto de medidas prioritárias que deverão de levar Portugal a um muito melhor desempenho em matéria de “gestão do Talento”, da sua descoberta, e do seu desenvolvimento nas fases mais iniciais da vida de cada um – seja na esfera familiar, seja na escola –, ao seu pleno aproveitamento, e à sua plena valorização pelas entidades em que exercemos as nossas actividades profissionais e, em geral, a quem dedicamos as nossas vidas;
- para que os resultados do estudo “não caiam em saco roto”, apelar aos múltiplos destinatários destes resultados, e das recomendações em que se consubstanciam, para que se constituam no Movimento que, no final, poderá ajudar a “Transformar Portugal”, também deste ponto de vista;
- afirmar a disponibilidade da COTEC Portugal e da Fundação Calouste Gulbenkian para, na medida das nossas possibilidades, nos empenharmos na promoção deste Movimento, a que esperamos poder trazer outras partes interessadas, cada uma das quais com a sua função.

**O Presidente da Direcção da
COTEC Portugal**

(João Bento)

**O Presidente do Conselho de Administração
da Fundação Calouste Gulbenkian**

(Artur Santos Silva)

Prefácio do Presidente da República

Uma das iniciativas previstas no Ano Português da Inovação 2013, momento de celebração dos dez anos da COTEC no nosso País, consistiu na realização de um grande estudo sobre Talento em Portugal.

É esse estudo que agora se publica, contendo os resultados de um inquérito levado a cabo junto de empreendedores e, mais decisivamente, apresentando soluções, propostas e medidas concretas para a valorização do talento em Portugal.

Na verdade, é essencial que a sociedade portuguesa reconheça e valorize aqueles que, pelas suas capacidades, pelas suas qualificações e, acima de tudo, pelo seu dinamismo se destacam pela afirmação do talento que possuem. A divulgação de exemplos de sucesso e a formulação de propostas concretas para promover o talento são elementos mobilizadores de toda a sociedade, demonstrando que o mérito e a excelência se encontram ao alcance de todos, no quadro de um modelo político, social e económico norteado pelos princípios da justiça e da igualdade de oportunidades.

Por outro lado, afigura-se crucial que o País consiga atrair talentos vindos do exterior e lhes conceda os meios necessários para que contribuam activamente para o desenvolvimento de Portugal nas mais diversas áreas, da economia à educação passando pela ciência e pela cultura.

No plano interno, importa identificar e estimular as potencialidades e os talentos dos nossos jovens, sejam eles investigadores e cientistas, empresários ou trabalhadores, criadores e artistas, ou voluntários que dão o melhor de si ao serviço dos outros e do bem comum. As qualificações e os méritos das novas gerações devem ser enquadrados e transformados em valor. Aqui reside o maior activo estratégico de Portugal.

Para alcançarmos esse objectivo, a família, os professores, os gestores, as empresas e as instituições públicas e privadas, as universidades e a administração do Estado devem conjugar esforços e orientar a sua acção para a adopção de medidas concretas que produzam resultados visíveis no curto prazo.

É neste contexto que o estudo realizado representa um contributo de enorme importância para um levantamento rigoroso do presente e para uma transformação dinâmica e sustentada do futuro.

Saúdo, por isso, os promotores desta iniciativa, a que me associei desde o primeiro momento, e cujo resultado final tenho agora o gosto de prefaciá-lo, num gesto que manifesta o apreço e o reconhecimento do Presidente da República Portuguesa por um trabalho excepcional valor para que, em conjunto, promovamos o talento dos nossos cidadãos.

Sua Excelência o Presidente da República

(Aníbal Cavaco Silva)

Inteligência Colectiva

Complementado com uma análise abrangente às principais tendências internacionais e a um conjunto alargado de indicadores chave relacionados com o Talento, o Estudo **Transforma Talento Portugal** resultou de um exercício de inteligência colectiva que se consubstanciou na realização de entrevistas one2one a um conjunto de personalidades referentes de diversas áreas ligadas à temática do Talento (educação, pedagogia, formação, cultura, empreendedorismo, talento, sociologia, mercado de trabalho e migração). A todos agradecemos o interesse, a disponibilidade manifestada e, sobretudo, a partilha de visão e pontos de vista, fundamentais quer para a configuração dos problemas, quer para a identificação dos rumos de transformação do Talento em Portugal.

Personalidades

Alexandre Soares dos Santos

Presidente do Conselho de Fundadores da Fundação Francisco Manuel dos Santos

António Mega Ferreira

Director-Executivo da Orquestra Metropolitana de Lisboa

António Melo Pires

Director-Geral da Volkswagen Autoeuropa

António Mexia

Presidente do Conselho de Administração Executivo da EDP

António Murta

Managing Director da Pathena SGPS

António Pinto Ribeiro

Coordenador do Programa Gulbenkian Próximo Futuro da Fundação Calouste Gulbenkian

António Rendas

Reitor da Universidade Nova de Lisboa

António Vitorino

Sócio da Cuatrecasas, Gonçalves Pereira & Associados

Arlindo Oliveira

Presidente do Instituto Superior Técnico

Belmiro de Azevedo

Presidente do Conselho de Administração da SONAE

Carlos Coelho

Presidente da Ivity Brand Corp

Carlos Melo Ribeiro

Presidente do Conselho de Administração da Siemens

Daniel Bessa

Director-Geral da COTEC Portugal

Eduardo Marçal Grilo

Administrador da Fundação Calouste Gulbenkian

Elvira Fortunato

Professora e Directora do CENIMAT da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Fernando Neves de Almeida

Managing Director da Boyden Portugal

Fernando Ulrich

Presidente da Comissão Executiva do Banco BPI

Filipe Santos

Professor no INSEAD

Francisco Veloso

Director da Católica – Lisbon School of Business and Economics

Gabriela Canavilhas

Professora do Conservatório Nacional de Lisboa

Isabel Mota

Administradora da Fundação Calouste Gulbenkian

João Couto

Director-Geral da Microsoft Portugal

Joaquim Correia

Director de Recursos Humanos da Portugal Telecom

Joaquim Sérvulo Rodrigues

Chief Executive Officer da Espírito Santo Ventures

Jorge Portugal

Consultor para a Inovação do Presidente da República

José Manuel Félix Ribeiro

Economista e Coordenador da Iniciativa Cidades da Fundação Calouste Gulbenkian

José Manuel Mendonça

Presidente do INESC Porto – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto

Laurinda Alves

Jornalista e Professora de Comunicação e Liderança na Nova School of Business and Economics

Luís Paulo Salvado

Chief Executive Officer da Novabase

Luís Portela

Presidente do Conselho de Administração da BIAL

Manuel Ferreira de Oliveira

Presidente da Comissão Executiva da Galp Energia

Margarida Gomes da Silva

Administradora da ATEC – Academia de Formação

Maria Emília Brederode Santos

Especialista em Ciências da Educação

Maria João Valente Rosa

Directora do Projecto PORDATA da Fundação Francisco Manuel dos Santos

Miguel Neiva

Chief Executive Officer da ColorADD

Mónica Bettencourt

Investigadora Principal no Instituto Gulbenkian de Ciência

Nuno Amado

Presidente da Comissão Executiva do Millennium BCP

Nuno Ferraz de Carvalho

Global Service Provider Leader da Cisco

Pedro Guedes de Oliveira

Consultor da Direcção do INESC Porto – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto

Pedro Magalhães

Investigador Principal do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa

Pedro Portugal

Investigador no Departamento de Investigação do Banco de Portugal

Roberto Carneiro

Professor da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa

Rodrigo Costa

Presidente do Conselho de Administração da Unicre

Rosalia Vargas

Presidente da Ciência Viva – Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica

Rosário Farmhouse

Antropóloga e Alta Comissária para a Imigração e o Diálogo Intercultural

Rui Lança

Especialista em Coaching e Liderança

Rui Marques

Presidente do IPAV – Instituto Padre António Vieira

Tiago Forjaz

Chief Dream Officer da MighTworld

Foram igualmente realizadas sessões de auscultação das perspectivas de determinados colectivos sectoriais e temáticos sobre o Talento e as melhores formas de proceder à sua transformação em Portugal. A todos os representantes destes colectivos se agradece igualmente o envolvimento, a partilha de vertentes consideradas críticas e a proactividade das sugestões.

Colectivos

Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas (ANPME)

representada por Nuno Carvalhinha

Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE)

representada por João Rafael Koehler

Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS)

representada por João Maia

Global Shapers Lisbon

representado por Afonso Reis, David Malta, João Freire de Andrade, João Marecos, João Romão e Stephan Morais

Health Cluster Portugal

representado por Joaquim Cunha

PortugalFoods

representado por Ondina Afonso



I	Preâmbulo	
	I.1 Relevância do Transforma Talento no Contexto de Portugal	10
	Relevância do Transforma Talento Portugal	11
II	Visão Global sobre o Talento	
	II.1 Definição e Dimensões do Talento	14
	O conceito de Talento	15
	II.2 Elementos-Chave para a Realização do Talento	18
	Elementos necessários à realização do Talento	19
	Ecosistema do Talento	25
III	Diagnóstico do Talento em Portugal	
	III.1 Principais Problemas no Ecosistema do Talento	27
	Estrutura e Metodologia Adoptada na Identificação de Problemas	28
	Dimensões de Problemas	29
	Problemas na Produção do Talento	30
	Problemas na Intermediação e Colocação de Talento	44
	Problemas na Valorização do Talento	53
	Visão Global dos Problemas	62
	Infografia: Relação entre os Problemas e os Actores e Agentes do Talento	63
IV	Linhas Estratégicas e Soluções para a Transformação do Talento	
	IV.1 Soluções para a Transformação do Talento	65
	Estrutura e Metodologia Adoptada na Identificação de Soluções	66
	Linhas Estratégicas de Actuação	67
	Soluções orientadas à Produção de Talento	68
	Soluções orientadas à Intermediação e Colocação de Talento	83
	Soluções orientadas à Valorização do Talento	97
	Visão Global das Soluções e Medidas para a Transformação do Talento	117
	Infografia: Relação entre as Soluções, os Problemas e os Actores e Agentes do Talento	118
	IV.2 Medidas Prioritárias para a Transformação do Talento	119
	Principais Linhas de Actuação para a Transformação do Talento	120
	Identificação das Medidas Prioritárias	121
	Visão Global do Impacto no Ecosistema do Talento	122
	Infografia: Medidas Prioritárias para a Transformação do Talento	123
V	Corolário: Compromisso Individual e Colectivo pelo Talento	
	V.1 Papel da Sociedade Civil e dos Cidadãos na Transformação do Talento	125
	Transformar Talento: uma responsabilidade de todos e de cada um	126
VI	Suplementos de Suporte ao Estudo	
	VI.A Indicadores de Suporte ao Diagnóstico	129
	Análise Comparativa de Portugal no Contexto Internacional	130
	Visão Global dos Indicadores de Suporte ao Diagnóstico	131
	Principais Indicadores agregados por Etapas do Ecosistema do Talento	132
	VI.B Mapeamento do Talento Português no Mundo	176
	Os Talentos Portugueses no Mundo	177



transforma
TALENTO
PORTUGAL



t

COM O ALTO PATROCÍNIO
DE SUA EXCELENCIA



O Presidente da República



FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN





PREÂMBULO

I.1

Relevância
do Transforma
Talentos no
Contexto de
Portugal



CAPÍTULO I
SUBCAPÍTULO I.1

T

PREÂMBULO

Relevância do Transforma Talentos no Contexto de Portugal

t

Relevância do Transforma Talento Portugal

Na actual conjuntura económica e financeira, exigente em termos de bem-estar social e crescimento económico, torna-se premente uma análise aprofundada dos recursos que Portugal possui em matéria de Talento, bem como um diagnóstico de actuação sobre as melhores soluções para potenciar esse mesmo Talento.

No centro desses recursos encontram-se as pessoas, enquanto capital humano que importa acompanhar e desenvolver para alavancar o desenvolvimento social e prosperidade económica. Neste sentido importa responder a questões como: *De que forma é o Talento reconhecido e valorizado em Portugal? Por que é que o país tem dificuldades em reter o Talento em cuja formação investiu? Como potenciar ao máximo o Talento português? Como atrair Talento do exterior? ...*

O estudo **Transforma Talento Portugal** procura endereçar de uma forma simultaneamente robusta e complexa, mas também pragmática e orientada a resultados, estas e outras questões sobre os obstáculos e as oportunidades que se apresentam ao desenvolvimento e realização do Talento em Portugal.

Com este desígnio, o Transforma Talento Portugal privilegiou, fundamentalmente, uma metodologia assente em **entrevistas one2one com personalidades detentoras de pensamento relevante na temática do Talento**, a qual foi complementada com uma **análise exaustiva das principais tendências internacionais do tema e uma análise comparativa de países para um conjunto alargado de indicadores chave relacionados com o Talento**.



Os principais *drivers* deste projecto levado a cabo pela COTEC Portugal e pela Fundação Calouste Gulbenkian, em parceria com a everis Portugal, e com o Alto Patrocínio de Sua Excelência o Presidente da República, podem então definir-se em três eixos:

- 1) **Contribuir para o aumento do debate e da consciência sobre a realidade e as oportunidades do Talento em Portugal**, partindo da sociedade civil a identificação, aceleração e alargamento das reformas necessárias.

- 2) **Dinamizar a iniciativa sobre a transformação dos talentos produzidos em Portugal** e a partilha de visões e propostas colectivas, que uma amostra da sociedade civil em conjunto com especialistas entendem como fundamentais para a transformação do Talento, colocando ênfase na contribuição real do Talento para a competitividade, sustentabilidade, empreendedorismo e inovação do tecido empresarial português.
- 3) **Contribuir para a definição das linhas estratégicas necessárias para o desenvolvimento e realização máxima de cada Talento e para a promoção da diversidade dos mesmos** (empresariais, empreendedores, científicos, artísticos, desportivos, entre outros).



VISÃO GLOBAL SOBRE O TALENTO

II.1

**Definição e
Dimensões
do Talento**

II.2

**Elementos-chave
para a Realização
do Talento**

t



CAPÍTULO II
SUBCAPÍTULO II.1

T

VISÃO
GLOBAL
SOBRE O
TALENTO

Definição e Dimensões do Talento

t

O conceito de Talento

“Finding The Element in yourself is essential to discovering what you can really do and who you really are.”

Sir Ken Robinson

Iniciar um **caminho de transformação do Talento** implica compreender o sentido e a abrangência deste conceito.

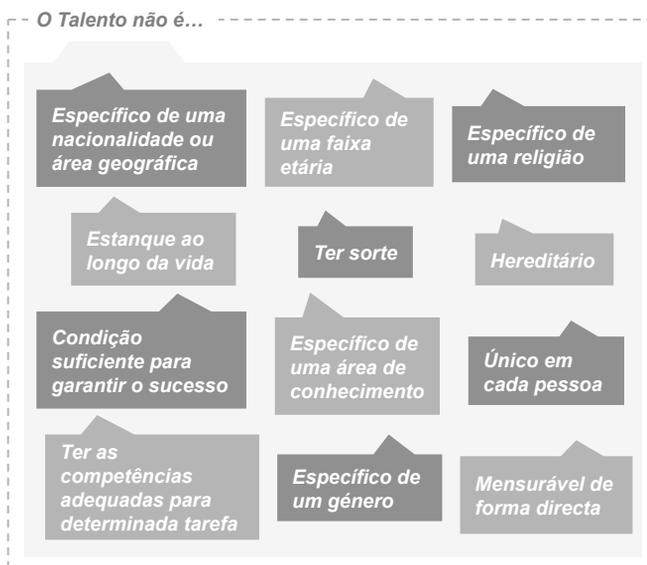
Existem **diversas definições associadas ao Talento**, muitas vezes dependentes dos contextos onde são aplicadas. Pode, por um lado, ser considerado como uma **aptidão natural para se fazer algo**, e, por outro, ser entendido como uma **revelação extraordinária ou genial de competências**. Pode ainda ser visto como sendo inato, parte do nosso ADN, ou como algo que se constrói com trabalho e empenho. Ou seja, o **conceito de Talento é tão complexo e abrangente que se torna fundamental definir o que ele é e o que não é.**

ta·len·to

substantivo masculino

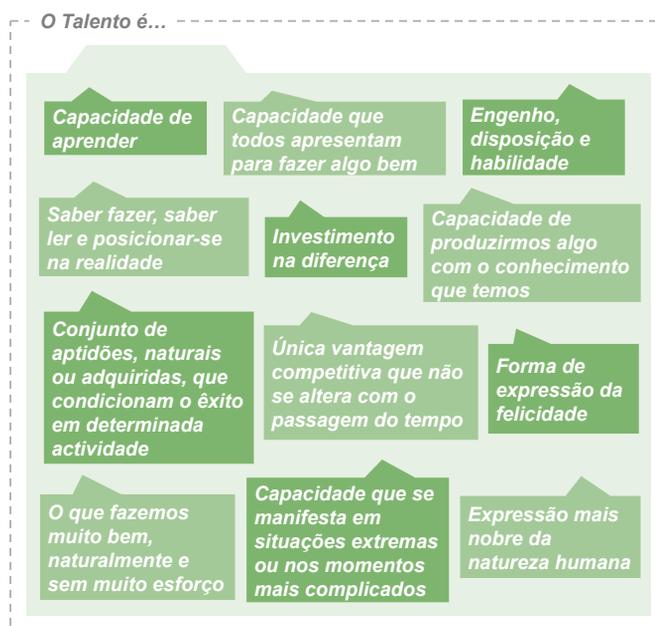
1. *Peso da antiga Grécia e de outros povos orientais.*
2. *Aptidão natural ou adquirida.*
3. *Engenho, disposição, habilidade.*

Definição de Talento, Dicionário Priberam



O Talento não é exclusivo e reservado a um conjunto de pessoas. Não é específico de uma área de conhecimento, religião, nacionalidade ou área geográfica. Também não é hereditário, não escolhe idades, nem é estanque ao longo da vida. Muito menos se resume a um conjunto de competências para realizar determinada tarefa. Sobretudo, ter Talento não é equiparável a ter sorte e não é, só por si, uma condição suficiente para alcançar o sucesso.

O **Talento está presente em toda e qualquer pessoa**, ainda que nem sempre de uma forma visível. É a capacidade de produzirmos bem algo através do conhecimento que temos, traduzindo-se em engenho, disposição e habilidade para realizar uma determinada acção.



É aquilo que fazemos de forma natural e espontânea. Pode inclusivamente ser adquirido, sendo muitas vezes revelado em contextos e situações mais adversas, que tipicamente potenciam a sua activação e descoberta. É dinâmico e pode ser desenvolvido e aperfeiçoado de variadas formas e em diferentes etapas da vida de uma pessoa. Ter Talento é investir na diferença, é ter vontade de aprender e é saber ler e posicionar-se perante a realidade. O Talento é a única vantagem competitiva que não se altera com a passagem do tempo.

Assim, definir Talento implica endereçar a multiplicidade e diversidade de perfis, habilidades e competências existentes, pois o seu significado é tão abrangente e personalizado quanto o número de pessoas de uma determinada sociedade. **Todas as pessoas têm talentos, mas esses talentos não são iguais para todos, existindo vários tipos de talentos.**

O Talento é a capacidade diferencial, inerente a toda e qualquer pessoa, de fazer melhor e de gostar de fazer algo, a qual, quando identificada, pode ser potenciada e acrescentar valor num determinado contexto.

Definição Transforma Talento Portugal

A **realização do Talento assume diferentes dimensões**. Sendo inerente ao ser humano, o Talento influencia o indivíduo tanto a nível pessoal, como relacional e profissional.

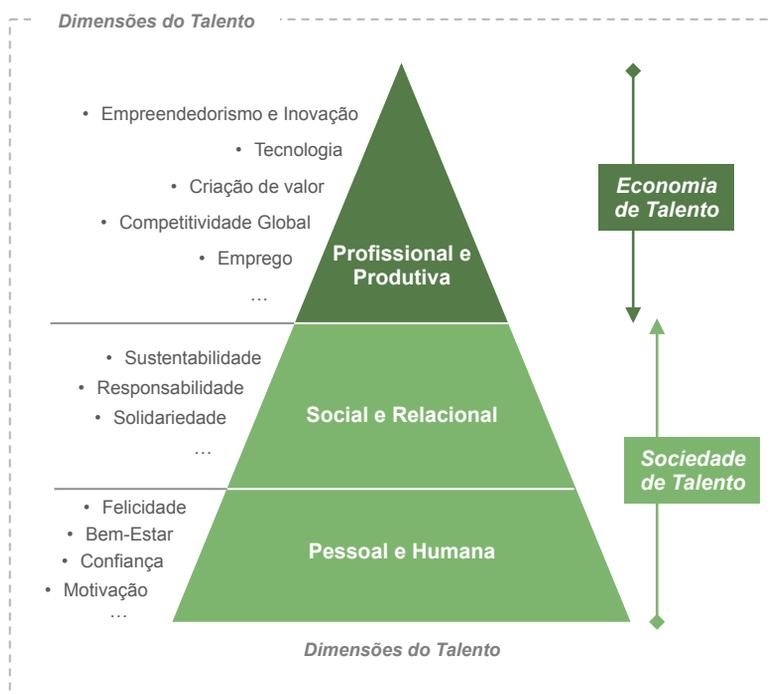
A **realização pessoal do Talento** impacta directamente na felicidade, bem-estar, confiança e motivação dos indivíduos, sendo determinante na procura de cada um por fazer mais e melhor. Este nível de realização, enquadrado no âmbito da sociedade de Talento, torna-se a base sobre a qual se desenvolvem as dimensões sociais e profissionais.

Ao fazer parte de uma comunidade, um indivíduo influencia e é influenciado pela sociedade onde se insere, e esta ligação de causa/consequência é também válida no que toca à realização do seu Talento. Existe, assim, uma **dimensão social e relacional do Talento** que se materializa na participação e contribuição do indivíduo para a sustentabilidade da sociedade.

“Human communities depend upon a diversity of talent, not a singular conception of ability.”

Sir Ken Robinson

Adicionalmente, a **realização profissional** forma a dimensão produtiva dos talentos, que promove a criação de valor a nível individual e colectivo através de progressos nas várias áreas do saber e do mercado de trabalho, nomeadamente o empreendedorismo, a ciência, as artes e o desporto, contribuindo assim para o crescimento da economia impulsionando um aumento de competitividade e do emprego.



CAPÍTULO II
SUBCAPÍTULO II.2

T

VISÃO
GLOBAL
SOBRE O
TALENTO

Elementos-chave para a Realização do Talento

t

Elementos necessários à realização do Talento

Estímulo, Orientação e Oportunidade

“Although talent feels and looks predestined, in fact we have a good deal of control over what skills we develop and we each have more potential than we might ever presume to guess.”

Daniel Coyle

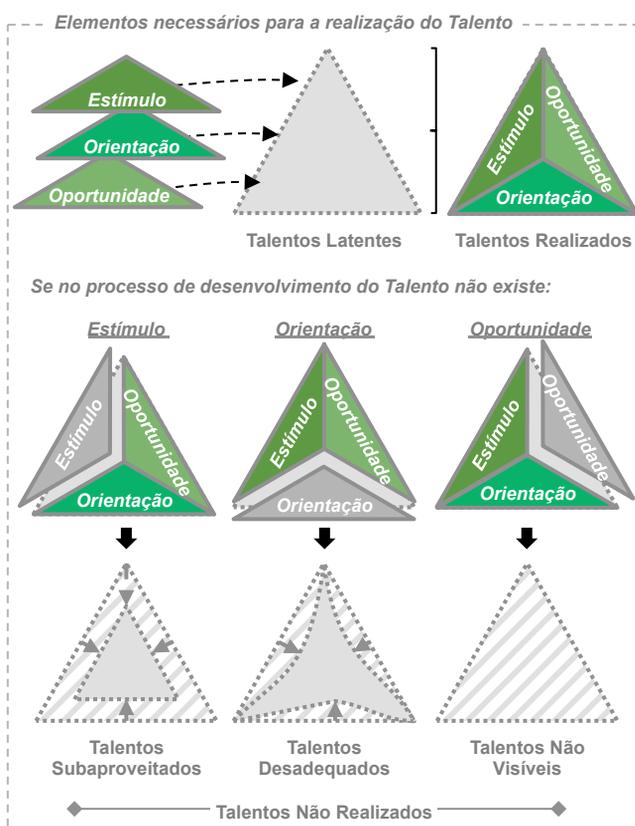
Apesar de toda as pessoas terem Talento, nem todos os talentos se revelam e realizam. O Talento não basta por si só. Para que ele se realize é necessário percorrer múltiplas etapas para o trabalhar, ampliar e aplicar na vida real, sendo que essas etapas dependem de um conjunto alargado de variáveis. **Uma pessoa precisa de vários factores exteriores que lhe dêem condições para potenciar os seus talentos.**

A total compreensão do processo que leva ao crescimento e à concretização dos talentos requer o reconhecimento do papel que o contexto pode desempenhar. As pessoas e instituições que nos rodeiam têm um papel activo no desenvolvimento do Talento, do qual resultam estímulos para descobrirmos e fortalecermos os nossos talentos, orientações para adequarmos esses talentos às necessidades da vida real e oportunidades para que a concretização desses talentos aconteça e seja valorizada.

Assim, **o processo de desenvolvimento do Talento resulta de três elementos principais: Estímulo, Orientação e Oportunidade.** Da ausência destes elementos decorre a inércia, a confusão e a frustração dos talentos. Da sua presença, resulta a expansão e elevação.

Estes três **elementos-chave são interdependentes e condição necessária para a realização plena e completa do Talento em cada pessoa.**

A ausência de qualquer um destes elementos contribui para a não realização dos talentos. Por um lado, quando existe um défice de **estímulo** ao longo do processo de identificação e desenvolvimento do Talento, o **seu potencial acaba por ficar subaproveitado**. Da mesma forma, a ausência de **orientação** torna os **talentos desadequados** face à realidade e ao contexto onde estão inseridos. Por fim, a falta de **oportunidades** para a realização dos talentos tem impacto na capacidade de concretização dos mesmos, fazendo com que estes **não se tornem visíveis e não sejam aproveitados**, tanto por parte dos indivíduos como pela própria sociedade.



Estímulo



Conjunto de forças exteriores que contribuem para activar a descoberta e identificação do Talento e motivam o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo ao longo da vida.

A dinamização dos talentos dentro de cada indivíduo pressupõe uma série de engrenagens interiores que os trabalham e apuram. A activação dessas forças decorre tipicamente de estímulos exteriores, que despertem a curiosidade e incitem à busca pela excelência. Assim, **a ausência de estímulos ao longo do processo de desenvolvimento dos talentos reflecte-se no subaproveitamento dos mesmos.**

Nenhuma arte ou ciência é exercida de forma plena sem muitas horas de prática, repetição, exploração e aprofundamento de conhecimento sobre os seus detalhes mais subtis. É, por isso, preciso muito esforço e dedicação para que um Talento se transforme e acrescente verdadeiro valor. Quando Samuel Beckett escreve *“Tenta de novo. Falha de novo. Falha melhor.”*, fala do processo de tentativa e erro, em que a existência de vontade e uma atitude optimista e empreendedora leva ao aperfeiçoamento do indivíduo e dos seus talentos.

“Human beings and human communities are the same. We need the right conditions for growth, in our schools, businesses, and communities, and in our individual lives. If the conditions are right, people grow in synergy with the people around them and the environments they create. If the conditions are poor, people protect themselves and their anxieties from neighbors and the world. “

Sir Ken Robinson

Embora possa parecer, numa primeira análise, que as condições para a activação do Talento – o gosto de fazer, a vontade de aperfeiçoar, a atitude empreendedora – são inteiramente dependentes de cada indivíduo, não devemos pensar que é exclusivo de cada um descobrir e explorar os seus talentos. De facto, **as condições para o desenvolvimento e concretização do Talento nunca são apenas interiores e individuais – são sempre também exteriores e comunitárias.** A passividade e a falta de persistência não são estanques, nem indutoras de uma “pré-condenação” de nunca vir a realizar os talentos. A proactividade não é uma espécie de “dom que nasce com os mais sortudos”. Na sua essência, estas características derivam muitas vezes da educação e da envolvente social e económica, que estimula mais ou menos o sentido crítico e inquisitivo e está mais ou menos receptiva aos talentos específicos.

A título de exemplo, a importância do estímulo externo é clara se analisarmos a relação entre o tipo de ensino nas salas de aula e os níveis de interesse e desempenho dos alunos, os quais são incentivados a partir de um **equilíbrio entre diferentes metodologias de ensino** (combinando perspectivas teóricas e práticas, com recurso à utilização de manuais e de tecnologias, etc.). Este equilíbrio permite, desta forma, fomentar o aprofundamento do conhecimento pessoal que leva à descoberta de talentos.

Uma das principais determinantes do contexto para o desenvolvimento dos talentos é, por isso, a existência ou não de estímulos para a ignição de talentos.

De outro prisma, **a educação parental e a envolvente familiar constituem um estímulo crítico durante a fase de crescimento e maturação das personalidades dos indivíduos.**

Por exemplo, as crianças com pais que tentam activamente perceber e cultivar o Talento, as opiniões e as capacidades dos seus filhos, são tipicamente expostas a um grande número de experiências diferentes que lhes permitem alargar os seus horizontes e pôr à prova as suas capacidades.

“The dominant culture of education has come to focus on not teaching and learning, but testing.”

Sir Ken Robinson

Existem várias correntes de pensamento e fóruns de reflexão internacionais que apontam igualmente para os riscos inerentes às novas tecnologias do ponto de vista do impacto nas crianças em termos de apatia e sociabilidade se não existir uma intervenção activa dos pais.

Os estímulos à exploração do Talento, mais fáceis durante o período de infância, em que “tudo é novo e extraordinário”, devem estar presentes ao longo da vida. Uma das maiores limitações ao desenvolvimento do Talento está na falta de percepção do potencial efectivo que temos e do percurso que devemos fazer para crescer e adaptarmo-nos. A consciência de que todos temos talentos diferentes e, portanto, temos capacidades para crescer de formas diferentes e em diferentes direcções é essencial para alcançar a plenitude do nosso Talento.

“My job is to not be easy on people. My job is to make them better.”

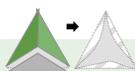
Steve Jobs

Por exemplo, na integração do Talento nas organizações é, por isso, fundamental a existência de estímulos constantes para aprender e para motivar de uma forma regular e duradoura, onde a **valorização e reconhecimento generalizado dos vários tipos de Talento constitui um incentivo muito importante.**

Finalmente, a existência de *role models* que provem ser possível ambicionar grandes feitos pode ser, muitas vezes, o principal catalisador da abertura de horizontes, que resultará numa mentalidade mais empreendedora e pró-activa da sociedade em geral.

Assim sendo, os estímulos exteriores aos talentos dependem de um conjunto alargado de factores tais como o papel interventivo dos pais na educação dos filhos, o grau de inovação e dinamismo adoptados nos estabelecimentos de ensino, a existência de espaço para fomentar novos talentos ao longo do percurso profissional promovida pelas entidades empregadoras, e a visibilidade e valorização dos vários talentos proporcionada pelos *media*.

Orientação



Iniciativas de partilha de conhecimento e atenção à unicidade de cada indivíduo que contribuem para guiar e capacitar o Talento ao longo do seu processo de desenvolvimento, para que este seja potenciado e orientado a criar valor num determinado contexto.

O passo seguinte consiste em acompanhar os talentos que estão a ser desenvolvidos de forma a prepará-los para as mudanças e avanços no contexto social e económico em que se inserem. Para maximizar o potencial de um Talento é, por isso, indispensável orientar o seu desenvolvimento de forma a poder colmatar futuras necessidades. **A ausência deste acompanhamento faz com que os talentos se tornem desadequados face às necessidades do contexto e incapazes de se conseguirem afirmar nesse contexto, numa primeira instância, e nele encontrarem um propósito em que consigam criar valor, numa segunda instância.**

Por exemplo, em termos de ensino e formação deve haver uma preocupação e um papel activo na identificação de talentos e orientação dos mesmos para a sua valorização, apostando em métodos personalizados e flexíveis que permitam definir um percurso de aprendizagem mais de acordo com as suas necessidades e apetências.

Por outro lado, para que um indivíduo tenha a capacidade de afirmar e desenvolver o seu Talento, necessita também das normalmente denominadas *soft skills*. Estas podem ser desenvolvidas através de dinâmicas como, por exemplo, a resolução de problemas em grupo, *bootcamp*, competições de retórica ou a recriação de uma situação real do mundo do trabalho na sala de aula.

“Instead of just asking students to spit information back, schools should be asking them ‘What can you create with the information you’ve found.’”

George Lucas

Outros exemplos de transmitir ensinamentos práticos sobre a vida são a promoção do contacto intergeracional e o envolvimento da comunidade no processo de aprendizagem através de passagens de testemunhos ou a realização de estágios curriculares e *workshops* práticos.

Embora os estabelecimentos de ensino desempenhem um papel chave na orientação dos talentos, a contribuição das famílias para o seu desenvolvimento é essencial. Não só mediante um **acompanhamento activo dos pais e encarregados de educação** nas actividades lectivas durante o percurso de aprendizagem das crianças e jovens, mas também no apoio e **incentivo à ambição e focalização** dos talentos. As famílias também são determinantes no **fomento de uma inteligência prática** que facilitará a concretização dos talentos no futuro. As crianças nascidas em famílias onde é praticada uma educação pedagógica e estimulante aprendem desde cedo a lidar com a autoridade e a defender os seus interesses, desenvolvendo uma confiança inata que as ajudará durante toda a vida.

“Every community has artists and writers, musicians and dancers, gardeners and chefs, and scientists and engineers who can contribute to the learning of its students.”

Milton Chen

A preparação dos talentos latentes para se tornarem talentos realizados em termos de mercado de trabalho, artes, cultura, desporto e investigação não pode ser da exclusiva responsabilidade das escolas e universidades. As empresas, as instituições da Administração Pública, os centros de investigação e as associações assumem um papel relevante nessa preparação através da passagem de informação e no envolvimento directo na aprendizagem dos alunos.

Oportunidade



Criação de espaço para a concretização e valorização do Talento. Resulta de diversas circunstâncias e situações que permitem que o Talento ganhe forma e se realize nas suas três dimensões: pessoal, social e profissional.

A criação de oportunidades para os talentos pressupõe que os agentes que actuam na sociedade compreendam o valor social e económico do Talento e criem as condições necessárias para a sua concretização. Só assim será criado o espaço necessário para que os talentos se tornem visíveis e possam actuar de forma diferencial e criativa. Caso contrário, o **défice de oportunidades fará com que os talentos não sejam aproveitados.**

A realização profissional do Talento ajuda a despoletar avanços nas áreas do saber, criando emprego e promovendo novas respostas para os problemas económicos e sociais de um país, o que torna premente a existência de **políticas públicas e reformas transformacionais que incentivem e viabilizem a realização de talentos.**

“It is those who are successful who are most likely to be given the kinds of special opportunities that lead to further success (...). Success is the result of what sociologists like to call ‘cumulative advantage’”

Malcolm Gladwell

A realização pessoal de talentos tem impacto na motivação dos colaboradores e, por isso, pode contribuir para a prosperidade das empresas. Quando ocorre uma cultura de reconhecimento e valorização das aptidões específicas e diferenciais de cada trabalhador, as empresas conseguirão empregar colaboradores mais satisfeitos e, por conseguinte, atrair mais pessoas.

Esta lógica implica que também no momento do recrutamento sejam privilegiados critérios relacionados com o potencial e as aspirações e não apenas com a mera adequação para o desempenho de uma determinada tarefa.

Esta cultura organizacional permite uma maior propensão para a inovação nos talentos e o seu maior contributo para o crescimento das organizações a que pertencem.

Actores e Agentes do Talento

Actores do Talento

Principais protagonistas do processo de transformação do Talento, desempenhando um papel determinante como centros de decisão e de acção de uma sociedade.

Os **actores do Talento** são os **indivíduos detentores de Talento**. São, por isso, o último elo de passagem de valor do Talento para a sociedade e, em simultâneo, os principais beneficiários.

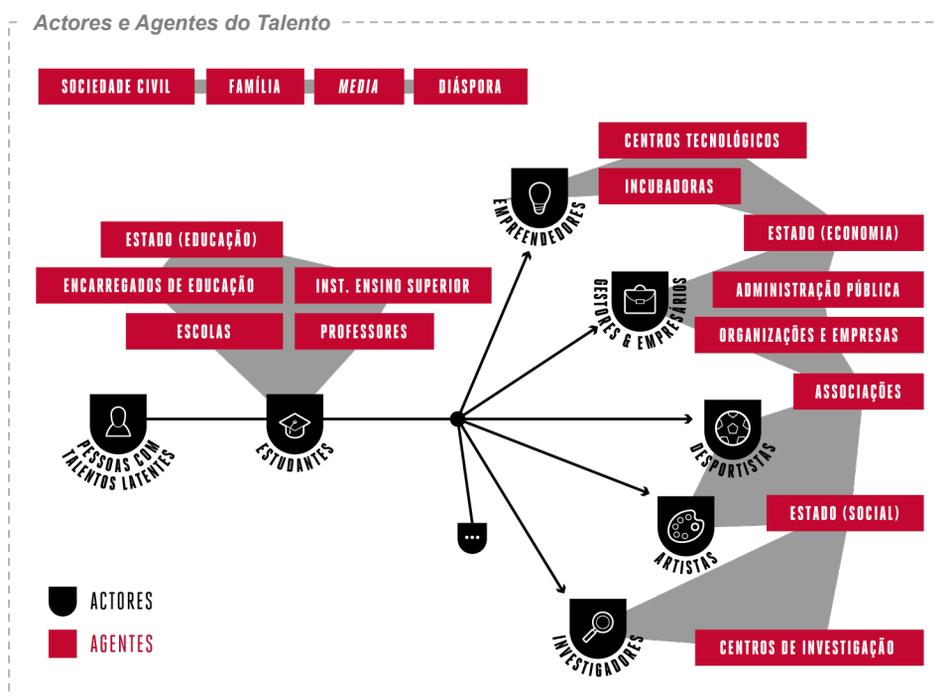
Os actores do Talento tanto podem ser os **estudantes** – que estão ainda na fase de exploração e desenvolvimento dos seus talentos –, como os **trabalhadores** – estejam eles inseridos no mundo empresarial, cultural, desportivo, científico ou estatal.

Agentes do Talento

Todos os indivíduos, grupos ou organizações que, em diversas formas e contextos, intervêm directa ou indirectamente no processo de identificação, desenvolvimento e realização de Talento.

Os **agentes do Talento**, por seu lado, são aqueles cuja acção na sociedade influencia o desenvolvimento e valorização de talentos e determina a capacidade de atrair talentos.

Estes podem ser **pessoas individuais** (como os professores ou os encarregados de educação), **órgãos administrativos** (como a Administração Pública ou o Estado), **instituições** (como os estabelecimentos de ensino, os centros de investigação ou os centros tecnológicos), **entidades privadas** (como as incubadoras, as organizações, as empresas ou as associações), ou **agentes envolventes do Talento** (como a sociedade, a família, os *media* ou a diáspora).



Ecosistema do Talento

O conjunto de elementos-chave para a realização do Talento configuram o Ecosistema do Talento, sendo este o processo que permite que a transformação de talentos latentes em talentos realizados ocorra.

O Ecosistema do Talento é composto por três etapas – a Produção, a Intermediação e Colocação e a Valorização dos talentos – que estão interligadas e contribuem de forma integrada e consecutiva para a transformação dos talentos latentes em talentos realizados.

Produção Informal de Talento

A produção informal de Talento está ligada aos aspectos humanos e pessoais da vida em sociedade que levam à descoberta e desenvolvimento de talentos. Este tipo de produção depende assim da **pré-disposição dos encarregados de educação e da sociedade em geral para reconhecer e estimular os talentos**. Aqui **os media assumem um papel fulcral**, pois a sua abordagem mais ou menos pedagógica vai reflectir-se não apenas numa maior ou menor sensibilização para esses aspectos cívicos e de abertura de mentalidades, mas também de indução à reorganização das prioridades dos pais e encarregados de educação, para que seja dada uma maior importância ao acompanhamento do percurso escolar e académico dos filhos.

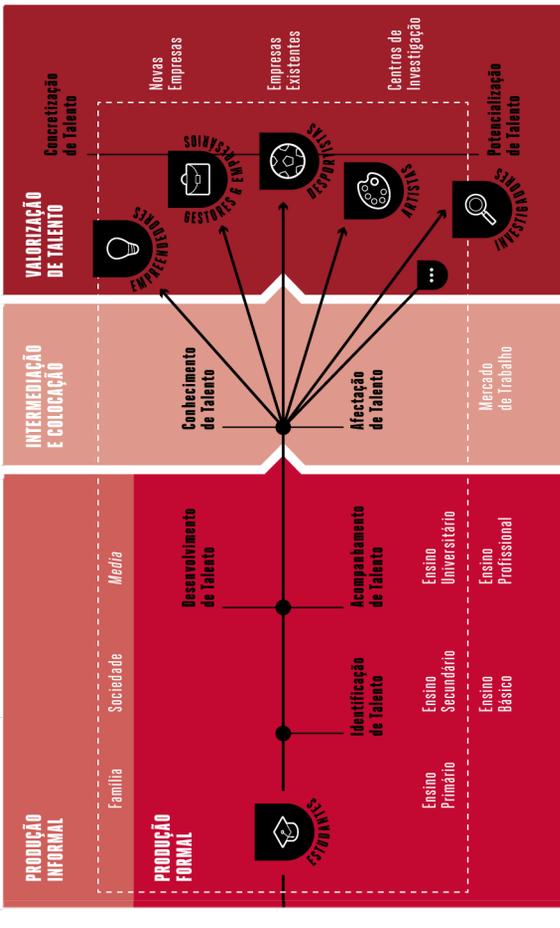
Produção Formal de Talento

A produção formal do Talento resulta da actuação dos professores e estabelecimentos de ensino no sentido de criar condições para a identificação, desenvolvimento e acompanhamento de talentos. Como visto atrás, os bons resultados desta produção dependem da abrangência dos conteúdos leccionados, da flexibilidade da estrutura educativa, da qualidade do ensino da sua adequabilidade aos desafios e necessidades socioeconómicas e ambientais. A análise deve por isso incluir a observação de mecanismos de incentivo à excelência e à promoção dos vários talentos nestas instituições e indagar se os seus conteúdos e métodos formativos reflectem a realidade social e económica envolvente.

Intermediação e Colocação

As actividades de intermediação e colocação estão relacionadas com a cooperação e partilha de informação entre os vários agentes. Como visto atrás, as **iniciativas de intermediação entre as instituições formadoras e as entidades empregadoras** são determinantes para a correcta preparação e alocação do Talento de forma a que estes cresçam e vingam. Daqui se retram três novos eixos de análise para melhor compreender a eficiência na formação e aproveitamento de talentos numa determinada região, sendo o primeiro a existência de mecanismos de intensificação do relacionamento entre agentes, o segundo a existência de medidas que promovam o reconhecimento por parte das entidades empregadoras do valor económico do Talento ligado a carreiras que hoje em dia são essencialmente académicas e o terceiro o grau de orientação dos processos de recrutamento para a procura activa de Talento diferenciador.

Ecosistema do Talento



Valorização dos Talentos

A valorização dos talentos indica como é que o Talento se traduz em benefícios para os próprios actores do Talento, para as organizações em que se inserem e para a sociedade no geral. Esta depende primeiramente da presença de condições favoráveis à concretização do Talento. A partir daí, a maximização do valor gerado pela actuação desse Talento apenas se toma possível mediante a sua potencialização quer a nível social (através de uma cultura de responsabilidade social em qualquer actividade económica), quer a nível inspiracional (através do reconhecimento nacional e internacional dos talentos portugueses).

O estudo teve um foco preferencial no interface entre a Produção e a Valorização de Talento. Assim, a orientação do diagnóstico incidirá no ecossistema do Talento sobretudo a partir do ensino secundário, passando pela Intermediação e entrada no mercado de trabalho. No decurso do exercício de inteligência colectiva, muitas personalidades apontaram aspectos relevantes e issues quer para explicar os problemas, quer para propor medidas de acção, os quais remeteram para as restantes áreas a montante do ecossistema, fazendo com que estas também sido consideradas no diagnóstico, ainda que de forma menos exaustiva.

Este conteúdo, para melhor leitura, deverá ser impresso em formato A3.



DIAGNÓSTICO DO TALENTO EM PORTUGAL

III.1

Principais Problemas no Ecosistema do Talento



t

CAPÍTULO III
SUBCAPÍTULO III.1

DIAGNÓSTICO
DO TALENTO
EM PORTUGAL

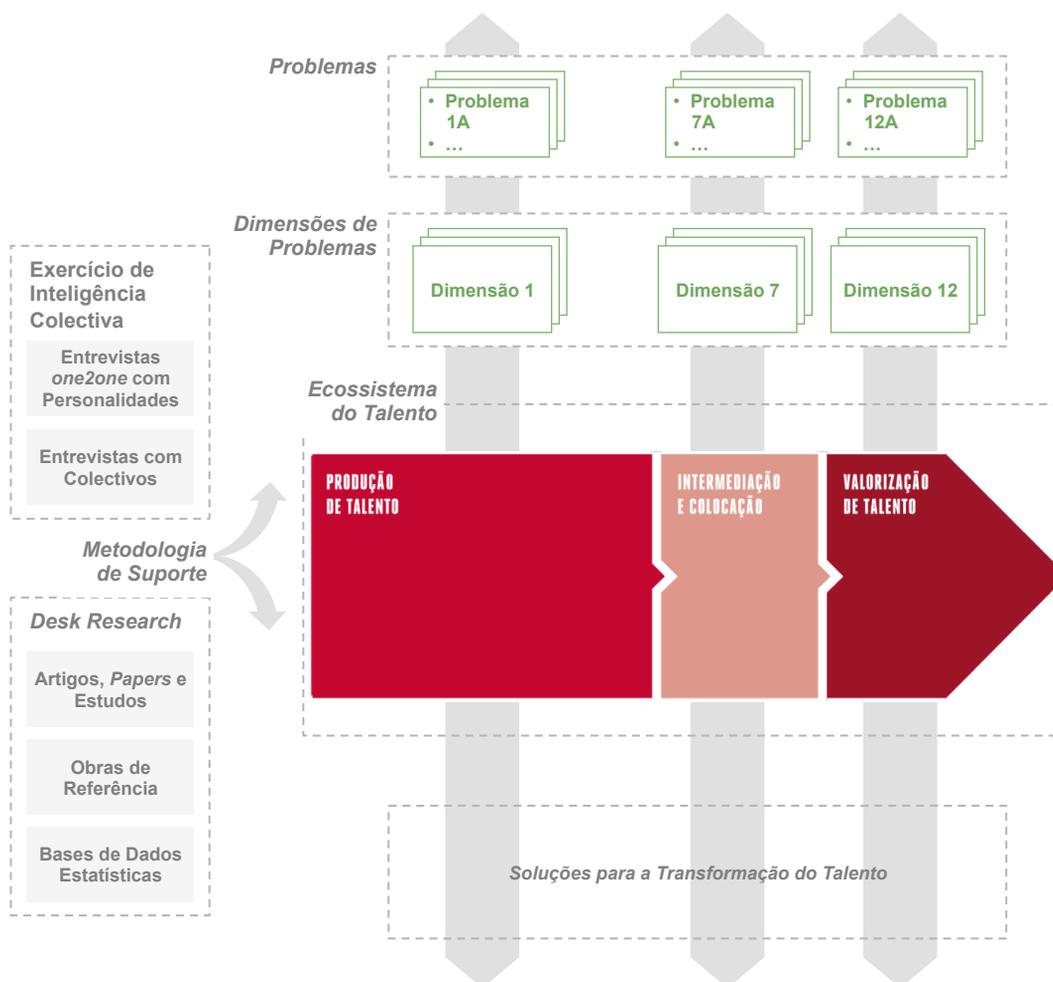
Principais Problemas no Ecosistema do Talento

T

t

Estrutura e Metodologia Adoptada na Identificação de Problemas

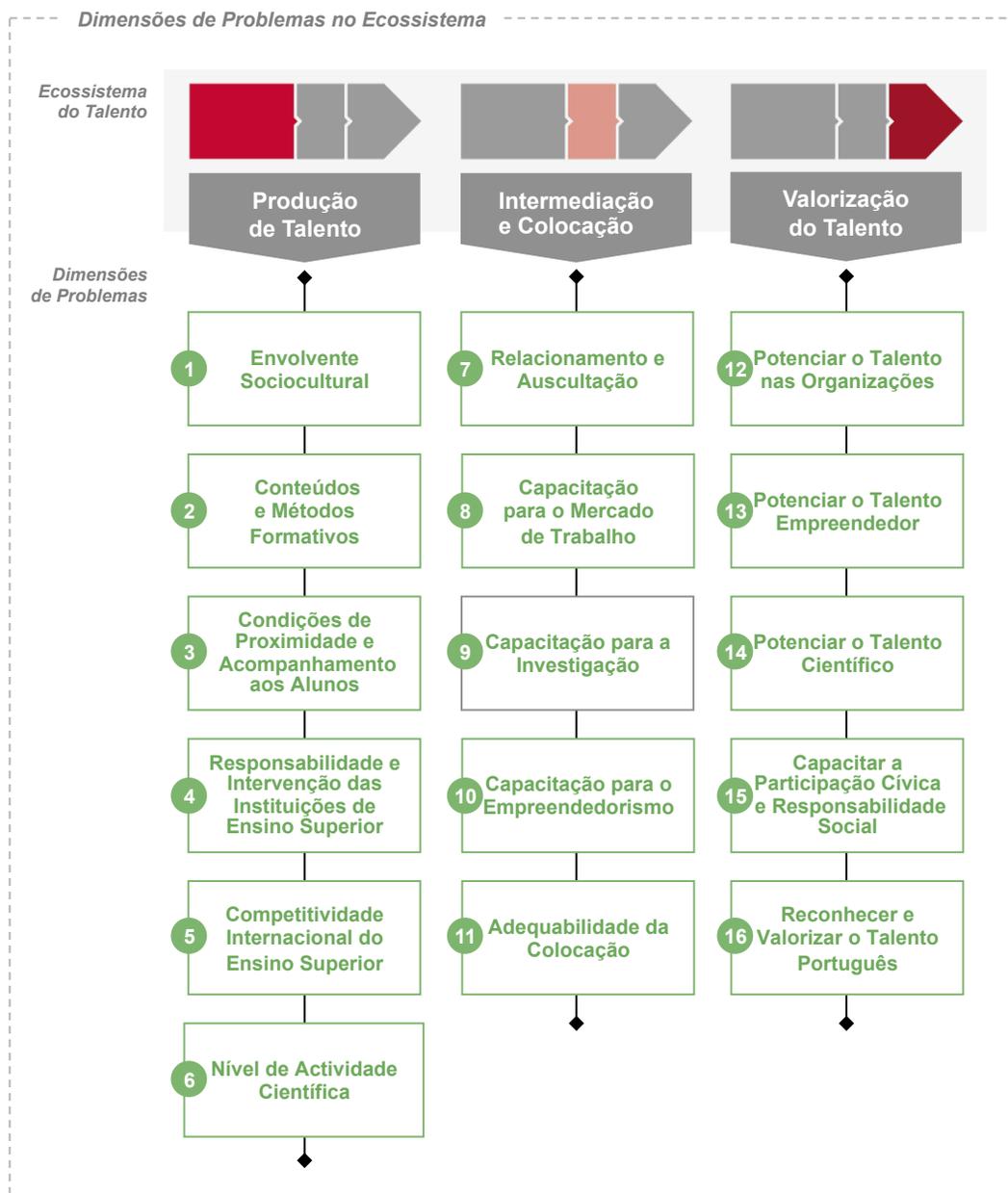
O exercício de identificação de problemas seguiu uma **metodologia assente em entrevistas com personalidades e com colectivos**, a qual foi complementada com uma componente de **desk research, nomeadamente de análise de indicadores**. Em termos de estrutura, foram adoptados 2 níveis orientados às etapas do ecossistema do Talento: **Dimensões de Problemas e Problemas**.



Dimensões de Problemas

O diagnóstico de problemas foi efectuado com base no **exercício de inteligência colectiva**, tendo este sido consubstanciado pela realização de um benchmarking internacional, que permitiu analisar o posicionamento de Portugal face a outros países, para um conjunto de indicadores de diversas áreas conexas ao Talento.

Este processo permitiu identificar **57 problemas** na produção, intermediação e valorização do Talento em Portugal, tendo estes problemas sido agregados em **16 dimensões** orientadas às etapas do ecossistema do Talento.



Problemas na Produção de Talento

“As its most important enterprise, education should be at the cutting edge of society, technology and culture, rather than trailing other sectors.”

Milton Chen

A identificação de desafios no âmbito da **produção de Talento** em Portugal incide sobre um conjunto alargado de factores que estão relacionados com questões como a cultura envolvente, o papel e actuação da família, a qualidades do sistema de ensino, entre outros. Neste sentido, o diagnóstico desta etapa do ecossistema do Talento procura dar resposta a perguntas-chave como:

- *A estrutura familiar e a cultura vigente estimulam, nas crianças e nos jovens, a criatividade, o gosto pelo conhecimento?*
- *Os currículos educativos estão adaptados à multiplicidade de apetências e talentos possíveis?*
- *Os professores e encarregados de educação têm a preocupação de identificar nos jovens os seus talentos desde cedo e acompanhar o seu desenvolvimento?*
- *Existe uma estratégia concertada entre as instituições de ensino superior em Portugal orientada à meritocracia?*
- *É a qualidade de ensino superior em Portugal capaz de se posicionar a par com os principais países de referência?*
- *Está o nível de produção e actividade científica orientado à criação de valor para a sociedade e economia?*



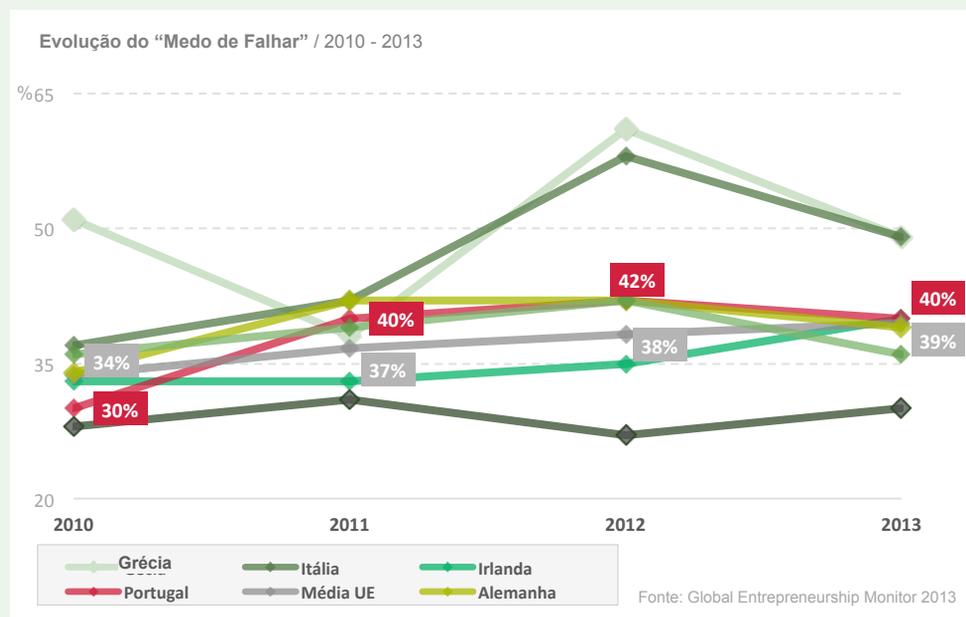
1 **Envolve Sociocultural**

Na dimensão **Envolve Sociocultural** são identificados os desafios relacionados com o impacto e influência da cultura envolvente na criação de oportunidades para a identificação e desenvolvimento dos talentos em Portugal, uma vez que a revelação do Talento existente em cada um depende de estímulos exteriores que incentivem, desde cedo, a descoberta e exploração de diferentes competências e capacidades. Neste sentido, questões como o papel da família e professores na educação e formação dos jovens ou o a influência dos *media*, surgem como os principais focos de análise decorrentes do exercício de inteligência colectiva.

Principais Problemas

1A. Escassez de Mecanismos de Incentivo à Criatividade e à Capacidade de Expressão

- A cultura vigente não incentiva, de modo abrangente, as pessoas a expressar e a comunicar as suas ideias.
- Não existem, de forma geral, programas que promovam a partilha de experiências (de sucesso ou insucesso) e que incentivem à tomada de risco.
- Existe uma tendência na sociedade, muitas vezes generalizada, para classificar e avaliar as pessoas de acordo com “médias”, o que induz uma competitividade com padrões pré-formatados e condiciona o percurso natural.
- Não existe uma mentalidade colectiva suficientemente disseminada para o desenvolvimento de uma atitude proactiva e inovadora.



O “medo de falhar” dos portugueses está em linha com a média europeia, mas é superior a países como Espanha e Eslovénia. A sociedade portuguesa revela, desde 2010, uma maior aversão ao risco, sendo que em 2013 quatro em cada dez portugueses abdicariam da oportunidade de começar um negócio por medo que este não alcançasse o sucesso. Este número contrasta com a situação em 2010, em que apenas três em cada dez pessoas não prosseguiriam com os seus projectos. Este aumento do medo de falhar verifica-se também, de um modo geral, no resto da Europa e coincide com a incidência da crise nesta região. Houve, no entanto, um ligeiro aumento de confiança (dois pontos percentuais) em 2013 em Portugal, podendo esta mudança de tendência ser um indicador de crescimento e criação de espaço para o Talento no futuro.

1B. Fracos Estímulos ao Sucesso e à Excelência

- A sociedade não promove, de forma suficiente, a exposição e a visibilidade individual.
- Há lacunas de políticas públicas que reforcem a aposta na visibilidade dos casos de sucesso, como elemento de alavancagem de uma cultura de excelência.
- Não existe uma suficiente calibração do grau de satisfação pela obtenção de resultados medianos, verificando-se muitas vezes um nivelamento por baixo em detrimento de uma ambição pelo “primeiro lugar”.

1C. Menor Importância e Sensibilização para a Educação, Cidadania e Ciência

- A **actuação e influência dos meios de comunicação social não são habitualmente dirigidas para a promoção de valores** como a cidadania, democracia e a responsabilidade social.
- Existe, regra geral, **falta de rigor e critério na comunicação endereçada principalmente às gerações mais novas**.
- Não existe uma **cultura sólida de cidadania e participação cívica**.
- Existe **pouca aproximação entre a ciência e a sociedade**, não ficando totalmente claros os fins e os resultados da investigação.

1D. Papel Pouco Interventivo da Sociedade e da Família na Educação dos Jovens

- Existe, regra geral, um **défi ce de esforço e co-responsabilização por parte dos pais e da sociedade na educação dos jovens**, tornando-se necessário aproximar a escola do meio familiar e social onde os jovens estão inseridos.
- Os **pais e encarregados de educação não assumem, na sua plenitude, um papel decisivo no desenvolvimento das capacidades, aptidões e atitudes dos jovens**, nomeadamente pela falta de acompanhamento regular das actividades da escola, pelo escasso apoio no desenvolvimento de hábitos de trabalho e de atitudes de cooperação, e pelo pouco contacto com os professores.

1E. Fraca Ligação Intergeracional

- Tende a existir em Portugal, de modo abrangente, uma **fraca ligação entre gerações**, o que contribui para um desperdício de conhecimento que poderia ser transferido e valorizado para os jovens.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

2 Conteúdos e Métodos Formativos



A dimensão **Conteúdos e Métodos Formativos** destaca os problemas identificados no exercício de inteligência colectiva relacionados com a actual estratégia educativa em Portugal. No centro das principais problemáticas referidas encontra-se a necessidade de criar currículos educativos capazes de desenvolver a multiplicidade de apetências e talentos existentes na sociedade. Também a promoção de um ensino orientado ao desenvolvimento dos talentos, consubstanciado em métodos e ferramentas que estimulem a criatividade e o desenvolvimento de *soft skills*, surge como uma questão fundamental. As problemáticas apontadas no âmbito do exercício de inteligência colectiva reflectem, assim, a fraca motivação e gosto pela aprendizagem por parte dos alunos, contribuindo, entre outros aspectos, para a existência de taxas de abandono escolar em Portugal que se encontram acima da média europeia.

Principais Problemas

2A. Insuficiente Abrangência do Currículo Escolar

- **As actuais metas curriculares definidas reflectem ainda uma visão demasiado rígida e pouco equilibrada sobre os currículos escolares**, apresentando um foco na aprendizagem de disciplinas como o Português e a Matemática, o que limita o estímulo para outras áreas de conhecimento.
- O actual currículo não reflecte, de modo geral, uma **visão sobre os alunos numa perspectiva integrada e geral da cadeia de valor**, que tenha em conta as diversas componentes da personalidade humana e a compreensão de problemas simples, não se potenciando uma aprendizagem/conhecimento transversal.
- Existe uma **insuficiente formação generalizada em áreas das TIC**: necessidade de acompanhar a evolução tecnológica e fornecer mais e melhor formação nesta área.
- Verificou-se um **desinvestimento nas disciplinas de humanidades** (e.g., filosofia, latim, retórica, ética, pensamento crítico, argumentação), o que limita o desenvolvimento da capacidade de pensar.
- Os programas educativos têm vindo a descurar, de forma geral, a **promoção de uma cultura de rigor e método científico**, não privilegiando a utilização de métodos como a observação, experimentação, documentação, referenciação, entre outros.

2B. Défice na Capacitação e Estímulo de *Soft Skills*

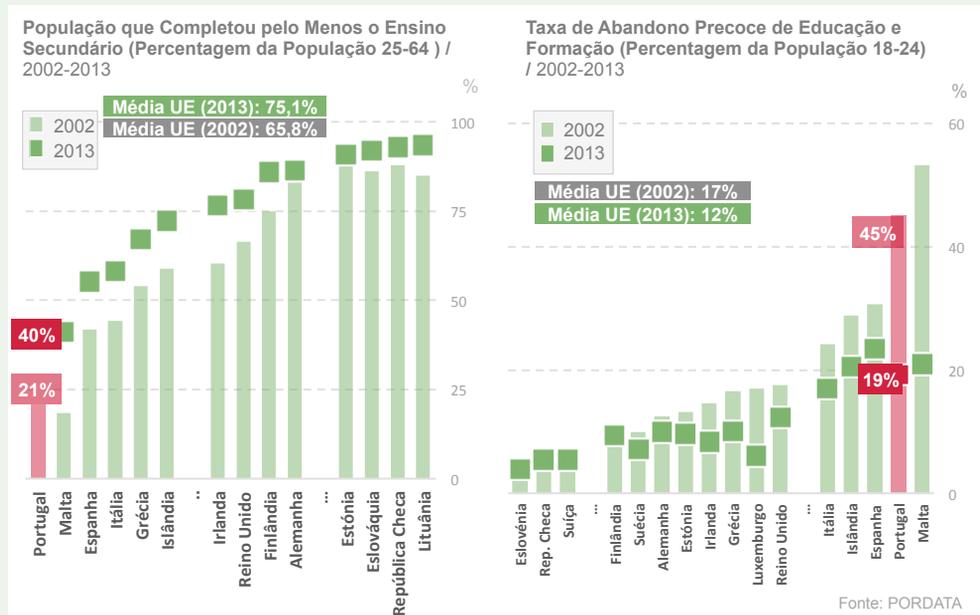
- Os **currículos educativos estão limitados em termos de conteúdos e estratégias de aprendizagem que permitam o desenvolvimento de *soft skills*** como a comunicação e debate de ideias, expressão oral, trabalho em equipa, trabalho por objectivos, liderança, organização de trabalho, gestão de equipas, resolução de problemas, criatividade, entre outros.
- A **actual estrutura de ensino não cria os incentivos suficientes ao estímulo de competências como a criatividade e inovação nos jovens**, limitando tipicamente o tempo e espaço mental para fazer actividades que os jovens querem e gostam.
- De uma forma geral, **os jovens chegam ao mercado de trabalho com competências técnicas distintas, mas com formação incompleta no âmbito das atitudes comportamentais e relacionais**.
- As **competências ligadas a áreas de projecto são, genericamente, pouco desenvolvidas nas escolas**, limitando o espaço para o desenvolvimento da criatividade.

2C. Rigidez dos Métodos de Ensino

- Existe uma **cultura exacerbada para a realização de testes e exames no ensino básico** que tende a focar os jovens na sua preparação.
- Existe um **elevado número de alunos que são retidos no ensino básico**, o que, a prazo, poderá ser prejudicial para o seu desempenho educativo e implicar custos adicionais.
- Existe uma **insuficiente influência e contacto com contextos externos – contextos empresariais e contextos educativos internacionais –**, o que limita a introdução de métodos de ensino e aprendizagem inovadores.

2D. Elevado Abandono Escolar nos Últimos Níveis de Escolaridade

- Existem **lacunas em termos de abandono escolar e de escolarização da população**, sendo apontadas razões de custos e de custo de oportunidade (preferência em ingressar precocemente no mercado de trabalho).



Portugal é um dos países da União Europeia com maior taxa de abandono escolar e o país com menor nível de escolarização da população. Em 2013 apenas quatro em cada dez adultos com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos tinham terminado o ensino secundário em Portugal. Embora este número tenha duplicado ao longo dos 11 anos precedentes, continua a ser marcadamente baixo, o que pode ser explicado pelo forte abandono escolar, que em 2002 atingia praticamente metade da população estudantil do país com idades entre os 18 e os 24 anos. Por outro lado, a descida significativa do abandono escolar para 19% em 2013 perspectiva uma franca subida do nível de escolaridade na próxima “geração trabalhadora” em Portugal.

2E. Fraco Incentivo à Aprendizagem

- Há falta da promoção de uma cultura educativa que estimule e crie incentivos reais ao gosto pela aprendizagem (“aprender por aprender”), o que conduz, no médio prazo, à desmotivação e desinteresse por parte dos alunos.
- Os critérios de avaliação das escolas assentam essencialmente nas médias e resultados, o que muitas vezes constitui um obstáculo ao gosto pela aprendizagem.

2F. Défice de Formação Cívica Transversal

- Não se tem verificado um avanço significativo em termos de implementação de medidas que promovam a educação para a Cidadania, apesar das recentes publicações de referenciais com subáreas de educação para a cidadania (e.g., educação financeira, segurança rodoviária, empreendedorismo).
- Há um défice no acompanhamento aos professores no âmbito da implementação de práticas e medidas de educação cívica nas escolas.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

3 Condições de Proximidade e Acompanhamento aos Alunos



Uma vez que a “orientação” é um dos elemento-chave à realização do Talento, os desafios referidos no exercício de inteligência colectiva, no âmbito das **Condições de Proximidade e Acompanhamento aos Alunos**, estão orientados à eficácia dos actuais mecanismos de identificação e acompanhamento dos talentos em Portugal. Tendo um papel central no processo de acompanhamento aos alunos, os professores surgem como o agente central nesta temática, tendo sido, por isso, identificados um conjunto de problemas associados aos mesmos, nomeadamente relacionados com os métodos de ensino utilizados, com a capacidade de intervenção e de actuação junto dos alunos, e com o nível de actualização da formação. Também a desvalorização social da profissão docente foi identificada, no decorrer do exercício de inteligência colectiva, como um dos principais desafios nesta dimensão.

Principais Problemas

3A. Insuficiência de Acompanhamento aos Alunos

- **Não existe uma suficiente articulação e orientação para a dinamização de programas e mecanismos de acompanhamento aos alunos**, o que limita a capacidade de identificação e desenvolvimento do Talento.
- Há **falta de programas que promovam a partilha de experiências** e que cultivem nos jovens uma atitude de segurança e confiança.
- **Tende a não existir nas escolas uma estratégia de acompanhamento aos alunos sustentada na intervenção dos diferentes agentes da educação** (professores, famílias, psicólogos escolares, ...) que complemente o sistema de ensino e permita um maior compromisso e proximidade com o desenvolvimento académico e pessoal dos alunos.
- **A proximidade e o contacto privilegiado dos professores com os alunos não são, de uma forma geral, aproveitados como um mecanismo de intervenção e actuação junto dos alunos**, no âmbito da sua orientação vocacional, recuperação de resultados, superação de dificuldades, entre outros.
- Existe, de uma forma geral, uma **elevada carga burocrática sobre os professores**, factor que tende a limitar a sua capacidade e disponibilidade para acompanhar os alunos, tanto em questões educativas como pessoais.

3B. Défice de Mecanismos para Identificação Precoce de Talentos

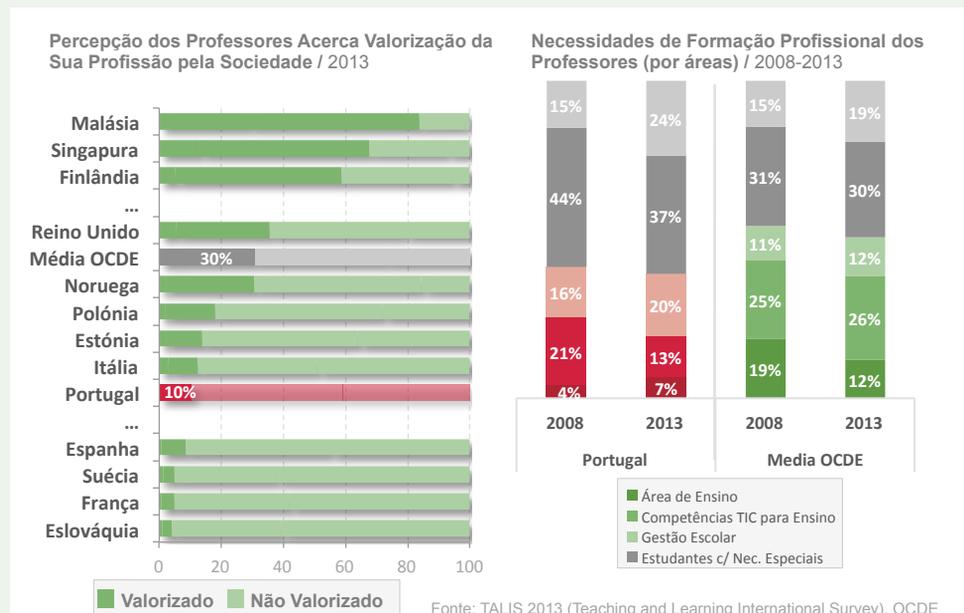
- Existem professores que de modo geral **não assumem um papel activo e criativo no introdução de métodos de aprendizagem e de programas curriculares que permitam a identificação dos talentos e a potenciação de acompanhamento específico**.
- Os **professores nem sempre assumem de uma forma regular e contínua um papel de “identificadores de talentos”** para minimizar o desaproveitamento de talentos.
- Não existe uma **percepção clara e generalizada de que o “Talento se educa”** e da necessidade de criar condições para que este se possa desenvolver em cada pessoa.
- É feita uma **grande “massificação” dos estudantes**, especialmente no ensino secundário, havendo uma tendência para restringir os *outliers*.
- Existe uma **tendência para uma cultura igualitária no tratamento dos estudantes**, o que provoca um nivelamento por baixo, falta de disciplina, rigor e exigência.

3C. Défice na Actualização da Formação dos Professores

- Os professores apresentam, muitas vezes, formação insuficiente **para cativar e ensinar os alunos de meios socialmente diferentes ou que oferecem maior resistência à aprendizagem.**
- A **implementação de políticas e medidas nas escolas tem sido dificultada pela falta de meios, apoio e orientações aos professores.**
- Há um **défice significativo na formação contínua dos professores** e na actualização dos métodos e técnicas de ensino.
- Os professores tendem a ser formados e estimulados para **uma cultura de ensino orientada aos resultados dos alunos** (“test-driven”), tendendo assim a descurar e limitar o seu papel educativo e pedagógico junto dos alunos.

3D. Desvalorização Social do Papel da Profissão de Professor

- O **histórico reconhecimento e mérito social atribuído à classe docente tem vindo a ser cada vez mais questionado** perante a crescente conotação e imagem negativa dos professores nos meios de comunicação social.
- A **profissão docente tem vindo a desvalorizar-se e a tornar-se menos atractiva**, o que tende a dificultar a atracção de jovens realmente motivados e vocacionados para este tipo de profissão.
- Vive-se um **sentimento generalizado de desmotivação e de desacreditação na comunidade de docentes** que tendencialmente se traduz numa falta de inovação, rigor e excelência nos métodos e conteúdos de ensino.



Apenas 10% dos professores em Portugal têm a percepção de que a sua profissão é valorizada pela sociedade, valor bastante abaixo da média da OCDE. Embora de uma maneira geral os professores considerem que a sua profissão é pouco reconhecida a nível mundial, o nível de insatisfação em Portugal neste aspecto é especialmente significativo. Por outro lado, os professores em Portugal identificaram o apoio a estudantes com necessidades especiais como a área em que mais carecem de formação, seguida pela área de gestão escolar (em contraste com a média da OCDE, na qual a formação profissional em competências TIC e na área de ensino está melhor posicionada face à gestão escolar).

3E. Inércia e Estagnação dos Professores nas Universidades

- A **escassez de programas e políticas que estimulem a rotatividade dos docentes a nível nacional e internacional** tende a dificultar a introdução e actualização de novas práticas e métodos de ensino.
- Tipicamente, os **responsáveis das universidades têm pouca capacidade e flexibilidade para introduzir mudanças no corpo docente**, o que se consubstancia numa tendência de fixação dos docentes nas universidades que, por sua vez, se torna num bloqueio no sistema educativo e não promove uma cultura de inovação no ensino superior.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

4 **Responsabilidade e Intervenção das Instituições de Ensino Superior**

Os problemas identificados no exercício de inteligência colectiva referentes à dimensão **Responsabilidade e Intervenção das Instituições de Ensino Superior** estão relacionados com a estratégia do ensino superior em Portugal, nomeadamente, com a tipologia de oferta de cursos por parte das diferentes instituições e com a sua estrutura e modelo de financiamento. Também a ausência de uma cultura de meritocracia e de transparência na comunicação de resultados surgem como problemáticas centrais nesta dimensão, uma vez que condicionam a preparação e capacitação dos estudantes para o mercado de trabalho.

Principais Problemas

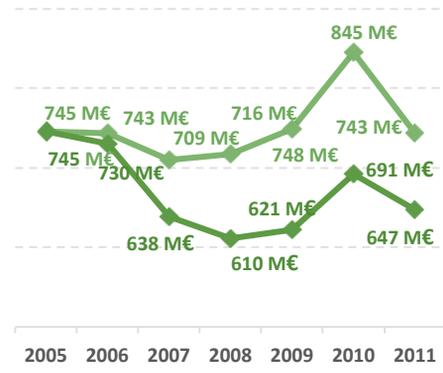
4A. Modelo de Financiamento das Universidades Pouco Orientado a Resultados

- O **modelo de financiamento das universidades está indexado a indicadores que não criam um forte incentivo a alcançar resultados** (e.g., número de alunos vs. empregabilidade/produção de conhecimento).
- **Não existe uma prática comum de medição e monitorização de métricas de gestão e indicadores que traduzam a qualidade** e se concretizem num incentivo à exigência.
- Os **mecanismos de avaliação das universidades não permitem analisar de forma clara os resultados**, o que tem impacto na visibilidade das universidades e na tomada de decisões estratégicas.

4B. Diminuição do Apoio do Estado

- A **participação real do Estado no orçamento das universidades públicas portuguesas tem vindo a diminuir** nos últimos anos.

Evolução da dotação do Orçamento de Estado para o Orçamento de Funcionamento das Universidades Públicas / 2005-2011



■ Financiamento do Estado para as Universidades Públicas
 ■ Financiamento do Estado para as Universidades Públicas, em termos comparáveis a 2005 (c/ actualização*)
*considerando, entre outros, actualizações salariais e diferenças nos encargos para a Caixa Geral de Aposentações

Fonte: Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), 2012

Impacto dos resultados no financiamento das instituições de Ensino Superior/ 2012-2013



■ Fórmula de financiamento
 ■ Financiamento baseado em resultados
 ■ Sem impacto
 ■ Financiamento com fins específicos
 □ Informação Indisponível

Fonte: Modernisation of High Education 2013, European Commission

A participação real do Estado no orçamento das universidades públicas tem vindo a diminuir desde 2005 e os resultados não têm impacto nesse financiamento. A dotação do OE disponibilizada às universidades públicas portuguesas em 2011, em montante absoluto, foi ligeiramente inferior àquela verificada em 2005. No entanto a diminuição do financiamento público das universidades torna-se mais evidente se os dados forem analisados em termos comparáveis a 2005, sendo que estes indicam uma redução do orçamento real de 13% (99M €) face ao ano base. Por outro lado, o financiamento das instituições do ensino superior não se encontra, contrariamente a muitos países da Europa, indexado a indicadores de desempenho.

4C. Insuficiente Valorização Social do Ensino Profissional

- Existe alguma **descredibilização do ensino profissional por parte das empresas, jovens, famílias e sociedade**, devido a factores como a “distingção de *status*” que tendencialmente é feita às profissões mais técnicas.

4D. Rigidez da Estrutura do Sistema de Ensino Superior

- Existe uma **estrutura significativa de professores que exerce um bloqueio no sistema educativo** e que dificulta a implementação de novas medidas no ensino superior.
- A **globalidade das universidades não se conseguiu ainda organizar para o Processo de Bolonha**, dado que em muito casos, este processo foi visto como uma ameaça e não como uma oportunidade.
- O funcionamento das universidades é muitas vezes marcado **por vícios na afectação de alguns grupos de professores à investigação**.
- **Ausência de meritocracia**, não existindo praticamente incentivos a quem se destaca na produção científica.
- Existem **lacunas na colaboração e cooperação externa das universidades**, nomeadamente com países de língua portuguesa e países emergentes.

4E. Falta de Transparência e Visibilidade na Comunicação de Resultados

- As **estatísticas de empregabilidade** (incluindo taxa de empregabilidade por curso, tipo de emprego, nível salarial,...) **das universidades nem sempre existem de forma completa e transparente**, não permitindo assim que os alunos tomem uma decisão informada no momento de escolha do curso e Instituição de Ensino Superior.
- **Não existe um mecanismo de avaliação eficiente** (e.g., oferta de cursos) **que seja baseado num ciclo de três fases**: resultados – procura – ajuste da oferta.

4F. Perda de Contacto/Ligação com *Alumni*

- **Não existe uma cultura generalizada de manutenção da ligação das universidades com os seus antigos alunos**, dificultando a potenciação da experiência e diversidade dessa rede que poderia, entre outros aspectos, acompanhar os actuais alunos, aconselhar na definição dos seus planos de estratégia, e apoiar na respectiva execução.

4G. Sobreposição de Papéis entre Universidades e Politécnicos

- **Nem sempre é clara a distinção de papéis e funções entre os dois tipos de instituições** em termos oferta de cursos e competências curriculares.
- Apesar da existência de um sistema binário em Portugal, **a formação dos jovens tende a ser pouco diferenciada** (em termos de aquisição de *habilidades* e competências) **entre os diferentes institutos**, estando o **ensino politécnico modelado à imagem das universidades**.

Veja-se, a este propósito, outros indicadores relacionados no **Suplemento B – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

5 **Competitividade Internacional do Ensino Superior**



A dimensão **Competitividade Internacional do Ensino Superior** reflecte os problemas identificados no exercício de inteligência colectiva relacionados com o posicionamento das instituições de ensino portuguesas no contexto internacional, uma vez que, num mundo eminentemente globalizado, esta é uma condição necessária à retenção e atracção de talentos em Portugal. As principais temáticas focam, assim, aspectos relacionados com a ausência de uma estratégia integrada de atracção de estudantes estrangeiros e com a fraca visibilidade do ensino superior português no exterior.

Principais Problemas

5A. Condições Base de Atracção Casuísticas e Pouco Integradas

- Os **recursos e características de Portugal** (e.g., infra-estruturas, clima) **não estão a ser potenciados**, não existindo uma articulação entre, por um lado, o poder local/nacional e, por outro, as estratégias de internacionalização das universidades.

- A criação do Estatuto do Estudante Internacional terá impacto na atracção de estudantes estrangeiros, mas será **necessário criar condições práticas para facilitar o acesso de jovens estrangeiros a Portugal** (e.g., alojamento, vistos).
- Há **falta de uma estratégia para criar condições e oportunidades para atrair e acolher os talentos** que estejam no estrangeiro.
- A estratégia de internacionalização das universidades **não se encontra muitas vezes alinhada com as necessidades dos estudantes no 1.º** (Licenciatura) **e 2.º ciclo** (Mestrado e Doutoramento) de estudos.

5B. Fraca Orientação dos Currículos Académicos para a Atracção de Estudantes Estrangeiros

- Os **programas e cursos leccionados em língua estrangeira** (nomeadamente inglês) **não se traduzem numa prática comum** entre as universidades, o que dificulta o acolhimento de estudantes internacionais.
- Existe um número significativo de universidades que não apresentam um **itinerário académico flexível e adaptável a estudantes estrangeiros**.

5C. Necessidade de Criar Elementos de Diferenciação Indutores de Competitividade Internacional

- As universidades **não têm definida uma estratégia para se distinguirem numa área de especialização**, não potenciando a qualidade e visibilidade das universidades no exterior.
- **Não existem cursos e programas de ensino superior que, de uma forma geral, estejam orientados a formar empreendedores**.
- Existem **práticas pouco regulares de competição internacional** que permitam elevar a exigência e a qualidade do trabalho realizado e reforçar a capacidade de competir num mercado de Talento global.

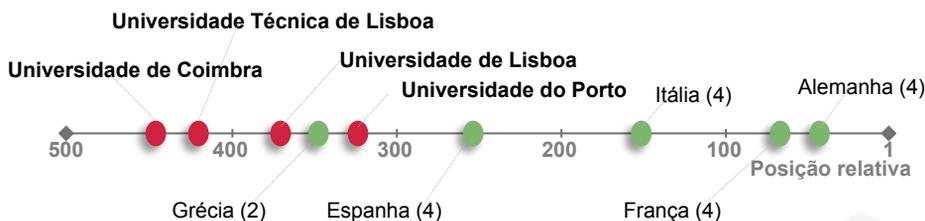
5D. Inexistência de uma Concertação de Estratégias e Acções a Nível Nacional e Regional

- **Não existe, de forma geral, coordenação e colaboração entre as diferentes instituições de ensino**, o que tem originado a duplicação da oferta de cursos e a mobilização ineficiente de recursos.
- **Existe um défice nos mecanismos de distribuição da procura** dos alunos pelas universidades de diferentes regiões do país.

5E. Pouca Visibilidade do Ensino Português no Exterior

- **É necessário reforçar a presença em rankings internacionais das universidades** para conseguir uma maior visibilidade e credibilidade do ensino português no estrangeiro.
- Dadas as características de mobilidade e globalização do Talento existe uma **necessidade de marcar uma presença mais forte na rede de circulação global do Talento**, através de um ensino e formação de referência.

Ranking das Universidades / 2013

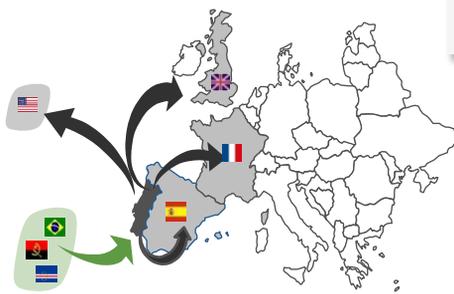


Indicators and Weights for ARWU

Criteria	Indicator	Code	Weight
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
Quality of Faculty	Highly cited researchers in 21 broad subject categories	HiCi	20%
	Papers published in Nature and Science	N&S	20%
Research Output	Papers indexed in Science Citation Index-expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%
	Per capita academic performance of an institution	PCP	10%

Fonte: Academic Ranking of World Universities 2013

Inflow e Outflow de Estudantes Universitários em Portugal / 2011



Fonte: UNESCO, Global Education Digest 2012

Portugal tem 4 universidades entre as posições 300-500 no ranking ARWU 2013, sendo o rácio de entrada versus saída de estudantes universitários negativo. Em 2013, as quatro universidades portuguesas melhor classificadas pelo ranking académico mundial das universidades (por ordem de posicionamento, a Universidade do Porto, a Universidade de Lisboa, a Universidade Técnica de Lisboa e a Universidade de Coimbra) ficaram entre as 300 e as 500 melhores. Segundo este indicador, o ensino universitário português fica atrás do espanhol, do italiano, do francês e do alemão (as 4 melhores universidades em França e na Alemanha encontram-se entre as 100 melhores do mundo). Reflexo desta situação é o fluxo de entrada e saída de estudantes universitários no país, cujos países de destino são Espanha, França, Inglaterra e os EUA, enquanto que as principais proveniências de entrada de estudantes continuam a ser os países da lusofonia – Brasil, Angola e Cabo Verde.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

6 Nível de Actividade Científica



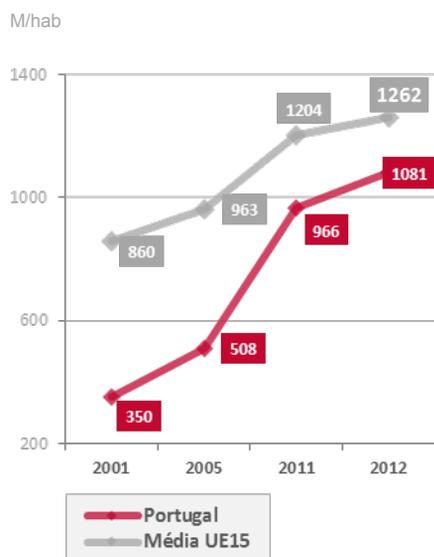
Os desafios destacados no exercício de inteligência colectiva que são apresentados na dimensão **Nível de Actividade Científica** estão relacionados com a qualidade e orientação a resultados da produção científica em Portugal. O défice de articulação entre as entidades intervenientes na produção científica e o seu impacto na capacidade competitividade é identificado como uma questão central. Além disso, os talentos emergentes no mundo da ciência são também condicionados pela falta de condições para o prosseguimento de carreiras científicas no país, sendo que uma das principais condicionantes deste problema está relacionada com a fraca relação entre as unidades de investigação científica e o mundo empresarial.

Principais Problemas

6A. Insuficiente Quantificação e Orientação a Resultados

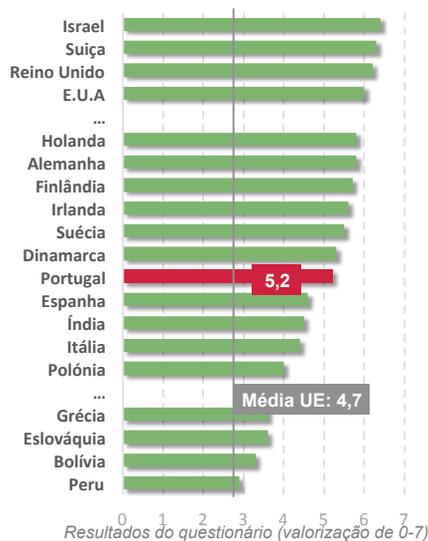
- Os **mecanismos de avaliação e medição dos resultados de investigação são insuficientes**, não existindo indicadores robustos para medição da transferência de conhecimento das universidades, bem como do seu impacto em termos culturais, artísticos, sociais e económicos.
- **Existe um défice de mecanismos que permitam confrontar a produção de conhecimento nacional com os parâmetros internacionais**, o que tem limitado a exigência e qualidade das universidades portuguesas.
- Existem **mecanismos de compensação**, como o subsídio de dedicação exclusiva para docentes, **que não estão indexados a resultados de investigação tangíveis**.
- O facto dos **critérios dos principais rankings internacionais de universidades estarem maioritariamente orientados à investigação e à produção de conhecimento científico**, tende a **não criar incentivos a uma maior aposta na qualidade de ensino por parte dos docentes**.

Número de Publicações por Milhão de Habitantes / 2001, 2005, 2011 e 2012



Fonte: PORDATA

Qualidade das Instituições de Investigação Científica / 2013



Fonte: WEF (Executive Opinion Survey),
The Global Competitiveness Report 2013

O número de publicações científicas em Portugal é inferior à média da União Europeia, apesar da aproximação que se tem verificado nos últimos anos. Portugal tem revelado uma tendência de intensificação da produção científica e conseqüente aproximação desta aos níveis europeus. Seguindo a trajetória europeia de crescimento nesta área no período decorrido entre 2001 e 2011 Portugal praticamente triplicou o número de publicações científicas, sendo que no início desse período ocorreram apenas 350 publicações por cada milhão de habitantes, número que subiu para 966 ao fim de 10 anos. Por outro lado, as instituições de investigação científica portuguesas posicionam-se acima da média europeia em termos de qualidade, encontrando-se muito perto das Dinamarca e da Suécia e acima das Espanha e da Índia.

6B. Carácter Pouco Diversificado e Sustentado da Carreira Científica

- O actual modelo de carreira científica, muito baseado em bolsas de investigação, constitui-se como um factor de precariedade, o que gera maior instabilidade e menos produtividade no seio dos investigadores.
- Apesar dos avanços verificados na investigação científica, nomeadamente de carácter fundamental, **não existe muitas vezes uma ligação entre o foco da investigação científica e a necessidade das empresas.**
- **Não é habitual os investigadores, no decurso da sua carreira, passarem períodos inseridos no seio das empresas.**

6C. Fraca Colaboração e Coordenação entre Áreas de Investigação

- **Há falta de incentivos à colaboração entre universidades nas áreas de investigação**, existindo um forte estímulo à competitividade por resultados.
- A existência de gabinetes de propriedade e investigação isolados em cada universidade **não estimula a competitividade pela qualidade da produção científica.**
- **Verifica-se uma limitação da colaboração e competitividade científica entre universidades**, motivada pela ausência de uma instituição de referência que assegure a coordenação global de produção científica.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no *Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico*

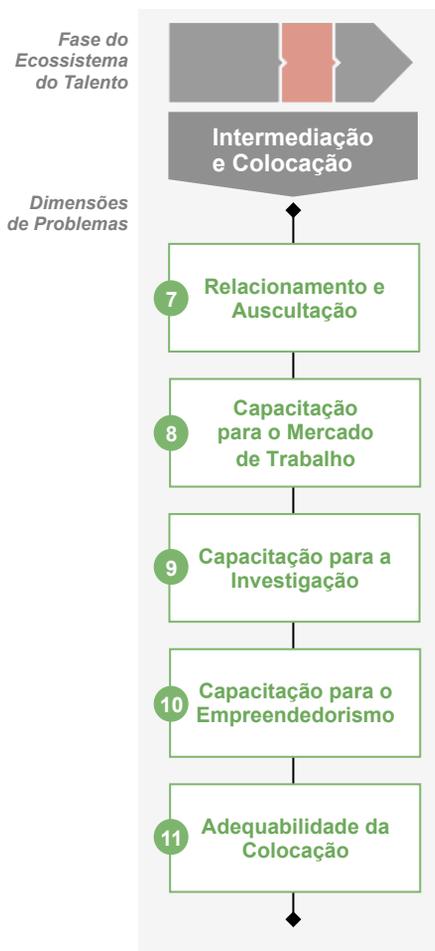
Problemas na Intermediação e Colocação de Talento

“Very many people go through their whole lives having no real sense of what their talents may be, or if they have any to speak of.”

Sir Ken Robinson

Os desafios identificados na etapa **Intermediação e Colocação de Talento** estão relacionados com o processo de transformação dos talentos produzidos em talentos concretizados, impactando assim, os agentes intervenientes, tanto na realidade educativa, como no contexto empresarial. Neste sentido, o diagnóstico desta etapa do ecossistema do Talento procura dar resposta a perguntas-chave como:

- *Está a oferta de cursos superiores orientada às competências e necessidades do mercado de trabalho?*
- *Os estudantes têm contacto com o mercado de trabalho e adquirem durante os seus estudos as soft skills necessárias para a sua vida profissional?*
- *Os resultados da actividade académica, nomeadamente da investigação científica, são valorizados e traduzem-se em valor acrescentado para a economia e para a sociedade?*
- *O empreendedorismo está a ser valorizado nos contextos de ensino como uma real alternativa profissional?*
- *As entidades empregadoras valorizam e procuram activamente Talento para as suas equipas?*



7 Relacionamento e Auscultação

A dimensão **Relacionamento e Auscultação** reflecte os problemas identificados no exercício de inteligência colectiva que abordam a relação e proximidade entre as instituições de ensino e as diversas entidades do mercado de trabalho, nomeadamente, no que diz respeito à integração dos estudantes, tanto no mundo empresarial, como em outras opções profissionais, como a carreira científica ou empreendedora. Neste sentido, as principais problemáticas nesta dimensão estão relacionadas, por um lado, com a insuficiente orientação profissional e vocacional, por parte das instituições de ensino, e por outro, com a aproximação ocasional, e muitas vezes tardia, das empresas junto das instituições de ensino.

Principais Problemas

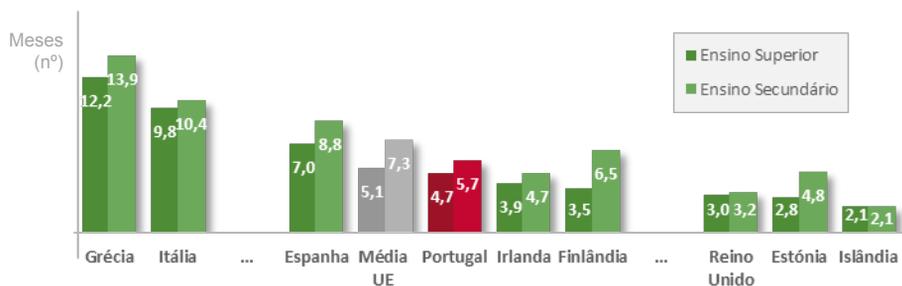
7A. Ligação Ocasional das Empresas com as Universidades e Muito Focada em Necessidades Específicas

- O foco da interação das empresas com as universidades restringe-se essencialmente aos processos de recrutamento, não sendo potenciadas sinergias facilitadoras da integração de talentos no mercado de trabalho.
- As empresas não têm, genericamente, relações regulares, contínuas e sustentáveis com as universidades – não partilham necessidades, não se envolvem na definição dos conteúdos formativos, não estimulam a resolução de problemas da sua realidade específica, entre outros.; limitam-se a recrutar quando têm uma necessidade.

7B. Insuficiente Orientação Profissional/Vocacional para o Mercado de Trabalho

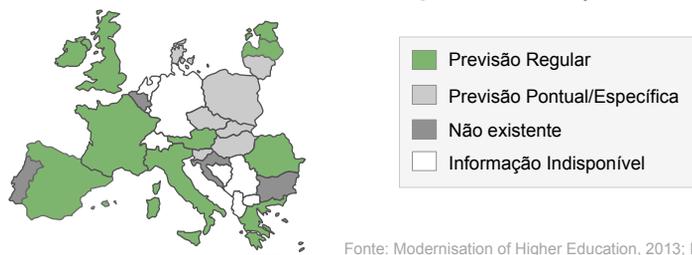
- Não existe, de modo geral, nas universidades portuguesas, uma cultura generalizada de acompanhamento dos alunos que lhes permita fornecer um conhecimento profundo da realidade empresarial e das suas orientações vocacionais – saídas profissionais, tendências de mercado, competências valorizadas, envolvimento de *alumni*, entre outros.
- Existe um baixo nível de conhecimento do mercado de trabalho por parte das universidades – áreas de aposta, competências diferenciadoras, momentos de recrutamento, conhecimento dos processos de recrutamento e apoio na preparação dos mesmos, entre outros.

Tempo Médio Entre o Final do Ensino Superior e o 1.º Emprego (por Nível de Escolarização) / 2012



Fonte: PORDATA, 2014

Previsão e Análise do Mercado de Trabalho nas Instituições de Ensino Superior / 2012-2013



Fonte: Modernisation of Higher Education, 2013; European Commission

Em Portugal, um estudante universitário demora, em média, 4,7 meses a encontrar o primeiro emprego. Em 2012, um estudante que terminasse os seus estudos superiores demoraria, em média, 4,7 meses (cerca de 18 semanas) a encontrar o primeiro emprego. Este tempo passaria para 5,7 meses (cerca de 23 semanas) no caso de um estudante que tivesse terminado apenas o ensino secundário. Estes dados revelam uma posição de Portugal em termos de colocação de jovens no mercado de trabalho acima da média europeia, apresentando valores bastante mais positivos do que, por exemplo, Grécia e Itália. Por outro lado, Portugal é um dos poucos países da Europa onde não existem práticas pontuais ou regulares de previsão e análise do mercado de trabalho por parte das instituições de ensino superior.

7C. Défice de Incentivos à Aproximação ao Mundo Científico

- O **itinerário educativo tradicional não privilegia de uma forma geral o contacto e proximidade com o mundo científico**, condicionando, muitas vezes, a identificação e desenvolvimento de talentos na área das ciências e tecnologia.
- O **défice de ensino experimental nas escolas e a falta de contexto e oportunidades de contacto com investigadores**, através de programas ou estágios curriculares, limita a potencial descoberta vocacional e opção dos jovens pelo percurso de investigação.
- A **ausência generalizada da promoção de uma cultura científica nas suas diversas vertentes** – artística, musical, tecnológica, científica, entre outras. – tende a limitar a abertura à escolha de uma via profissional na área da investigação.
- Os **doutoramentos não estão, frequentemente, orientados para áreas em que as empresas se posicionem**, o que dificulta a colocação e integração dos doutorados nas empresas e uma produção científica orientada a acrescentar valor empresarial.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no *Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico*

8 Capacitação para o Mercado de Trabalho



Na dimensão **Capacitação para o Mercado de Trabalho** estão reflectidos os desafios, decorrentes do exercício de inteligência colectiva, relacionados com a adequação da tipologia e oferta de cursos das instituições de ensino, face às tendências e necessidades do mercado de trabalho. Neste sentido, a agilidade e flexibilidade da estratégia do ensino superior em Portugal surge como uma questão fundamental para fazer face à constante mutação do mercado empresarial. Os principais problemas identificados estão, assim, relacionados com o défice de conexão entre o mundo empresarial e o académico, no que diz respeito à adequação e inovação de conteúdos e métodos de ensino e à insuficiência de mecanismos que fomentem a reentrada no mercado de trabalho.

Principais Problemas

8A. Formação Orientada para o Mercado Trabalho, mas com Défice de Adequabilidade

- O **foco do sistema de ensino está orientado essencialmente à formação de pessoas para o mercado empresarial**, não criando oportunidades para outras opções de realização profissional.
- As universidades enfrentam **dificuldades na criação de percursos académicos que correspondam às necessidades, dinamismo e constante mutação do mercado empresarial**.

8B. Défice de Mecanismos que Fomentem a Reentrada no Mercado de Trabalho

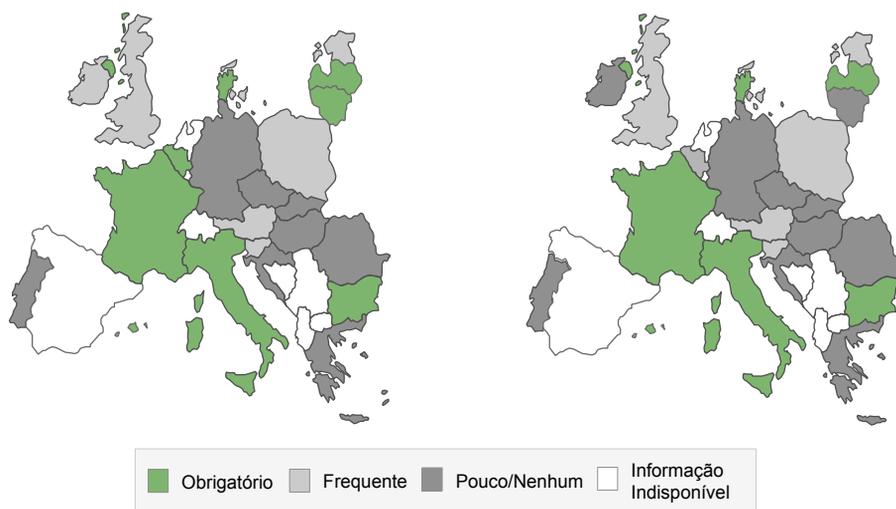
- Há falta de **mecanismos de formação consolidados e generalizados que permitam converter e reconhecer as competências, habilidades e “saberes”** adquiridos em contextos distintos ao tradicional percurso académico.

8C. Défice de Conexão entre o Mundo Empresarial e o Académico

- O número de quadros das empresas que pertencem aos corpos docentes das universidades é ainda bastante limitado, sendo que o percurso de sucesso de alguém do mundo empresarial nem sempre é visto como passando por dar contributos no mundo académico.
- Existe pouca proximidade/contacto real dos alunos com o mundo empresarial, nomeadamente através de estágios integrados nos programas curriculares, que permitissem obter uma experiência da vida real das empresas.
- Existem poucos incentivos ao equilíbrio temporal entre a experiência profissional e a formação académica (“interromper os ciclos”), o que, nos casos de realização ininterrupta dos ciclos de ensino (e.g., licenciatura, mestrado e doutoramento), dificulta a integração no mundo empresarial.

Nível de envolvimento de agentes empregadores no desenvolvimento do currículo educativo / 2012-2013

Nível de envolvimento de agentes empregadores no corpo docente / 2012-2013



Fonte: Modernisation of Higher Education, 2013; European Commission

Em Portugal, o nível de envolvimento dos agentes empregadores no ensino superior é bastante reduzido. Portugal apresenta níveis muito baixos ou inexistentes de envolvimento de agentes empregadores no desenvolvimento dos currículos educativos e de presença destes no corpo docente das instituições de ensino superior. Este panorama é contrastante com países como França e Itália, em que estas intervenções são obrigatórias, ou, por outro lado, com o Reino Unido ou a Áustria em que se observa bastante frequência destas práticas embora estas não sejam mandatárias. O nível de envolvimento de elementos dos quadros das empresas na formação superior dos jovens é, no entanto, ainda bastante heterogéneo por toda a Europa, verificando-se casos de países muito desenvolvidos como a Alemanha em que este é existente e casos de países menos proeminentes como a Bulgária em que é obrigatório.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

9 **Capacitação para a Investigação**

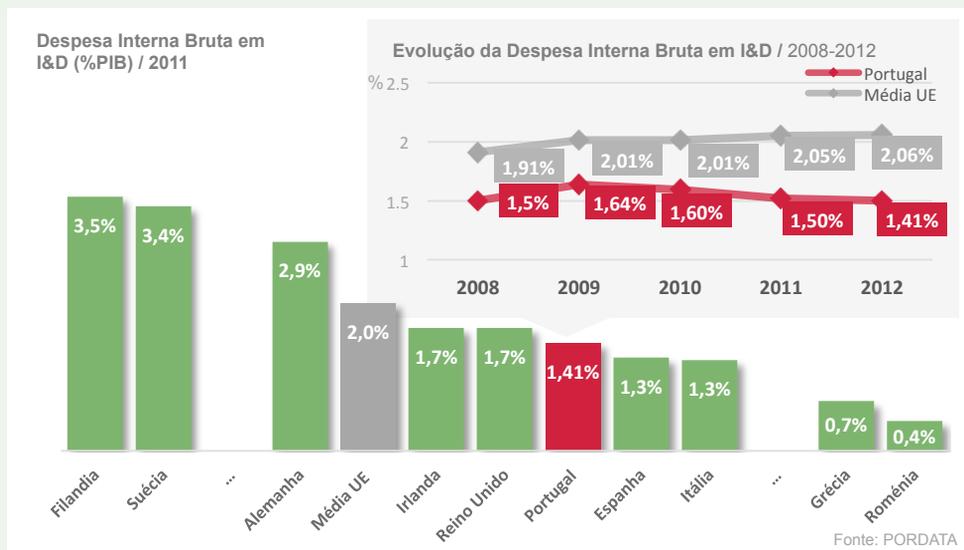


Relacionada com o problema da fraca relação das unidades de investigação científica com o mundo empresarial referido na dimensão “6. Nível de Actividade Científica” está a questão do défice de equilíbrio entre projectos de investigação fundamental e projectos com carácter de adequabilidade na sociedade e economia. Neste sentido, os desafios identificados ao longo do exercício de inteligência colectiva que estão reflectidos na dimensão **Capacitação para a Investigação** relacionam-se com as actuais formas de interacção entre a sociedade e a comunidade científica, que se traduzem numa maior desacreditação e desvalorização das áreas científicas, condicionando desta forma as oportunidades e opção por uma carreira científica.

Principais Problemas

9A. Fraca Interligação entre o Mundo Empresarial e o Científico

- Uma **grande parte da investigação científica em Portugal não chega às empresas**, sendo difícil de manter um modelo de financiamento que mantenha esta distância.
- A **investigação é, em grande medida, financiada por fundos nacionais e comunitários e não chega muitas vezes à economia real**, não existindo transformação do conhecimento em resultados concretos que depois beneficiem a sociedade como um todo.
- A generalidade das **bolsas de investigação não fomenta a ligação e trabalho conjunto com as empresas**, desincentivando os investigadores a produzirem de forma orientada às necessidades do mercado empresarial.



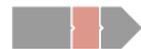
Em Portugal, a Despesa Interna Bruta em I&D corresponde a cerca de 1,5% do PIB, colocando-se abaixo da média europeia. Em 2012 a despesa interna bruta em actividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) foi de 1,41% do PIB. Este valor, sendo superior por dois pontos percentuais ao de Espanha e Itália, está ainda aquém da média europeia por 5 pontos percentuais e representa menos de metade do investimento relativo nesta área em países como a Finlândia e a Suécia. Esta situação não apresenta sinais de inversão de tendência, uma vez que desde 2009 o peso do investimento em I&D em Portugal tem diminuído em % do PIB, tornando cada vez maior a diferença em relação à média da UE, a qual tem vindo a crescer gradualmente.

9B. Falta de Proximidade entre a Ciência e a Sociedade

- Existem **poucas oportunidades para a ciência interagir com a sociedade e vice-versa**, não existindo uma estratégia completa e integrada que estabeleça laços da ciência com as empresas, escolas e sociedade em geral.
- **Não é feito o investimento necessário nas componentes “comunicar ciência” e “gerir ciência”**, a par da componente “fazer ciência”.
- **Não está disseminada uma cultura de partilha de conhecimento do que é produzido pela ciência e da sua aplicabilidade**, sendo necessário que a própria sociedade olhe de forma positiva para o trabalho produzido pela comunidade científica.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

10 Capacitação para o Empreendedorismo

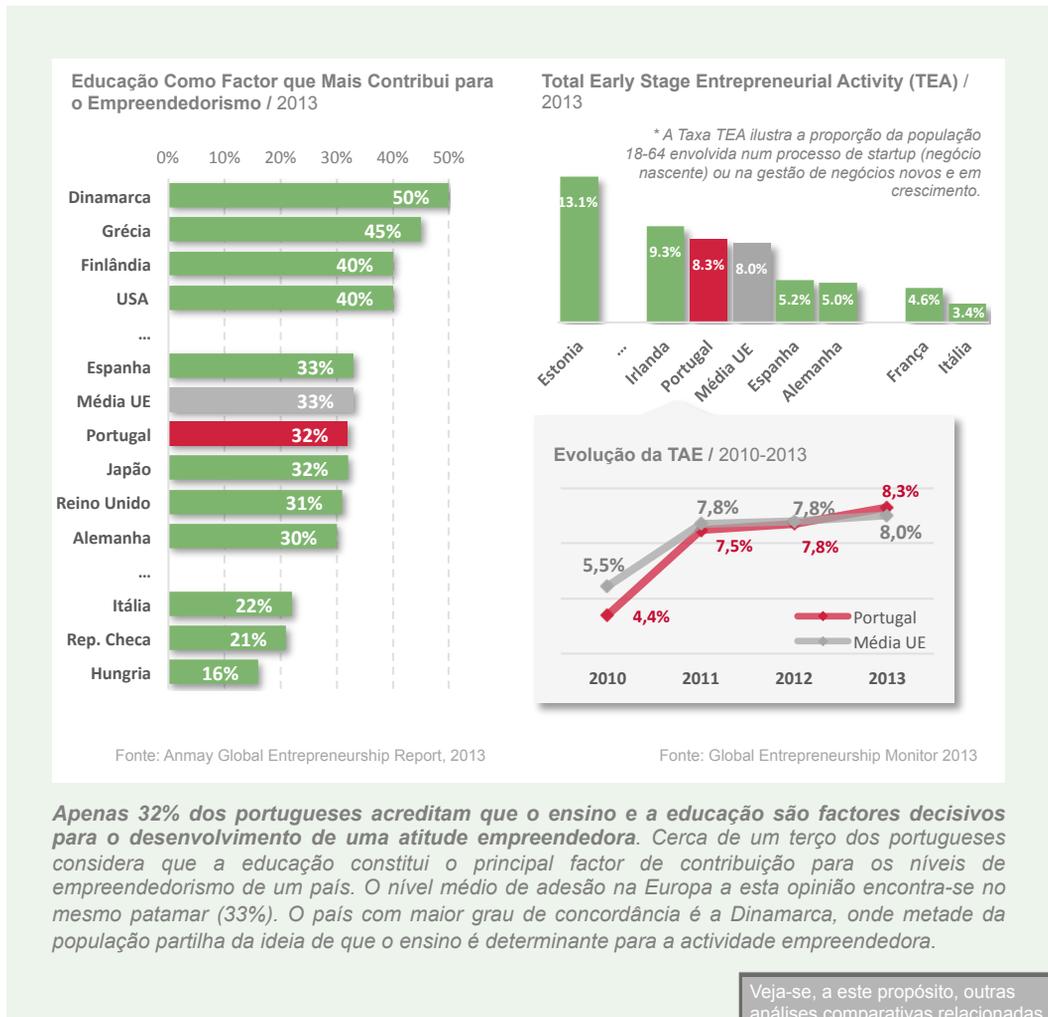


Na dimensão **Capacitação para o Empreendedorismo** foram referidas, no decorrer do exercício de inteligência colectiva, lacunas no que diz respeito à sensibilização e formação para o empreendedorismo em Portugal. Os principais desafios apontados estão relacionados, por um lado, com a orientação dos conteúdos leccionados ao mundo empresarial tradicional e, por outro, com a ausência de um enquadramento regulatório que fomente a actividade empreendedora. São igualmente referidos factores decorrentes de problemáticas já incluídas na dimensão “1. Envolve Sociocultural”, como o défice de incentivos generalizados à criatividade e à capacidade de expressão.

Principais Problemas

10A. Falta de Sensibilização e de Formação para Empreender

- A **globalidade dos programas de ensino não incentiva os alunos a poder escolher uma via profissional alternativa ao mundo empresarial**.
- A **não existência de um número suficiente de role-models de empreendedorismo em Portugal** dificulta a promoção do empreendedorismo como uma via de sucesso alternativa e possível.
- O **mindset** prevalecente na sociedade não incentiva, de modo abrangente, as pessoas a expressar e comunicar as suas ideias, nem existem incentivos suficientemente fortes para o risco e para a criação de novos negócios.
- O **enquadramento legal, fiscal, regulatório e burocrático vigente constitui-se como uma enorme força de bloqueio à abertura e desenvolvimento de novos negócios**, uma vez que existe um processo complexo e demorado de abertura da empresa (e.g., obtenção de licenças) e também em caso de falência da empresa (e.g., liquidação de dívidas).
- Existe um **insuficiente conhecimento dos desafios efectivos de ser empreendedor**, valorizando-se em termos de cobertura mediática, na esmagadora maioria dos casos, o arranque e o aparente sucesso inicial, mas descurando as dificuldades frequentemente enfrentados que pode criar uma falsa ilusão sobre as condições para o desenvolvimento de negócios.



11 Adequabilidade da Colocação

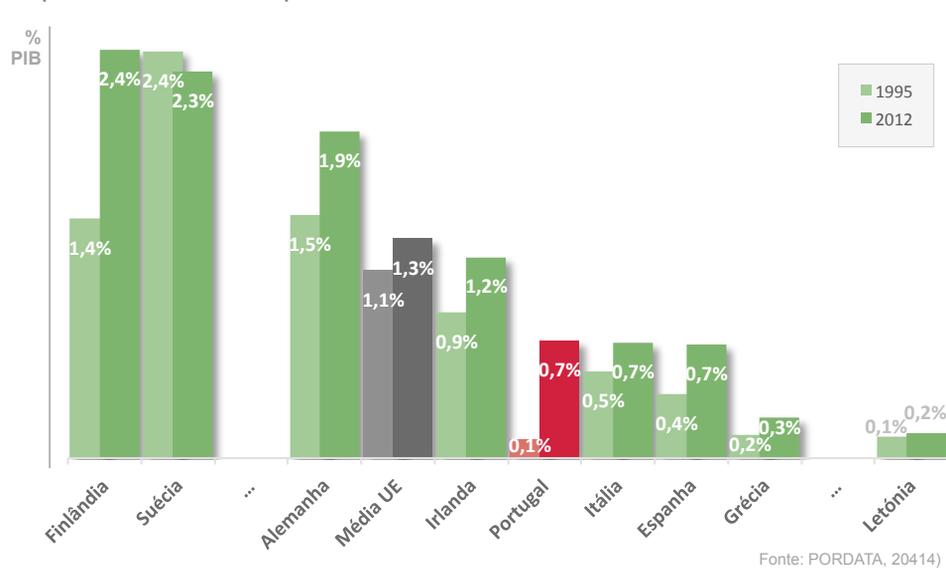
A dimensão **Adequabilidade da Colocação** destaca os problemas apontados no exercício de inteligência colectiva relativos aos processos de recrutamento e afectação das empresas e organizações e o seu impacto na realização e valorização dos talentos. Questões como o défice de criação de emprego em I&D e a existência de processos de recrutamento demasiados generalistas e desadequados às necessidades das empresas são identificadas como centrais no âmbito da etapa de intermediação e afectação de Talento.

Principais Problemas

11A. Pouca Criação de Emprego em I&D

- O **fraco investimento em I&D por parte de um número significativo de empresas limita a oferta de empregos nesta área**, nomeadamente a doutorados.
- Há um **défi ce de mecanismos robustos de incentivo às empresas para criação de novos tipos de emprego qualificado**, o que poderia potenciar a colocação de novos talentos.
- Existe, de modo geral, um **desconhecimento por parte das empresas das ferramentas de investigação que existem em Portugal** e que lhes poderiam ser úteis na sua actividade, decorrente de um insuficiente *marketing* científico direccionado às empresas.

Despesas em I&D do sector empresas em % do PIB / 1995-2012



A despesa das empresas portuguesas em I&D regista valores bastante inferiores à média da União Europeia, apesar do aumento relativo dos últimos anos ter sido relevante. Em 2012, a despesa interna bruta em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) levada a cabo por empresas foi de 0,7% do PIB. Este valor, sendo equivalente ao de Espanha e Itália, está ainda aquém da média europeia por 6 pontos percentuais e representa menos de 1/3 do investimento relativo nesta área em países como a Finlândia e a Suécia. No entanto, a comparação desta taxa com a praticada pelo sector empresarial português em 1995 revela que em Portugal as despesas em I&D aumentaram em 0,6% do PIB em 17 anos. Este incremento revela-se superior ao aumento médio na UE registado no mesmo período (apenas em 0,2% do PIB).

11B. Processos de Integração Generalistas

- Nos processos de recrutamento **não é frequentemente realizada uma avaliação dos talentos e capacidades das pessoas**, o que se pode traduzir numa afectação desajustada dos recursos.
- Muitas vezes as **empresas tendem a não considerar, nos critérios de recrutamento e nos processos de integração, o Talento como uma competência** focando-se apenas na captação de pessoas para realizar determinada tarefa.
- Existe uma **aparente ineficácia na afectação de recursos humanos**, o que gera um problema de produtividade e execução do Talento.

- **As empresas tendem a moldar os talentos à medida das suas necessidades de preenchimento de funções e realização de tarefas**, não considerando de forma vincada o seu valor e habilidade diferencial, o que conduz, a prazo, a um desaproveitamento e desmotivação dos talentos. Este factor agrava-se no momento de estabilização do crescimento da empresa, uma vez que as oportunidades de valorização e afectação de recursos surgem com menor facilidade.

11C. Processos de Recrutamento Desajustados às Necessidades das Empresas

- Em função do sector de actividade, os **processos de recrutamento podem reflectir um desajuste entre as competências que as universidades fornecem e aquilo que as empresas procuram**, uma vez que o conhecimento académico adquirido por parte de jovens recém-licenciados nem sempre corresponde às expectativas das empresas em relação às competências necessárias para realizar uma determinada função.
- Os **processos de recrutamento das empresas privilegiam, de uma forma geral, sobretudo a componente académica dos candidatos em detrimento das restantes competências**, factor este que não permite avaliar a existência de competências críticas para o desempenho de funções, como a capacidade de aprender, o nível de inteligência emocional, *hobbies* e interesses ou a capacidade para resolver problemas.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no *Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico*

Problemas na Valorização de Talento

“For so many of us, our jobs defines us, even to ourselves – and even if the work we do doesn’t express who we really feel we are.”

Sir Ken Robinson

Os desafios identificados na etapa **Valorização de Talento** estão relacionados com as condições existentes em Portugal para a realização dos talentos e maximização do valor gerado pelos seus agentes, tais como empreendedores, gestores e empresários, desportistas, artistas ou investigadores. Neste sentido, o diagnóstico desta etapa do ecossistema do Talento procura dar resposta a perguntas-chave como:

- *Estão as empresas dotadas de mecanismos de gestão, formação e avaliação de pessoas orientados ao desenvolvimento contínuo dos talentos?*
- *O actual enquadramento legal, jurídico e regulatório contribui para o crescimento da actividade empreendedora em Portugal?*
- *A qualidade e o nível de actividade científica em Portugal estimulam uma opção profissional crescente pela carreira científica?*
- *Os cidadãos portugueses procuram ter uma participação activa na sociedade?*
- *Existem iniciativas para promover o reconhecimento e valorização do talento português, em Portugal e no estrangeiro?*



12 Potenciar o Talento nas Organizações

A dimensão **Potenciar o Talento nas Organizações** identifica os problemas destacados no exercício de inteligência colectiva associados ao impacto da actual cultura empresarial em Portugal, na realização contínua dos talentos. Questões como o défice de mecanismos de formação e avaliação, a ausência de uma cultura de transparência ou a escassez de competências de liderança e gestão de pessoas são apontadas como as principais limitações ao desenvolvimento contínuo dos talentos nas empresas e organizações portuguesas.

Principais Problemas

12A. Escassez de Competências para a Gestão de Talentos

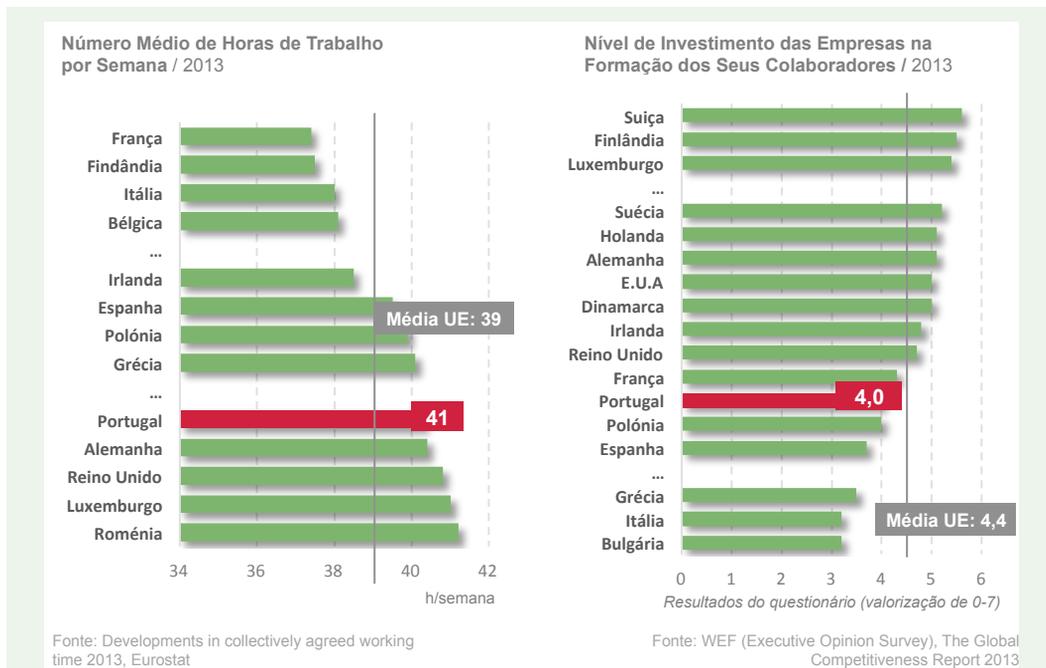
- A **falta de competências de liderança e de gestão nas empresas e na Administração Pública** tende a ser um dos principais entraves à identificação e desenvolvimento dos talentos.
- O **desequilíbrio de qualificações que tende a existir entre os actuais empresários e as novas gerações de talentos que integram as empresas** tende a dificultar o relacionamento profissional e, por consequência, a valorização e desenvolvimento do Talento dos colaboradores das empresas.
- **Muitas empresas, quer grandes quer especialmente PME, e também entidades do sector público apresentam défices na gestão de recursos humanos**, o que limita não só a valorização e desenvolvimento eficiente dos talentos, como compromete os processos futuros de liderança das organizações.
- Existem **poucos exemplos de modelos de liderança** que permitam efectuar um acompanhamento dos colaboradores e estimulem o desenvolvimento de competências e habilidades.

12B. Défice de Mecanismos de Afecção e de Programas de Formação Adaptados

- **Muitas empresas e entidades do sector público, por norma, não investem em mecanismos e programas de formação adaptados às necessidades e competências dos seus colaboradores.**
- **Não existem, habitualmente, programas de formação direccionados à integração e adaptação a um novo contexto profissional** seja para novos colaboradores ou para mudanças internas.
- **As empresas, numa perspectiva global, não dispõem de mecanismos e programas de formação *on-the-job* contínuos** e que permitam permanentemente desenvolver e potenciar os talentos de cada colaborador.
- **As empresas, de uma forma geral, tendem a ter uma visão sobre os colaboradores limitada à capacidade para executar determinadas tarefas e funções**, não criando oportunidades para o desenvolvimento integral das suas capacidades e talentos.

12C. Défice de Processos de Avaliação Eficientes para o Desenvolvimento dos Talentos

- **A generalidade dos mecanismos de avaliação das empresas e da Administração Pública não reflectem uma visão global do desempenho**, não permitindo o *feedback* e as perspectivas de evolução das pessoas.
- **Os mecanismos de avaliação por vezes utilizados pelas organizações não permitem, de uma forma geral, efectuar uma análise individualizada e identificar o valor acrescentado de cada colaborador** comparativamente à media global.
- **O défice generalizado de instrumentos de avaliação contínua nas organizações** tende a dificultar a capacidade de selecção criteriosa e eficiente dos colaboradores, induzindo assim uma cultura de mediania e estagnação.



Portugal está abaixo da média europeia em termos de investimento das empresas em formação dos colaboradores. Os portugueses trabalham, em média, mais duas horas semanais do que a população da UE. O número médio de horas de trabalho por semana em Portugal encontra-se, assim, ao nível da Alemanha e do Reino Unido, sendo superior ao praticado na Finlândia ou em França (onde não é esperado que um assalariado trabalhe mais do que 38 horas por semana). Por outro lado, as empresas portuguesas apresentam níveis de investimento na formação dos seus colaboradores em linha com a média europeia, embora significativamente inferiores a países como a Suécia, a Finlândia ou o Luxemburgo.

12D. Fraca Cultura de Transparência e Acompanhamento

- As empresas nem sempre têm a sua cultura organizacional definida e comunicada aos colaboradores de forma clara.
- As empresas, de uma forma geral, não valorizam a integração das pessoas na sua cultura organizacional, o que cria obstáculos ao contágio e integração na cultura da empresa.
- A escassez de mecanismos de comunicação e coordenação transparentes e eficientes nas empresas tende a ser um dos principais entraves ao desenvolvimento dos talentos.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no *Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico*

13 Potenciar o Talento Empreendedor

A dimensão **Potenciar o Talento Empreendedor** reflecte os problemas identificados no decorrer do exercício de inteligência colectiva, que estão relacionados com as actuais condições para desenvolver uma actividade empreendedora em Portugal. No seguimento das condicionantes de carácter educativo e de contexto, apontadas em dimensões anteriores, são identificadas nesta dimensão limitações ao empreendedorismo relacionadas com o enquadramento legal, regulatório e fiscal. Também a escassez de empreendedorismo de base tecnológica é apontada como uma das questões centrais nesta temática.

Principais Problemas

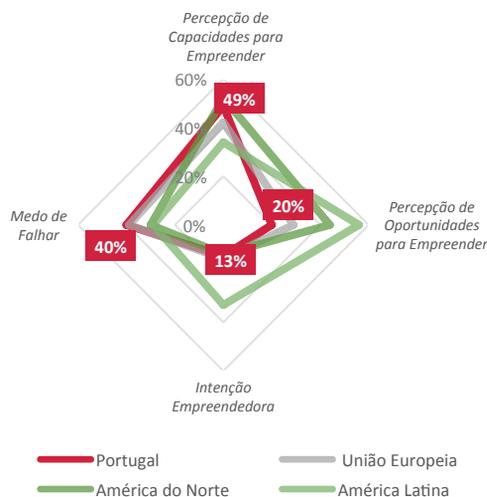
13A. Condições Pouco Favoráveis para Empreender

- O sistema de *venture capital* é ainda limitado em Portugal, em especial nas fases de *seed capital* e de *early stage*, dificultando o acesso dos empreendedores a capital de risco.
- Não existe estímulo suficiente ao empreendedorismo de escala global, essencial no paradigma actual caracterizado por um mercado global e digital, ..
- Não há uma prática implementada de acompanhamento e orientação que, para lá do financiamento, permita capacitar os empreendedores na gestão das organizações que criam.
- Muitos projectos empreendedores privilegiam sobretudo ideias e capital, não existindo, regra geral, um investimento sustentado também em pessoas/equipas, o que permitiria completar os factores-chave para o sucesso do empreendedorismo (ideia + equipa + capital).

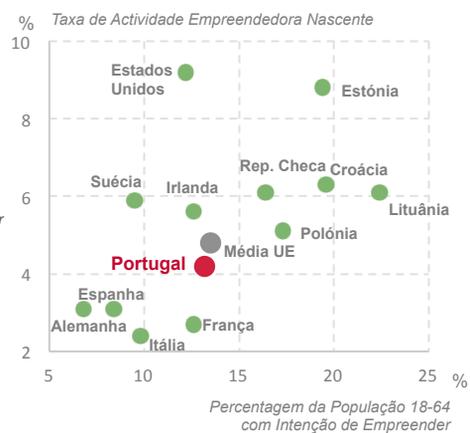
13B. Mindset e Atitude Empreendedora Restritivos

- Não existe uma visão clara de que o empreendedorismo é muito mais do que criar a própria empresa, podendo ser desenvolvido dentro das empresas já existentes, na sociedade ou na cultura.
- De uma forma geral, a cultura portuguesa é muito pouco flexível relativamente aos empresários/gestores que não têm sucesso nas suas primeiras iniciativas, sobretudo quando se consideram as consequências do ponto de vista da sua relação com o sistema de financiamento, especialmente o bancário.

Comparação do Perfil Empreendedor por Zona Geográfica (% População 18-64) / 2013



Relação entre a Intenção de Empreender e a Taxa de Empreendedorismo Nascente / 2013



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor 2013

Apenas 20% dos Portugueses têm a percepção de que em Portugal existem oportunidades para criar um novo negócio e, em média, apenas um terço das pessoas que têm essa intenção iniciam esse processo. Embora cerca de metade dos portugueses considere que reúne as características necessárias para empreender, 80% afirma não haver oportunidades para empreender em Portugal e apenas 13% dos portugueses revela uma intenção empreendedora.

Esta atitude face ao empreendedorismo não está muito longe da prática generalizada na União Europeia mas contrasta com a da América do Norte, onde, face a níveis similares de percepção de capacidades para empreender, um medo bastante mais baixo de falhar e uma maior percepção de oportunidades para empreender levam ao aumento significativo da intenção empreendedora. Por outro lado, o nível de concretização da intenção de empreender em Portugal é bastante baixo. Em Portugal, se 13 em cada 100 pessoas têm intenção de empreender, apenas 4 dessas pessoas realmente inicia uma actividade empreendedora. Este panorama contrasta com o dos EUA, onde 12 em cada 100 pessoas demonstram vontade de empreender e 9 dessas pessoas levam a cabo o seu projecto. Evidencia-se assim uma diferença na taxa de concretização de projectos de 30% em Portugal para 75% nos EUA.

13C. Carácter de Reduzida Intensidade Tecnológica do Empreendedorismo

- Apesar da tendência recente de aumento do empreendedorismo **verifica-se um nível ainda insuficiente de empreendedorismo de base tecnológica.**
- **Não existe um ecossistema suficientemente robusto, nem canalização de fundos de financiamento, para a criação de estruturas capazes de albergar empresas inovadoras e com capacidade de transferir tecnologia.**

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

14 Potenciar o Talento Científico



As condições pouco favoráveis à devida valorização e potencialização do Talento científico em Portugal, surgem no seguimento dos limites à actividade científica apontados nas dimensão “6. Nível de Actividade Científica”, nomeadamente a fraca relação das unidades de investigação científica com o mundo empresarial, e na dimensão “9. Capacitação para a Investigação”, que foca a ausência de equilíbrio entre a investigação de carácter fundamental e a aplicada. Nesta linha, os problemas identificados ao longo do exercício de inteligência colectiva reflectido na dimensão **Potenciar o Talento Científico** incidem sobre as principais desvantagens competitivas de atracção e retenção de talento investigador em Portugal.

Principais Problemas

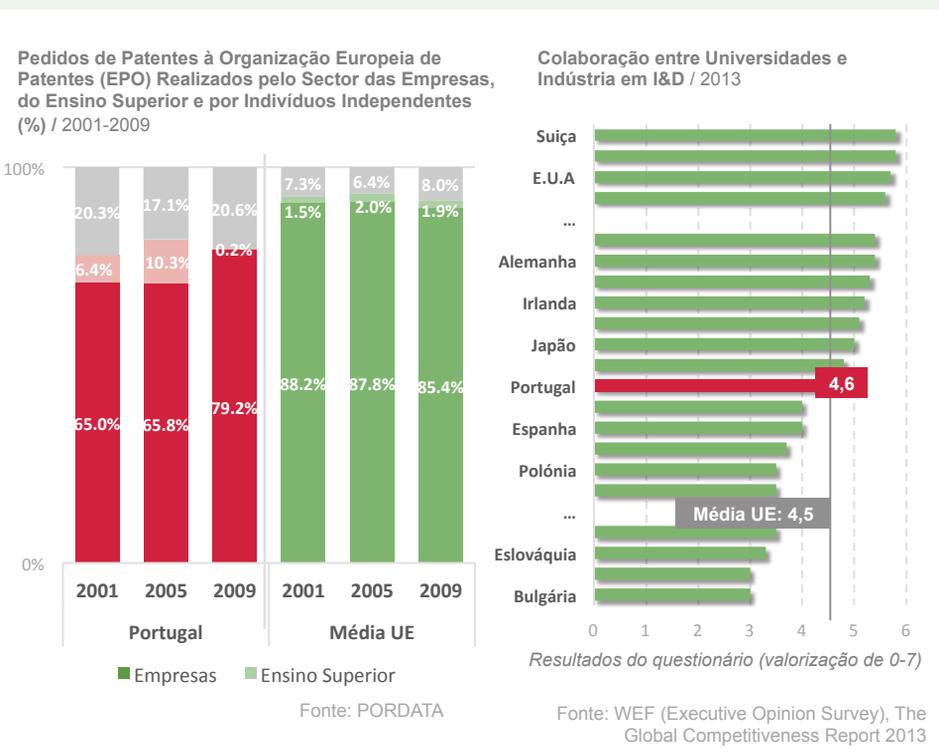
14A. Falta de Investigação orientada às necessidades da Economia e Sociedade

- Existe uma **tendência para a investigação não se transformar em riqueza efectiva por falta de criatividade e de relacionamento com o mundo empresarial.**
- A **investigação realizada não é suficientemente dirigida para situações em que os problemas estão identificados e são concretos**, o que dificulta a criação de soluções para as necessidades sentidas na economia e na sociedade.
- Os **investigadores não têm, muitas vezes, um *mindset* claro sobre a necessidade da investigação ter uma componente com maior aplicabilidade real**, muito embora não se deva descurar o financiamento orientado a projectos e investigação fundamental.

14B. Desvantagens Competitivas de Atracção e Retenção de Talento Investigador

- A **escassez de fontes de financiamento**, ao nível público e privado, **tem limitado a capacidade de produção científica em Portugal.**

- O **défice de mecanismos de apoio** tende a **dificultar a capacidade das instituições científicas para competir internacionalmente** em consórcios de projectos ou como prestadoras de serviços no mercado global.
- **Não está implementada de forma suficiente a prática de concorrer em concursos internacionais** para ter acesso a financiamento e promover a internacionalização.
- Em termos médios, **os centros de investigação portugueses não conseguem atrair talentos do exterior** por, entre outros aspectos, haver uma incapacidade de remunerar e financiar atractivamente e de fornecer equipas de investigação de grande dimensão.
- Os **mecanismos de avaliação existentes das instituições de investigação e da produção científica estão ainda numa fase inicial** e, tipicamente, são realizados de forma individualizada.
- A **colaboração entre equipas de investigação presentes em território nacional não é suficientemente fomentada**.



O número de pedidos de patentes à Organização Europeia de Patentes (EPO) realizado pelo ensino superior registou uma diminuição acentuada nos últimos anos. Apesar de, segundo os dados do World Economic Forum, Portugal apresentar um nível de colaboração entre Universidades e Indústria na área de Investigação e Desenvolvimento em linha com a média da União Europeia, o número de pedidos de patentes à Organização Europeia de Patentes (EPO) por parte do Ensino Superior registou uma diminuição acentuada entre os anos 2005 e 2009.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

15 **Capacitar a Participação Cívica e Responsabilidade Social**



Na dimensão **Capacitar a Participação Cívica e Responsabilidade Social** são apresentados os desafios identificados no exercício de inteligência colectiva relacionados com o grau de participação dos cidadãos na sociedade civil. Questões como o fraco sentido de responsabilidade social e a baixa participação eleitoral surgem como centrais nesta temática. Da mesma forma, o défice generalizado de acções de sensibilização para a cidadania em Portugal, referido na dimensão “1. Envolve Sociocultural”, surge como uma agravante para esta dimensão.

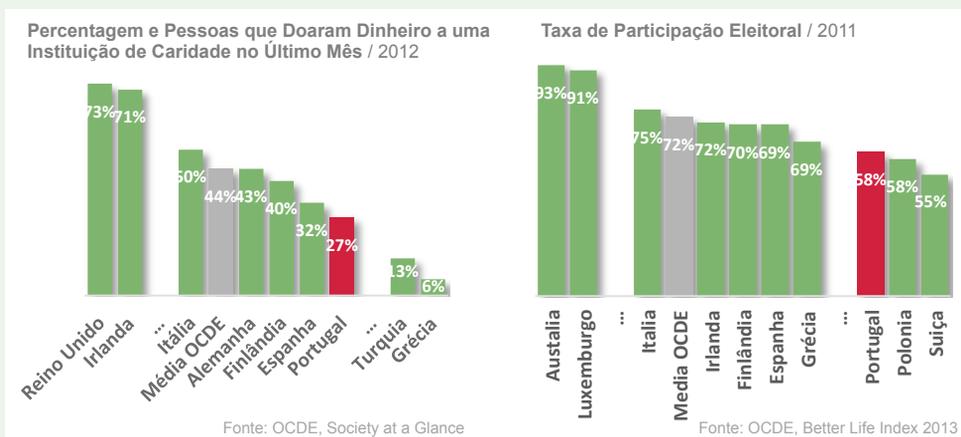
Principais Problemas

15A. Fraco Sentido de Responsabilidade Social

- Há falta de programas inseridos no sistema de ensino e formação que incentivem a responsabilidade social e o compromisso dos jovens com a sociedade.
- O foco das escolas na competitividade pelas médias e resultados contribui muitas vezes para a promoção de uma cultura individualista.
- No mundo da investigação nem sempre é clara a atitude de responsabilidade social por parte dos cientistas, no sentido em que, de uma forma geral, não existe ou não se conhecem os resultados práticos da investigação na sociedade.

15B. “Descompromisso” Generalizado com as Responsabilidades de Cidadania

- Não existem incentivos para inverter a frequente baixa participação eleitoral, a qual é espelho de um fraco envolvimento na sociedade dos cidadãos e da sua demissão dos deveres cívicos.
- Não existem, de um modo geral, mecanismos que apoiem na restituição generalizada de confiança nas instituições, a qual é potenciadora de dinamização da economia.



Os portugueses revelam um nível de responsabilidade social e de participação eleitoral inferior à média dos países da OCDE. Através da análise dos gráficos, é possível verificar que o grau de participação cívica dos portugueses na sociedade é bastante inferior à média dos países da OCDE. Portugal situa-se na cauda dos países com menores taxas de participação eleitoral, factor este que reflecte um descompromisso generalizado da sociedade com as questões políticas do país. Além disso, o facto de apenas 27% dos portugueses terem contribuído recentemente para uma instituição de caridade revela que é necessário reforçar e fortalecer o sentido de responsabilidade social dos portugueses.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

16 Reconhecer e Valorizar o Talento Português



Na dimensão **Reconhecer e Valorizar o Talento Português** são abordadas as questões decorrentes do exercício de inteligência colectiva relacionadas com o reconhecimento e valorização de Talento nacional, que vive em Portugal ou no estrangeiro. Os problemas identificados nesta dimensão focam, assim, a escassez de mecanismos e iniciativas que fomentem a visibilidade e o acompanhamento dos talentos portugueses, tanto no contexto nacional como global, e no impacto que este défice de reconhecimento tem, por um lado, na descoberta e desenvolvimento de novos talentos, e por outro, na valorização de imagem de Portugal no exterior.

Principais Problemas

16A. Escassez de Mecanismos de Reconhecimento dos Talentos em Portugal

- Existe um **defícite de reconhecimento e valorização dos talentos**, que devidamente corrigido permitiria níveis superiores de segurança e confiança pessoal e colectiva.
- **Subsiste muitas vezes uma necessidade prévia de reconhecimento no estrangeiro** para posterior valorização e distinção no contexto nacional.
- **Não existe uma cultura consolidada e uniforme entre as várias áreas de conhecimento de transparência, agradecimento e avaliação pelo mérito.**

16B. Défice de Programas de Acompanhamento e Integração Social de Imigrantes

- Existe uma **carência de agilização/simplificação de processos de apoio a imigrantes**, nomeadamente no processo de reconhecimento de qualificações e de identificação de talentos.
- Há uma **lacuna de acompanhamento social/ relacional aos imigrantes** que permita a sua integração no país e a potenciação dos seus talentos.

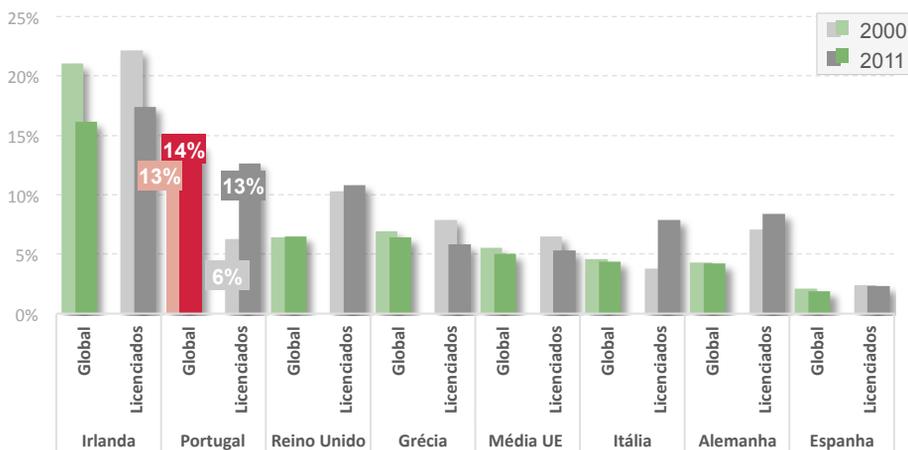
16C. Insuficiente Valorização da Imagem de Portugal no Exterior

- Existe uma **falta de visão estratégica e de um plano de acção para atrair Talento para Portugal.**
- Não temos uma **estratégia consolidada e efectiva para a língua e cultura portuguesas no mundo** que aumente a visibilidade, o reconhecimento e a participação do país numa rede internacional de talentos.
- Existe um **defícite de visibilidade e comunicação do Talento português residente no país e nas comunidades portuguesas no mundo.**
- **Existe um defícite de presença e movimentação nas redes internacionais em determinadas áreas de conhecimento e de cultura**, o que pode acentuar a condição periférica em relação ao mundo e induz uma produção menos orientada às necessidades do mercado internacional.
- Existe uma **falha de concertação no percurso necessário para a produção e sucesso artístico** – formação, produção e distribuição –, o que é agravado pelo **defícite de apoio e financiamento por parte do Estado** nas áreas culturais.

16D. Reduzido Vínculo e Acompanhamento da Diáspora

- Há uma **escassez de programas e mecanismos de identificação e acompanhamento aos talentos portugueses no estrangeiro.**
- Existe um **défi ce de mecanismos e políticas que fomentem o envolvimento dos talentos portugueses residentes no estrangeiro.**

Taxa de Emigração (Global e Licenciados) / Comparativo 2000-2011



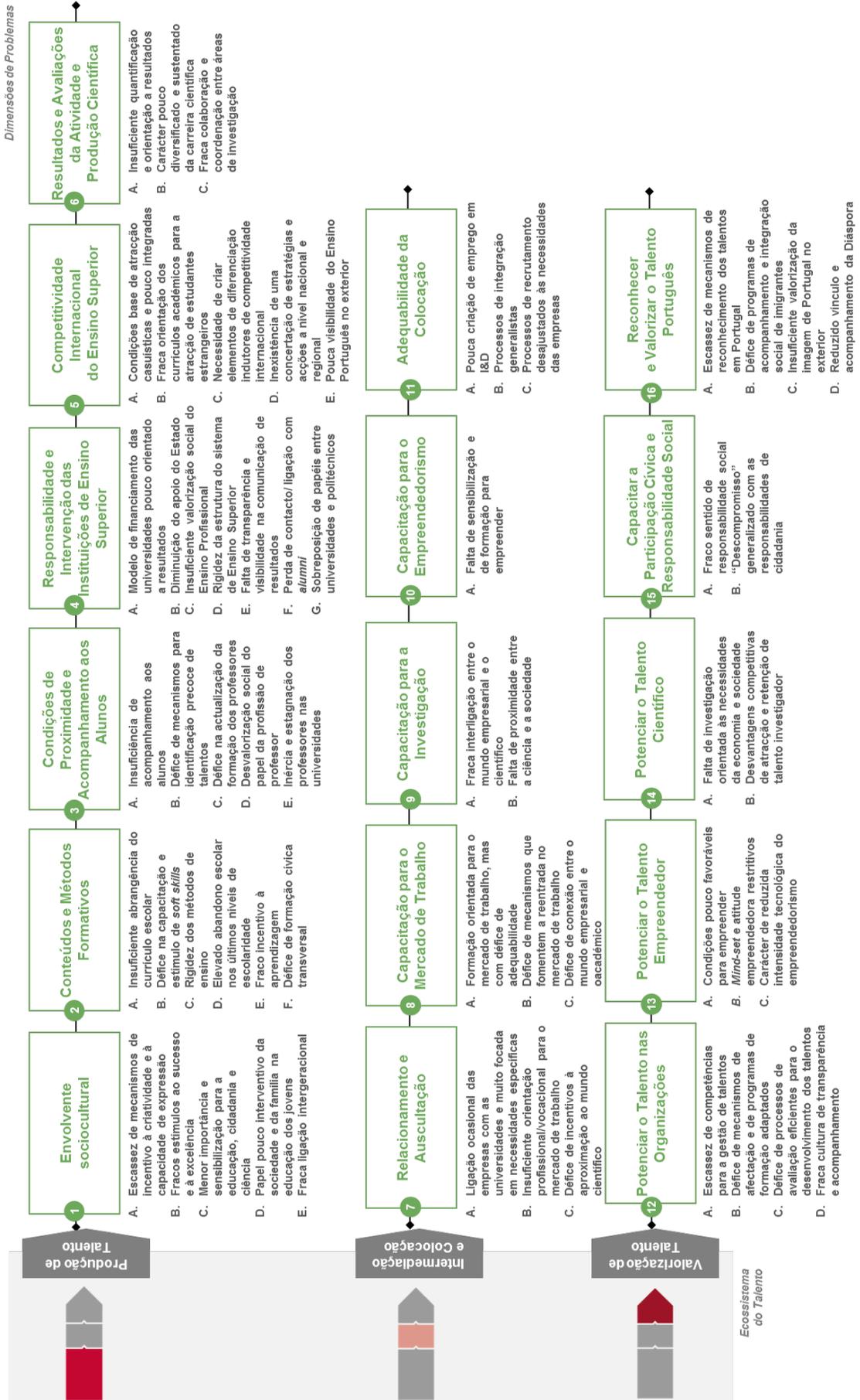
Fonte: World Migration in Figures 2012, OCDE; A Profile of Immigrant Populations in the 21st Century 2008, OCDE

Portugal é um dos países da OCDE com maiores taxas de emigração, sendo que cerca de 13% dos licenciados portugueses residem em diferentes países da OCDE. Em 2000 foi observado que 13% dos portugueses residiam noutros países da OCDE, sendo que 6% desses emigrantes eram licenciados. Embora a taxa global de emigração não tenha aumentado muito desde 2000 (a diferença foi de apenas um ponto percentual), registou-se uma grande diferença na parcela de licenciados a sair do país, que representaram nesse ano 13% dos emigrantes portugueses dentro da OCDE. O chamado "brain drain" (fuga de cérebros) revelado por estes números encontra-se bastante acima da média da UE.

Veja-se, a este propósito, outras análises comparativas relacionadas no **Suplemento A – Indicadores de Suporte ao Diagnóstico**

Diagnóstico do Talento em Portugal: Visão Global dos Problemas

O diagnóstico para o desenvolvimento do Talento em Portugal permitiu identificar 57 problemas, distribuídos por 16 dimensões ao longo das etapas do ecossistema.



Este conteúdo, para melhor leitura, deverá ser impresso em formato A3.



LINHAS ESTRATÉGICAS E SOLUÇÕES PARA A TRANSFORMAÇÃO DO TALENTO

IV.1

Soluções para
a Transformação
do Talento

IV.2

Medidas
Prioritárias para
a Transformação
do Talento

t

CAPÍTULO IV
SUBCAPÍTULO IV.1

T

**LINHAS ESTRATÉGICAS
E SOLUÇÕES PARA A
TRANSFORMAÇÃO
DO TALENTO**

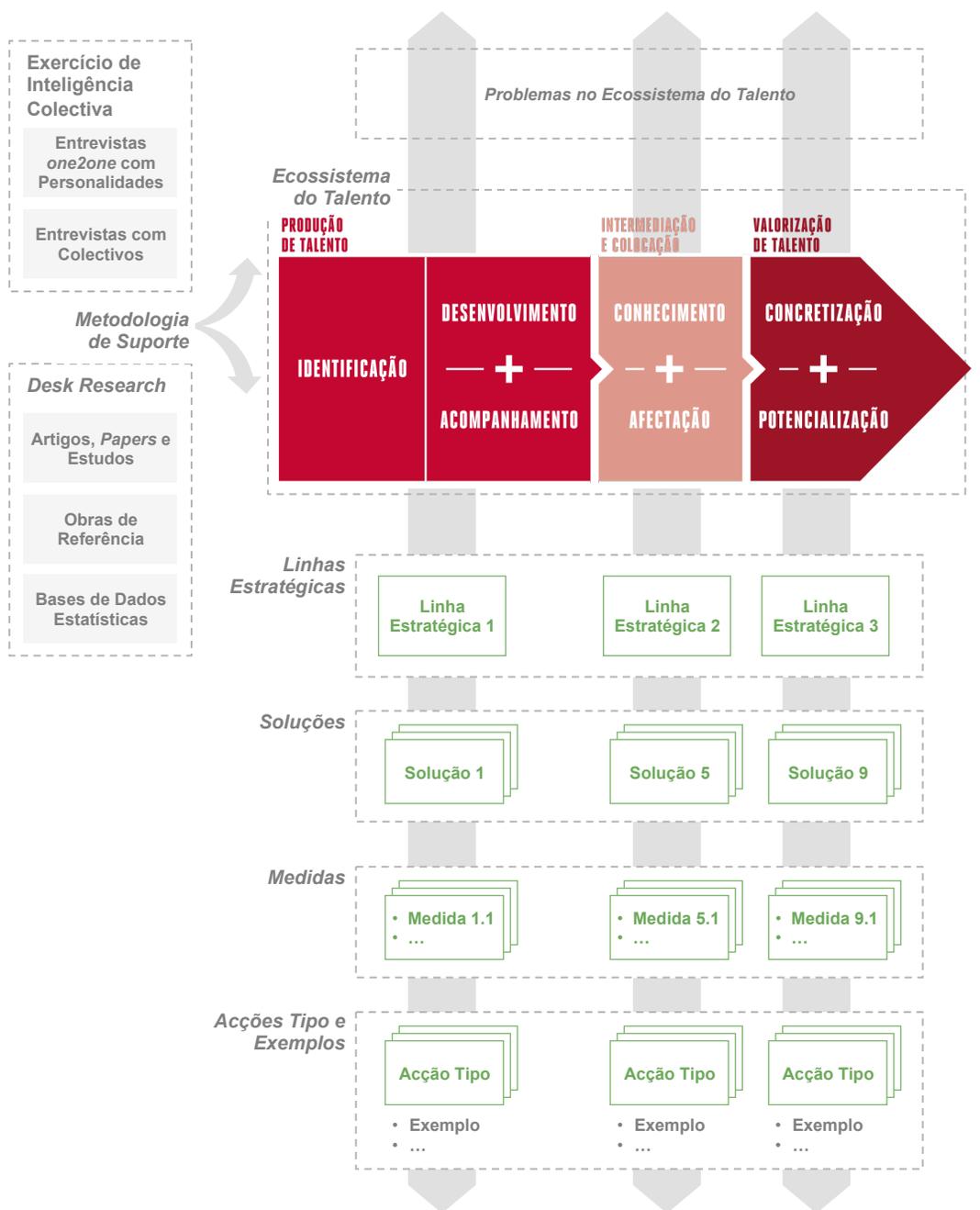
**Soluções para
a Transformação
do Talento**

t

Estrutura e Metodologia Adoptada na Identificação de Soluções

Dados os problemas identificados através do exercício de inteligência colectiva, este capítulo centra-se agora nas soluções apresentadas pelo mesmo **exercício**, bem como pela **análise das principais tendências e casos internacionais relacionados com o tema**, para colmatar os problemas anteriormente enunciados, com vista à **transformação do Talento em Portugal**.

Em termos de estrutura, foram adoptados quatro níveis orientados às etapas do Ecosistema do Talento e aos momentos da *Talent Journey*: **Linhas Estratégicas, Soluções, Medidas e Acções Tipo (incluindo exemplos)**.



Linhas Estratégicas de Actuação

As linhas estratégicas de actuação para a transformação do Talento em Portugal estão orientadas ao ecossistema do Talento, com o objectivo de maximizar e potenciar cada uma das suas três etapas fundamentais – a **produção, a intermediação e colocação, e a valorização de Talento**. Os eixos de actuação para a transformação do Talento constituem-se, assim, na **construção de um ecossistema propício à identificação e desenvolvimento dos talentos, na optimização do conhecimento e da afectação eficiente dos talentos, e na dinamização de oportunidades contínuas para a realização e potencialização dos talentos**.

No âmbito destas linhas de actuação foram identificadas um total de **14 soluções e 40 medidas de acção** que consubstanciam os objectivos estratégicos definidos e procuram endereçar, de forma global e integrada, as diversas problemáticas identificadas ao longo dos momentos da *Talent Journey*.



Linhas Estratégicas Para a Transformação do Talento

A. Construir um ecossistema propício à identificação e desenvolvimento dos talentos

- #1** Dinamizar a identificação dos talentos dos jovens em idade escolar, através de um aumento da proximidade e relacionamento com os principais agentes intervenientes na educação e formação (escolas e famílias)
- #2** Orientar a estratégia educativa à preparação e capacitação dos estudantes para o "mundo real", através da dinamização do itinerário escolar e da actualização dos métodos de ensino e aprendizagem
- #3** Capacitar os professores para um papel educativo chave na escola do futuro, promovendo uma melhoria dos mecanismos de formação e o aumento da valorização da profissão docente na sociedade
- #4** Consolidar uma estratégia para o Ensino Superior alinhada com a estrutura e funções das diversas tipologias de instituições de Ensino e orientada para uma maior transparência, exigência e meritocracia

B. Optimizar o conhecimento e a afectação eficiente dos talentos

- #5** Consolidar mecanismos de articulação bidireccionais entre o mundo académico e o empresarial que garantam uma maior aproximação e uma agilização da partilha de conhecimento
- #6** Fomentar uma maior capacitação ao empreendedorismo nas escolas e nas estruturas envolventes através da dinamização de incentivos à criatividade, inovação e proatividade
- #7** Dinamizar práticas de potenciação da ciência na sociedade e economia através de mecanismos que estimulem uma maior transferência de conhecimento e investigação aplicada no contexto empresarial
- #8** Profissionalizar os processos de recrutamento e colocação adequada dos talentos das empresas e organizações da Administração Pública e fomentar a permanente actualização e reciclagem de conhecimentos

C. Dinamizar oportunidades contínuas para a realização e potencialização dos talentos

- #9** Criar práticas organizacionais de formação, avaliação e desenvolvimento dos talentos nas empresas e Administração Pública, reflectindo o carácter individual e evolutivo do Talento
- #10** Optimizar as estruturas de alavancagem e acompanhamento aos empreendedores com vista ao desenvolvimento de empreendedorismo inovador e disruptivo
- #11** Fomentar o aumento do nível de investigação e produção científica, contribuindo para uma maior abertura à colaboração e competitividade no mercado de investigação global
- #12** Activar o reconhecimento dos cidadãos enquanto centros de actuação da sociedade civil, fomentando a cidadania e a responsabilidade social
- #13** Consolidar uma estratégia de valorização do Talento Português no exterior através da valorização da Diáspora Portuguesa e da criação de um ecossistema favorável à atracção de Talento para Portugal
- #14** Afirmar o Ensino Superior como um bem de exportação, consolidando a competitividade internacional das universidades e garantindo um maior acompanhamento aos alunos portugueses no estrangeiro

Soluções orientadas à Produção de Talento

Construir um ecossistema propício à identificação e desenvolvimento dos talentos

Uma maior eficácia na produção de Talento em Portugal pressupõe a construção de um ecossistema propício à identificação e desenvolvimento dos talentos, no qual as escolas, professores e famílias assumem um papel fundamental. Questões prementes para o sucesso das iniciativas propostas são, assim, a abrangência dos conteúdos leccionados, a flexibilidade da estrutura educativa, a qualidade do ensino nos estabelecimentos de educação e formação, e a adequabilidade do mesmo às competências procuradas pelos empregadores e às novas tendências tecnológicas, intelectuais e artísticas da sociedade.



Identificação de Talento

O primeiro passo para potenciar o desenvolvimento e realização de talentos em Portugal passa por criar condições para a **identificação de Talento** em cada indivíduo, especialmente em idade escolar. Este é, por isso, um momento chave, que requer não só a participação activa dos intervenientes principais na educação das crianças – a família, os *media* e as escolas – mas também o envolvimento da sociedade como um todo, uma vez que o contexto é fundamental para construir um ecossistema propício à identificação dos talentos. As iniciativas apontadas ao longo do exercício de inteligência colectiva para dinamizar a identificação precoce dos talentos nos jovens vêm assim responder, por um lado, à necessidade de maior envolvimento das famílias na educação dos jovens e, por outro, ao défice de estímulos à criatividade e à excelência na envolvente sociocultural portuguesa.

#1

Dinamizar a identificação dos talentos dos jovens em idade escolar, através de um aumento da proximidade e relacionamento com os principais agentes intervenientes na educação e formação (escolas e famílias)

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 1.1 Criação de mecanismos para consciencializar e aumentar a participação da família na educação e formação dos jovens
- 1.2 Identificação dos talentos dos jovens em idade escolar através dos professores e das escolas
- 1.3 Capacitação dos *media* enquanto agentes promotores da importância da educação e da formação

Principais Medidas

1.1 Criação de mecanismos para consciencializar e aumentar a participação da família na educação e formação dos jovens

Acções típicas:

- Promoção de **uma participação activa e de contactos regulares dos pais/ encarregados de educação** com base em testemunhos e partilha de experiências.
- Criação de **actividades que promovam a participação conjunta de pais e filhos.**
- Criação de uma **estratégia de comunicação que vise consciencializar os pais da importância do seu papel na educação** e da necessidade de criar um ambiente familiar propício ao estímulo e descoberta dos talentos.

Exemplos:

Incluir ou alargar nos planos de actividades das escolas os momentos de interacção e contacto específicos, reuniões, apresentação de projectos, teatros, ...

Incluir nos planos de actividades nas escolas iniciativas de dinamização entre pais e filhos, como teatros, jogos com pais e filhos, ...

Lançamento de campanhas de broadcasting nos media e de acções de comunicação na escola; realização de seminários temáticos orientados a problemas de educação, ...

Remind – Serviço de comunicação entre professores e alunos / encarregados de educação



O **Remind** surgiu em 2011 para colmatar a dificuldade sentida pelos professores do ensino básico e secundário nos Estados Unidos da América em encontrar estratégias atractivas, seguras e eficazes de envolvimento dos alunos e dos seus encarregados de educação nas actividades lectivas.

Remind é um serviço sem custos, destinado a professores do ensino básico e secundário, de envio automático de mensagens escritas para os telemóveis dos alunos e encarregados de educação. Este serviço facilita e potencia o trabalho dos professores, que se podem inscrever gratuitamente na plataforma **Remind**, criar turmas e estabelecer contacto com os seus alunos e as suas famílias de forma rápida e eficaz através do envio directo de mensagens, imagens e documentos para os seus telemóveis.

O contacto proporcionado pela plataforma **Remind** pode ser utilizado para os mais variados propósitos, sendo os mais frequentes o lançamento de desafios a alunos, o lembrete de um prazo para trabalhos ou o envio de informação a encarregados de educação sobre o desempenho escolar dos seus encarregandos.

Principais Resultados

- Mais de 10 milhões de utilizadores;
- 65 milhões de mensagens enviadas mensalmente;
- Aderência actual de 600.000 professores, representando 15% dos professores nos EUA.

Fontes: Remind website (<https://www.remind.com>)

1.2 Identificação dos talentos dos jovens em idade escolar através dos professores e das escolas

Acções típicas:

- Fomento de **práticas de identificação dos talentos nas escolas e da possibilidade de posterior acompanhamento** específico (interno ou externo à escola – *alumni*, empresários, etc.).

Exemplos:

Elaboração de fóruns de Talento, feiras de Talento, coeficiente de Talento, ...

- Fomento de práticas de **partilha de experiências intergeracionais adequadas aos talentos identificados**.

Organização de conferências temáticas com participação de pessoas experientes nas diversas áreas de conhecimento, ...

- Introdução de **mecanismos de identificação dos talentos que privilegiem o mérito e reconhecimento (e não apenas os atributos) dos alunos**.

Atribuição de prémios escolares orientados ao desempenho em diferentes áreas de conhecimento e de acordo com o esforço, ...

1.3 Capacitação dos *media* enquanto agentes promotores da importância da educação e da formação

Acções tipo:

- Aposta dos **media em programas que valorizem determinadas matérias educativas** em horários adequados, aproveitando também as potencialidades dos formatos web.
- Criação de **linhas editoriais orientadas a privilegiar conteúdos temáticos da educação**, enquanto meios activos na formação de consciências.

Exemplos:

Introdução de conteúdos programáticos sobre temáticas relacionadas com matemática, ciências, artes, ... – documentários, concursos, 5 minutos temáticos

Realização de crónicas temáticas, conteúdos interactivos, podcasts direccionados a estudantes, contando com o envolvimento editorial das escolas e professores, ...

Desenvolvimento de Talento



A etapa de **desenvolvimento de Talento** após a sua identificação, está relacionada, essencialmente, com os vários ciclos de educação formal. Neste sentido, a cultura educativa, promovida pelas escolas e professores, assume um papel central na criação de condições para que as crianças e jovens, em idade escolar, possam explorar e desenvolver as suas capacidades e competências. Assim, as iniciativas e mecanismos destacados no exercício de inteligência colectiva assentam na construção de uma estratégia educativa orientada ao desenvolvimento dos talentos, procurando colmatar as insuficiências no que diz respeito à abrangência do currículo escolar, ao estímulo de *soft skills*, e à flexibilidade dos métodos de ensino, entre outras.

#2 Orientar a estratégia educativa à preparação e capacitação dos estudantes para o “mundo real”, através da dinamização do itinerário escolar e da actualização dos métodos de ensino e aprendizagem

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 2.1 Flexibilização do itinerário escolar e enriquecimento do currículo educativo
- 2.2 Introdução de mecanismos de aprendizagem inter-relacional e que fomentem o desenvolvimento de *soft skills*
- 2.3 Adaptação dos métodos de ensino para reforço da autonomia, confiança e responsabilização dos alunos
- 2.4 Redefinição das políticas de valorização, competitividade e coordenação das escolas

Principais Medidas

2.1 Flexibilização do itinerário escolar e enriquecimento do currículo educativo

Acções tipo:

- Criação de um **currículo educativo completo e diversificado** entre várias áreas de conhecimento (balanceamento entre competências técnicas e comportamentais).
- Definição de um **itinerário educativo de estrutura mista, com uma base comum de disciplinas, complementada com um outro conjunto flexível** de disciplinas adaptável a várias valências.
- Estabelecimento de **parcerias entre escolas e associações artísticas, recreativas, culturais e desportivas para diversificação e enriquecimento do currículo educativo.**
- Consolidação de **práticas e programas escolares que estimulem a aprendizagem de línguas estrangeiras**, nomeadamente o inglês e o espanhol.

Exemplos:

*Introdução de disciplinas próximas das humanidades no 3.º ciclo do ensino básico (filosofia, retórica, ...);
introdução nas disciplinas base de métodos que fomentem o treino das soft skills, ...*

Introdução de disciplinas opcionais, como empreendedorismo, história da arte e expressão plástica, nos vários níveis educativos, ...

Integração das aulas de educação física, música, EVT ministradas, parcial ou totalmente, por entidades parceiras locais nas próprias instalações, realização de workshops temáticos durante o ano lectivo, ...

Programas de intercâmbio e actividades conjuntas entre escolas, concursos internacionais, troca de correspondência com alunos estrangeiros, ...

2.2 Introdução de mecanismos de aprendizagem inter-relacional e que fomentem o desenvolvimento de *soft skills*

Acções tipo:

- Lançamento de **concursos orientados à capacidade de resolução de problemas e à criatividade** em todos os ciclos de ensino, incluindo o pré-escolar.
- Introdução de **práticas que fomentem o desenvolvimento de competências relacionais e comunicativas** como a capacidade de improviso, argumentação, debate e apresentação de ideias.
- Introdução no itinerário educativo de **programas que promovam a criação de projectos individuais e em grupo.**
- Fomento de **métodos de aprendizagem baseados na análise e elaboração de estudos de caso, com vista a estimular a capacidade analítica e de pensamento crítico dos estudantes** e a fomentar um contacto prático e próximo com a realidade do mercado de trabalho.

Exemplos:

Estudo das cadeias de valor de bens habituais, como o "pão" ou "carro", ...

Introdução de exercícios de show & tell no ensino primário, ...

Reforço da área curricular "Projecto" de âmbito transversal e com acompanhamento personalizado, reforço de metodologias de projecto nas disciplinas base, ...

Introdução de métodos de estudo de caso nas diversas disciplinas a partir do 2.º ciclo do ensino básico, ...

Problem-Based Learning – Método de ensino diferenciador para o Ensino Superior

O método de ensino *Problem-Based Learning* surgiu nos anos sessenta no Canadá e tem vindo a ser adoptado por algumas instituições de Ensino Superior também na Europa. Por exemplo, a Universidade de Maastricht tem desenvolvido esta metodologia ao longo dos últimos 38 anos, aplicando-a horizontalmente em todos os seus programas de ensino académico.

O *Problem-Based Learning* baseia-se numa técnica de ensino interactiva que confere a cada aluno autonomia no seu percurso de aprendizagem e promove a aquisição do saber pelo fazer, seguindo uma estratégia pedagógica centrada no aluno e promotora do saber intrínseco e da capacidade de resolução de problemas.

No caso concreto da Universidade de Maastricht, os alunos têm entre 12 a 14 horas de aulas por semana, gerindo individualmente o resto do tempo na preparação das aulas, elaboração de trabalhos e redacção de dissertações. As aulas, por oposição ao sistema convencional de passagem unidireccional de informação, passam a ser um espaço de constante partilha e discussão em pequenos grupos orientados por um membro da universidade que desempenha o papel de tutor. Estes momentos de tutoria estimulam os alunos na aquisição de conhecimento e para a compreensão dos conceitos através da resolução de problemas práticos e académicos. A metodologia seguida pela estruturação das aulas de tutoria segue três etapas:

- **Formulação do Problema** – definição do foco e definição de perguntas específicas com base num diagnóstico de contexto.
- **Resolução do Problema** – planeamento e condução de pesquisas com base em fontes científicas e empíricas, seguidas pela formulação e teste de hipóteses de solução.
- **Discussão do Problema** – apresentação da investigação e debate sobre as conclusões obtidas, a resolução final sugerida e as medidas de implementação aconselhadas.

Neste sistema de aprendizagem autodirigida, os docentes não são instrutores mas sim facilitadores da obtenção de conhecimento. O *Problem-Based Learning* permite assim desenvolver o pensamento crítico dos alunos, bem como a sua capacidade de formulação conjunta de questões-chave para a criação de soluções inseridas em contextos reais.

Principais Resultados

- Estudos da OCDE comprovam a observação de impactos positivos nos estudantes de PBL em oposição ao ensino tradicional;
- Maior motivação, satisfação e atitude relativamente ao ensino;
- Abordagens mais produtivas no estudo individual;
- Sensação de maior confiança em resolução de problemas e gestão autónoma do estudo;
- Apresentação de melhores competências interpessoais, nomeadamente na comunicação e no trabalho de equipa.

Fontes: Promoting Skills for Innovation in Higher Education: A Literature Review On The Effectiveness Of Problem-Based Learning And Of Teacher Behaviours, OECD Education Working Paper, 2014

2.3 Adaptação dos métodos de ensino para reforço da autonomia, confiança e responsabilização dos alunos

Acções típicas:

- Introdução de **actividades que confirmam graus de responsabilização aos alunos**, atenuando o papel interventivo dos professores.
- Promoção de **programas de acompanhamento e recuperação para alunos** em situação de retenção.
- Criação de **plataformas abertas de aprendizagem de temas que têm menor foco de leccionamento nas escolas**.

Exemplos:

- ▶ *Atribuição de tarefas no contexto da sala de aula de apoio ao professor ao longo do ano escolar com carácter rotativo e adaptados ao longo dos ciclos de ensino, ...*
- ▶ *Reforço dos planos específicos para alunos em situação de retenção com foco nas competências a desenvolver, ...*
- ▶ *Criação de plataformas por parte das escolas de disponibilização de conteúdos educativos de apoio e preparação às aulas, ...*

- Introdução de métodos de aprendizagem “learn by doing” e de contacto com realidades externas.

Dinamização de concursos para resolução de problemas e desafios em diferentes realidades e contextos – mundo empresarial, familiar, comunidade local, ...

Preschool HighScope Curriculum – Metodologias de educação infantil aplicadas na Perry Preschool



O *HighScope Curriculum* foi uma abordagem inovadora ao ensino pré-primário, conhecida pelo seu **sucesso comprovado na Perry Preschool no Estado de Michigan**. Hoje em dia, para além dos programas existentes nos EUA que usam o modelo *HighScope*, existem Institutos *HighScope* e Centros de Educação de Professores localizados no Canadá, Chile, Indonésia, Irlanda, Coreia, México, Países-Baixos, Portugal, África do Sul e no Reino Unido.

O currículo pré-escolar *HighScope* utiliza um processo chamado “aprendizagem participativa activa” que catalisa o desenvolvimento desde cedo de capacidades fundamentais que ajudam a determinar o sucesso das crianças no futuro.

No modelo *HighScope* – testado inicialmente na *Perry Preschool* nos anos sessenta – os **professores ajudam diariamente as crianças a planear, levar a cabo e rever as suas próprias actividades educativas**. Esta sequência de planear-fazer-rever é apontada por estudos como sendo o aspecto diferenciador do modelo mais positiva e significativamente associado ao alto desempenho das crianças participantes em medidas relativas ao progresso do seu desenvolvimento.

O conteúdo do currículo *HighScope* segue os **eixos fundamentais para a construção de capacidades sociais, intelectuais e físicas essenciais**, dividindo-se em 8 categorias principais: (1) Abordagens à aprendizagem, (2) Desenvolvimento social e emocional, (3) Desenvolvimento físico e saúde; (4) Linguagem, literacia e comunicação; (5) Matemática; (6) Artes criativas; (7) Ciência e tecnologia; (8) Estudos sociais.

Os pais, professores e investigadores ligados ao programa *Preschool HighScope Curriculum* e a outros programas similares afirmam que esta metodologia, para além de proporcionar progressos ao nível de linguagem e de aprendizagem cognitiva, promove independência, curiosidade, cooperação, persistência, criatividade e capacidades de tomada de decisão e resolução de problemas.

Principais Resultados

O estudo realizado revela que os adultos que frequentaram o programa demonstram:

- Rendimentos mais altos;
- Maior probabilidade de reter um emprego;
- Menor número de crimes cometidos;
- Maior probabilidade de ter acabado o ensino secundário.

Fontes: *Lifetimes Effects: The HighScope Perry Preschool Study Through Age 40*, HighScope Educational Research Foundation, 2005.

2.4 Redefinição das políticas de valorização, competitividade e coordenação das escolas

Ações tipo:

- Fomento de **práticas de visibilidade dos resultados das escolas para além das médias**.
- Fomento do **espírito global da turma e da capacidade de atingir resultados globais** pela participação em actividades de grupo e de competição.

Exemplos:

Divulgação das experiências em concursos, actividades extracurriculares, etc., criação de infra-estruturas lúdico-culturais (e.g., salas de música, salas de jogos de mesa),...

Criação de concursos nas várias áreas entre escolas, turmas, ...

- Aposta em **concursos de desenvolvimento de projecto interescolar orientados à colaboração com a comunidade envolvente**, reforçando assim uma **cultura educativa de exigência, rigor e responsabilização nas escolas**, tanto no âmbito de actuação interna como face ao contexto social onde estão inseridas.
- Levantamento das **melhores práticas e programas existentes em escolas portuguesas** com vista à **identificação de potenciais sinergias, criação de estratégias concertadas e/ou disseminação** a nível nacional.
- Dinamização de **programas de sensibilização nas escolas junto dos estudantes e professores** – que contraponham a cultura "learning for tests" e reforcem a importância da educação como o principal motor para o desenvolvimento dos talentos de cada estudante.

Lançamento de programas que visem a resolução de problemas e desafios no âmbito da realidade local, ...

Realização de sessões conjuntas pelas universidades para identificação e sistematização de boas práticas de gestão nas escolas portuguesas, ...

Realização de sessões de informação orientadas aos professores e a encarregados de educação, ...

EPIS – Associação de promoção da inclusão social em Portugal



A Associação EPIS – Empresários Pela Inclusão Social – foi criada em 2006 por um grupo de mais de 100 empresários e gestores portugueses com o objectivo de promover o combate ao insucesso e ao abandono escolar, tendo por base a convicção de que este é o ponto de partida para o desenvolvimento individual dos jovens, com vista à sua inclusão social.

A Associação EPIS promove a **inclusão social de jovens provindos de contextos desfavorecidos para que coloquem em prática o seu Talento ao longo da vida.**

A EPIS actua por todo o país, (1) **apontando caminhos inovadores e testando boas práticas através de projectos-piloto** realizados em parceria com entidades nacionais e locais, públicas e privadas e (2) **disseminando as metodologias testadas e com resultados quantitativos demonstrados**, de modo a promover a sua disseminação e internalização nas comunidades de forma sustentável social e economicamente.

Os programas de educação, formação e inserção profissional promovidos pela EPIS seguem os seguintes eixos:

Principais Resultados:

- Investimento de 91.000 euros que, através das bolsas sociais EPIS, deu apoio a 24 escolas e instituições e premiou 69 alunos nos últimos três anos;
- Taxas de aprovação na escola superiores a 90%;
- Aplicação da metodologia de combate ao insucesso da EPIS em países como o Reino Unido, tendo permitido o aparecimento de 1.700 novos "bons alunos" no 3.º Ciclo do ensino básico de escolaridade.

Fontes: EPIS (<http://www.epis.pt/>)

No âmbito das temáticas relacionadas com a construção de estratégia educativa orientada ao desenvolvimento de Talento foram também identificados os seguintes casos de estudo:

Mind Lab Group



Mind Lab®

Organização especializada em sistemas de aprendizagem inovadores (Reino Unido)

As actividades do grupo *MindLab*, fundado em 1994, centram-se na sua própria metodologia, que passa pelo **desenvolvimento da capacidade de raciocínio e das competências essenciais para a vida**.

Através de programas integrados no calendário escolar do ensino secundário, a *MindLab* introduz o jogo de raciocínio no ambiente escolar, transformando-o numa **ferramenta importante no desenvolvimento de habilidades cognitivas, emocionais, sociais e éticas**.

Esta organização especializada em sistemas de aprendizagem inovadores visa, assim, **promover o desenvolvimento de raciocínio nas gerações futuras de forma maximizar o seu potencial**, actuando nas escolas e trabalhando em conjunto com os professores no sentido de lhes fornecer ferramentas educacionais e pedagógicas que estimulem os estudantes a “aprender a aprender”.

Fontes: MindLab (<http://www.mindlab-group.com/>)

Projecto Mais Sucesso Escolar – TurmaMais



Programa de combate ao insucesso escolar (Portugal)

O programa *TurmaMais* foi lançado pelo Ministério da Educação, no ano lectivo 2009/2010, no **âmbito da prevenção e combate ao insucesso escolar no ensino básico**.

Consiste na **formação de uma turma sem alunos fixos**, de carácter temporário, que agrega elementos com algumas características comuns (provenientes ou não da mesma turma) e com a qual são desenvolvidas diversas actividades ao longo do ano lectivo, que têm como objectivos:

- **Melhorar o desempenho escolar dos diferentes perfis de alunos** integrados no projecto, promovendo o desenvolvimento de novas competências como a superação de dificuldades;
- **Aumentar a integração social na escola e a auto-estima** nos alunos com mais dificuldades de aprendizagem e/ou pouca motivação;
- **Melhorar a disciplina e o comportamento da turma**, tendo em conta a redução do grupo de alunos, quer na turma de origem quer na “Turma Mais”.

Fontes: Ministério da educação, Programa Mais Sucesso Escolar (<http://www.dgicd.min-edu.pt/>)

Code.org: Organização sem fins lucrativos (Estados Unidos da América)



Organização sem fins lucrativos que se dedica a promover a inclusão das ciências da computação na escolaridade obrigatória (Estados Unidos da América)

Esta organização promove a aprendizagem e estudo das ciências da computação como **competência complementar, independentemente dos percursos académicos e profissionais que os alunos pretendem seguir**.

Neste sentido, e de forma a impulsionar o aparecimento da ciência da computação nas escolas, esta organização promove **aulas sobre ciência computacional a professores e alunos** do ensino básico e secundário nos Estados Unidos da América e desafia os decisores políticos dos 50 Estados para declararem as ciências de computação como fazendo parte do currículo base na educação.

Fontes: Code.org (<https://code.org/>)

International Linguistics Olympiad



International
Linguistics
Olympiad

Concurso para estudantes do Ensino Secundário

A *International Linguistics Olympiad* é um concurso para **estudantes das escolas secundárias**. Este concurso visa desenvolver estratégias para a **resolução de problemas em idiomas nos campos de linguística matemática, teórica e descritiva**.

A competição desafia as equipas de alunos, normalmente seleccionadas pelas suas escolas, a resolver durante 6 horas uma série de 5 problemas de análise linguística. As primeiras três equipas de cada região passam para a ronda nacional. Os vencedores da ronda nacional têm a oportunidade de **representar o seu país na *International Linguistics Olympiad***.

As **capacidades analíticas e dedutivas** são, desta forma, testadas a nível nacional e internacional. O último encontro desta competição aconteceu em 2014 na cidade de 2014 Beijing, contando com a participação de 28 países.

Fontes: *International Linguistics Olympiad* (<http://www.ioling.org/>)

Oxford Enterprise Programme



Oxford Royale Academy
inspirational cultural and academic courses

Concurso para estudantes do Ensino Secundário (Reino Unido)

O *Oxford Enterprise Programme* é um programa da *Oxford Royale Academy* para alunos com idades entre os 16-18 anos que oferece cursos de Verão com foco em **negócios internacionais e liderança**.

O curso destina-se a estudantes que pretendem prosseguir com cursos de gestão, introduzindo-lhes princípios de gestão de negócios, economia e finanças, contabilidade, *marketing*, recursos humanos e ética nos negócios.

Estes conteúdos académicos são também complementados por *workshops* para promover o desenvolvimento da capacidade de liderança junto dos jovens, com intuito de os ajudar a atingir os seus objectivos em negócios futuros. O programa inclui ainda um elemento competitivo no qual os alunos trabalham como um grupo para investigar, projectar e criar uma nova ideia de negócio, a qual é apresentada numa feira de empresas.

Fontes: *Oxford Enterprise Programme* (<http://www.oxford-royale.co.uk>)

Inquiry-Based Science Education



Metodologia de Ensino (Reino Unido)

A *Inquiry-Based Science Education* (IBSE) parte do princípio de que é importante que os alunos compreendam o que aprendem e não se limitem a memorizar conteúdos e informação.

Esta abordagem baseia-se em **quatro pontos-chave**:

- Explorar e reflectir sobre o trabalho realizado adquirindo conhecimento sobre os fenómenos estudados;
- Investigar com base numa planificação prévia;
- Tirar conclusões após a realização das actividades e a interpretação dos resultados obtidos;
- Comunicar os resultados obtidos e os conhecimentos adquiridos.

Esta abordagem exploratória e investigativa não se resume a um conjunto de passos a cumprir e o professor pode reforçar as etapas que considerar mais relevantes, dependendo do conteúdo e do tipo de investigação que está a levar a cabo.

Fontes: *Code.org* (<https://code.org/>)

Perfil Curricular FCT



Programa Curricular para aquisição de competências complementares (Portugal)

O Perfil Curricular FCT visa enriquecer a formação dos estudantes ao longo dos cursos de Licenciatura, Mestrado e Mestrado Integrado com a promoção de competências complementares através da passagem de **soft skills, e de estágios, investigação e empreendedorismo**.

Estas competências são vistas, no âmbito do Programa Curricular da FCT, como elementos diferenciadores dos seus futuros profissionais e são valorizadas como factores facilitadores de inserção na vida activa.

Para isto, o plano da FCT promove o contacto e desenvolvimento de competências transversais nas áreas de Ciência e Tecnologia, fornece programas de introdução à investigação científica e à prática profissional, e desperta a **vocação potencial dos estudantes** para a criação de valor a partir de uma ideia contemplando uma capacitação básica para o desenvolvimento de novos negócios no quarto ano dos cursos.

Fontes: Faculdade de Ciências e Tecnologia UNL (<http://www.fct.unl.pt/>)

Aalto University



Universidade (Filândia)

A **Aalto University School of Arts, Design and Architecture** foi criada a partir da fusão de três universidades: a *Helsinki School of Economics*, a *Helsinki University of Technology*, a *University of Art and Design Helsinki*.

De acordo com os valores da *Aalto University*, as suas operações são baseadas na integridade, transparência e igualdade, e o **desempenho de cada aluno é reconhecido através de métricas de sucesso individual indexadas a critérios claramente definidos**.

Com base na qualidade da investigação científica e nas intensas relações com o mundo empresarial, os **programas da Aalto relacionam estudos teóricos com a vida no mercado de trabalho e promovem em cada aluno uma atitude apropriada para uma carreira de sucesso**.

Fontes: Aalto University (<http://www.aalto.fi>)

Acompanhamento de Talento



A par do desenvolvimento dos talentos ocorre a etapa de **acompanhamento** dos mesmos, que se concretiza na orientação e dinamização do processo de crescimento e desenvolvimento dos talentos, de forma a garantir que estes são potenciados. Uma vez que no contexto educativo este papel é tendencialmente assumido pelos professores, as medidas apontadas no exercício de inteligência colectiva visam colmatar o défice de mecanismos de acompanhamento dos alunos nas escolas, nomeadamente através da resolução de falhas nas estratégias de formação de professores e de reconhecimento devido do seu trabalho.

#3

Capacitar os professores para um papel educativo chave na escola do futuro, promovendo uma melhoria dos mecanismos de formação e o aumento da valorização da profissão docente na sociedade

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 3.1 Valorização do papel educativo e social dos professores no desenvolvimento dos talentos
- 3.2 Aposta nos mecanismos de formação dos professores com vista à renovação de competências técnicas e adopção de métodos de ensino inovadores

Principais Medidas

3.1 Valorização do papel educativo e social dos professores no desenvolvimento dos talentos

Acções tipo:

- Redefinição das **prioridades e funções educativas dos professores para foco na actividade educativa em detrimento de actividades administrativas.**
- Introdução de **conteúdos na formação dos professores que fomentem o papel pedagógico e educativo na formação dos estudantes.**
- Definição de uma **estratégia e acções de comunicação que restaurem o nível de confiança e credibilidade da profissão docente.**

Exemplos:

Incorporação na missão dos professores de um estatuto de "identificadores de talentos", ...

Formação em técnicas de coaching a professores que os apoiem no processo de identificação de talentos, ...

Prémios de reconhecimento do "professor mais inovador", do "professor mais inspirador" e do "professor mais referente", lançamento de campanhas de broadcasting de reforço do carácter rigoroso, credível e profissional da profissão docente, ...

3.2 Aposta nos mecanismos de formação dos professores com vista à renovação de competências técnicas e adopção de métodos de ensino inovadores

Acções tipo:

- Desenvolvimento de **projectos em equipa inter-instituições de ensino.**
- Dinamização em **programas de formação contínua de âmbito nacional/internacional** que permitam uma revisitação de conteúdos e contemporaneidade de métodos.
- Revisão do **modelo de progressão de carreira dos docentes, indexando-o mais vincadamente a resultados.**
- Criação de **plataformas de networking por áreas de conhecimento entre professores para partilha e uniformização de práticas educativas.**
- Introdução de **mecanismos de formação inovadores que permitam aos professores evoluir de métodos de ensino centrados no seu conhecimento actual ("ensinar o que sabem hoje") à construção de uma visão dinâmica acerca dos principais desafios e problemas do futuro** juntos dos alunos ("preparar para os desafios futuros")

Exemplos:

Lançamento de concursos que visem a colaboração de professores da mesma região no âmbito do desenvolvimento de um projecto, ...

Utilização de metodologias como problem-based learning, ...

Difusão no modelo de carreira de componentes orientadas a resultados, como as notas dos alunos, a avaliação por parte dos alunos, ...

Massificação de uma rede social direccionada a professores, ...

Realização de sessões de debate sobre problemas futuros, caracterização do perfil do aluno do futuro, ...

Learning Forward – The Professional Learning Association (Estados Unidos da América)



Learning Forward é uma associação dedicada exclusivamente à aprendizagem profissional dos professores com vista ao sucesso escolar dos alunos. O seu objectivo é o de assegurar que cada educador participa numa aprendizagem profissional eficaz, todos os dias, para que todos os alunos possam prosperar.

A *Learning Forward* é um organização que promove a aprendizagem profissional contínua e eficaz dos professores, tendo por base os seguintes pressupostos:

- Todos os educadores têm a obrigação de melhorar constantemente a sua prática;
- Mais alunos atingem os seus objectivos quando os educadores assumem a responsabilidade colectiva pela aprendizagem dos alunos;
- Os líderes de sucesso criam e sustentam uma cultura de aprendizagem;
- A melhoria da aprendizagem dos alunos e da prática profissional requer uma constante e sistémica mudança organizacional.

As “Normas para uma Aprendizagem Profissional” da *Learning Forward* definem os elementos essenciais para a aprendizagem de um educador, que o guiam a uma melhor prática do ensino e a melhores resultados dos seus alunos. O plano estratégico da *Learning Forward* está projectado para avançar com estas normas, quer nacional quer internacionalmente. Trabalhando simultaneamente para servir os membros da organização e influenciar um campo da educação mais amplo, a *Learning Forward* vai concentrar-se nas seguintes três áreas prioritárias ao longo dos próximos sete anos de forma a atingir os seus objectivos:

1. **Impacto e Responsabilidade:** 1.000 escolas e organizações demonstrarão a relação entre a educação profissional e a melhoria dos resultados dos educadores e alunos.
2. **Liderança e Prática:** 10.000 educadores, que participarão numa aprendizagem profissional eficaz, vão demonstrar uma melhoria significativa do seu ensino e da aprendizagem dos seus alunos.
3. **Sociedade e Política:** 100.000 indivíduos poderão comprovar ou até mudar as suas políticas e práticas para melhorar a eficácia do seu ensino profissional.

Fontes: *Learning Forward* (<http://learningforward.org/>)

O **acompanhamento de Talento** é igualmente importante em estádios mais avançados do processo de maturação do mesmo. Nesta fase, os alunos aprofundam as suas capacidades tendo já em vista a sua aplicação prática e real. Compete, assim, às instituições de ensino superior e ao seu corpo docente assegurar a qualidade do conhecimento transmitido aos alunos, bem como a capacitação dos mesmos para fazer face às necessidades do que irão enfrentar no mercado de trabalho. As estratégias destacadas no exercício de inteligência colectiva procuram, desta forma, responder a aspectos como a rigidez da estrutura do Ensino Superior, a fraca orientação a resultados dos seus modelos de financiamento, e a insuficiente transparência na comunicação dos seus resultados, entre outros.

#4

Consolidar uma estratégia para o Ensino Superior alinhada com a estrutura e funções das diversas tipologias de instituições de Ensino e orientada para uma maior transparência, exigência e meritocracia

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 4.1 Consolidação de uma cultura de meritocracia e rigor nas instituições de Ensino Superior
- 4.2 Desenvolvimento de práticas indutoras de transparência e excelência nas instituições de Ensino Superior
- 4.3 Revisão da estrutura e do raio de actuação das diversas instituições de Ensino Superior

Principais Medidas

4.1 Consolidação de uma cultura de meritocracia e rigor nas instituições de Ensino Superior

Acções tipo:

- Introdução de um **modelo de financiamento das universidades indexado aos resultados.**
- Criação de **mecanismos de avaliação e remuneração dos professores que estimulem a qualidade e excelência.**
- Adopção de **critérios de avaliação regular aos docentes que permitam a rotatividade e flexibilidade no sistema de ensino.**

Exemplos:

Utilização de indicadores como a taxa de empregabilidade no modelo de financiamento, ...

Introdução de prémios de produtividade, quadros de honra de produção, ...

Identificação clara e divulgação dos objectivos e resultados expectáveis ao longo da evolução da carreira docente e definição de um plano de avaliação e acompanhamento aos docentes de carácter regular, ...

Modelo de financiamento estatal – Financiamento do ensino politécnico indexado a indicadores de desempenho

A Finlândia tem um **sistema binário** de educação superior, sendo constituído por 16 universidades e centros de investigação académica e por 25 institutos politécnicos orientados numa vertente mais profissional uma vez que conduzem, para além dos seus objectivos educativos, I&D que serve simultaneamente o ensino e o mercado de trabalho.

O modelo de financiamento dos institutos politécnicos na Finlândia é largamente assegurado pelo Estado (cerca de 60%) e a sua afectação tem sido progressivamente indexada a métricas de desempenho e de nível de conformidade com os objectivos do Ministério da Educação e Cultura para o país.

O sistema de ensino superior finlandês tem vindo a ser desenvolvido com um objectivo de fortalecer a sua **capacidade competitiva a nível internacional**, sendo que a **gestão do desempenho e o estabelecimento de metas são as principais ferramentas utilizadas pelo Estado finlandês na estratégia das instituições de ensino superior (IES)** na Finlândia. Desta forma, durante uma fase inicial de negociações, o Ministério da Educação e as IES acordaram sobre as condições de financiamento do Estado, definindo conjuntamente qual serão os deveres, as áreas de especialização e as actividades de desenvolvimento das IES.

No caso dos institutos politécnicos, a dotação orçamental atribuída pelo Ministério da Educação e da Cultura finlandês compreende três tipos de financiamento, baseados, respectivamente, (1) nos custos operacionais dos institutos – 97% do financiamento – calculados segundo o número de alunos, (2) nos seus resultados de desempenho segundo métricas de qualidade, eficiência e impacto na sociedade e (3) nos projectos que estes desenvolvem em torno dos objectivos estabelecidos pela política nacional de ensino superior.

As métricas de desempenho tidas em conta neste esquema de financiamento dos institutos politécnicos finlandeses compreendem aspectos sobre a sua estrutura institucional, os níveis de empregabilidade, a eficiência e qualidade no processo de estudos, os níveis de internacionalização, os departamentos de I&D, o impacto regional e os níveis de cooperação com o mundo empresarial.

Principais Resultados:

- Cerca de 85% das pessoas com ensino superior na Finlândia encontram-se empregadas, segundo o *Better Life Index* da OCDE;
- Maior capacidade de inovação da economia do país;
- Maior proporção de jovens e adultos no mercado de emprego com um curso superior.

Fontes: : Efficiency and effectiveness of public expenditure on tertiary education in the EU, Joint Report by the Economic Police Committee and the Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2010. Higher Education and the Labor Market: International Policy Frameworks for Regulating Graduate Employability, Center for Higher Education Policy Studies, 2013.

DOCENTIA – Programa de Avaliação de Docentes



O *Bologna Stocking Report* 2009 identificou a necessidade de desenvolvimento do Quadro Espanhol de Qualificações para o Ensino Superior, apontando lacunas na clareza e transparência dos seus critérios de avaliação e frisando a importância de neles incluir os resultados da aprendizagem e outras base de informação para além dos inquiridos a alunos. Neste contexto, a ANECA – *Agencia Nacional de Evaluación de La Calidad y Acreditación* – desenhou o programa DOCENTIA que, respeitando a autonomia de cada universidade, propõe um modelo de avaliação das suas actividades docentes.

DOCENTIA é um programa de apoio à avaliação da actividade docente dos professores universitários em Espanha, consistindo num quadro de referência para a avaliação e valorização das competências dos professores pelas universidades espanholas.

O modelo proposto pelo *DOCENTIA* inclui um conjunto de procedimentos com base no qual as universidades espanholas podem desenvolver mecanismos próprios de avaliação da actividade docente, de acordo com as suas necessidades, o seu contexto e as suas políticas próprias.

O principal objectivo é assim **tornar a apreciação feita pelos avaliadores mais transparente e objectiva**, através da oferta de ferramentas de orientação na elaboração do protocolos e relatório de avaliação, que devem analisar não só o trabalho que cada professor realiza de forma individual, mas também a coordenação e colaboração com outros professores no que se refere à organização, planificação e desenvolvimento das actividades de ensino e dos momentos de aferência da aprendizagem dos alunos.

O *DOCENTIA* indica ainda **mecanismos de promoção do desenvolvimento profissional e pessoal dos professores** através de um maior reconhecimento e valorização das suas competências.

Os resultados das avaliações realizadas segundo os princípios do *DOCENTIA* são posteriormente certificados por entidades competentes à luz dos princípios definidos pelo programa e divulgados publicamente. **É também potenciando o intercâmbio de experiências entre essas universidades através da partilha numa plataforma dos modelos de avaliação desenvolvidos por cada uma dessas universidades.**

Principais Resultados

- Cultura de qualidade mais forte, derivada do alinhamento da actividade docente com os objectivos das instituições de ensino;
- Em 2009, 68 das 75 universidades espanholas que têm protocolos com agências de avaliação escolheram desenvolver os seus mecanismos de avaliação dos docentes à luz do Programa DOCENTIA, partilhando-os na plataforma *online* do mesmo.

Fontes: DOCENTIA: Orientaciones Para La Elaboración Del Procedimiento De Evaluación, ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de La Calidad y Acreditación), 2007.

4.2 Desenvolvimento de práticas indutoras de transparência e excelência nas instituições de Ensino Superior

Acções típicas:

- Criação de um **organismo independente que garanta a avaliação dos resultados das universidades e que promova a sua visibilidade e transparência**, através de critérios uniformes que reflectam um conhecimento mais rigoroso e aprofundado da realidade, permitindo assim que os **alunos tomem uma decisão informada aquando da escolha do curso e instituição de Ensino Superior**.
- Dinamização da **rede alumni nos quadros estratégicos das instituições de Ensino Superior**.

Exemplos:

► Criação de um repositório centralizado de informações sobre o mercado de trabalho que permita obter informação actualizada sobre as taxas de empregabilidade dos diferentes cursos, nível salarial expectável, ...

► Realização de fóruns periódicos para envolvimento e auscultação dos alumni na definição dos planos estratégicos das instituições, ...

4.3 Revisão da estrutura e do raio de actuação das diversas instituições de Ensino Superior

Acções tipo:

- **Focalização e selecção da oferta de cursos e programas curriculares** de forma a potenciar a tipologia de instituições de Ensino Superior e as necessidades do mundo empresarial e de investigação.
- **Clarificação das responsabilidades, funções e programas das diferentes instituições de Ensino Superior** (universidades, politécnicos e ensino profissional/vocacional) e criação de mecanismos que estimulem uma maior coordenação.
- Promoção de uma **estratégia de comunicação que permita a valorização social mais positiva das diversas tipologias de instituições de Ensino.**
- Consolidação de **mecanismos que permitam uma maior proximidade entre os institutos politécnicos e as empresas**, com o objectivo de garantir uma segmentação e especialização mais eficiente dos alunos, de acordo com os seus talentos.

Exemplos:

Revisão do plano curricular, envolvendo nessa orientação as empresas e os centros de investigação, ...

Revisão das atribuições das universidades, politécnicos e ensino profissional/vocacional, ...

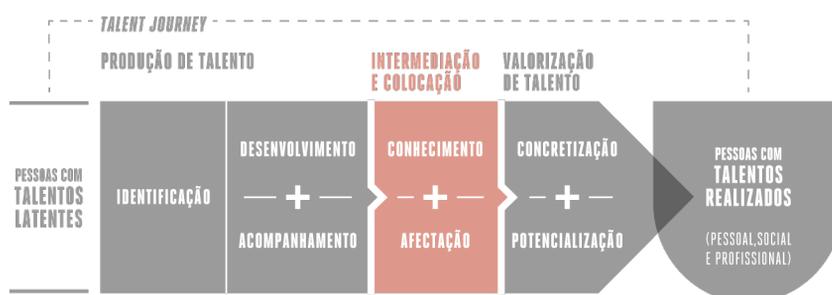
Realização de uma campanha de comunicação com base em testemunhos e casos de sucesso de pessoas que optaram pelas diferentes vias de ensino, ...

Envolvimento das empresas na definição dos planos curriculares dos institutos politécnicos e fornecimento de programas específicos em empresa, ...

Soluções orientadas à Intermediação e Colocação de Talento

Optimizar o conhecimento e a afectação eficiente dos talentos

A eficiência da etapa de **intermediação e colocação de Talento** assenta na optimização do processo de conhecimento e afectação dos talentos, ou seja, na maximização do ajustamento entre os talentos produzidos e o seu potencial contexto de realização. Esta etapa é, assim, determinante tanto para as instituições de ensino, no sentido em que devem garantir a capacitação eficaz dos talentos para o mercado de trabalho, como para as entidades empregadoras, uma vez que têm de criar oportunidades contínuas para a realização dos talentos nos diversos contextos.



Conhecimento de Talento

O momento de **conhecimento de Talento** reflecte a opção de cada indivíduo pela persecução de determinados objectivos profissionais e pessoais. Neste sentido, os elos de ligação entre o mundo académico e profissional, no que diz respeito à auscultação das práticas em uso, partilha de saberes e convergência de objectivos, são de extrema importância, uma vez que influenciam as possibilidades de escolha dos jovens. Assim, o conhecimento adquirido por parte das instituições de ensino superior, tanto sobre as características e necessidades dos mercados como sobre as competências e requisitos procurados pela comunidade empregadora, contribui para uma maior adequabilidade da educação oferecida. As medidas que decorrem do exercício de inteligência colectiva, no sentido de aproximar as etapas de produção e valorização de Talento, procuram fazer face à insuficiente ligação entre as empresas e as universidades, que é apenas ocasional e muito focada em necessidades específicas, e à fraca cultura de orientação profissional/vocacional dos alunos universitários para o mercado de trabalho.

#5

Consolidar mecanismos de articulação bidireccionais entre o mundo académico e o empresarial que garantam uma maior aproximação e uma agilização da partilha de conhecimento

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 5.1** Criação de mecanismos que incentivem uma maior partilha e articulação de conhecimento entre universidades e empresas
- 5.2** Aproximação e orientação dos alunos à realidade do mercado de trabalho

Principais Medidas

5.1 Criação de mecanismos que incentivem uma maior partilha e articulação de conhecimento entre universidades e empresas

Acções tipo:

- Dinamização de **práticas de partilha de necessidades de perfis**.
- Fomento da **participação das empresas na orientação dos conteúdos formativos e na majoração de certos critérios de avaliação**.
- Potenciação do **apoio financeiro/recompensas por parte das empresas às universidades e centros de investigação**.
- Participação **regular de quadros de empresas, enquanto docentes ou avaliadores, incorporando uma perspectiva empresarial e prática nas aulas** e também nos concursos e prémios existentes.
- Criação de **mecanismos que promovam a aproximação antecipada das empresas aos alunos, com o objectivo de identificar e desenvolver competências chave para o mercado trabalho** ao longo do percurso académico.
- Promoção de uma **maior orientação vocacional/profissional por parte das universidades**, concretizada em informação sobre saídas profissionais, tendências de mercado ou competências valorizadas.

Exemplos:

Realização de fóruns para o emprego ou workshops temáticos entre empresas e instituições de ensino, ...

Realização de sessões anuais de partilha de gaps de skills dos alumni contratados, ...

Criação de prémios das empresas aos melhores alunos, melhores teses, melhores projectos, ...

Propagação do leccionamento de determinadas aulas por quadros das empresas, ...

Envolvimento de quadros das empresas em avaliações dos alunos ao longo do percurso académico, nomeadamente ao nível das soft skills...

Fornecimento de informação de resultados no momento da inscrição, criação de uma plataforma dinâmica com actualização permanente de resultados, ...

5.2 Aproximação e orientação dos alunos à realidade do mercado de trabalho

Acções tipo:

- Criação de **incentivos para estágios curriculares integrados, em períodos lectivos ou de férias**, capitalizando o carácter progressivo dos pontos de contacto anteriores.
- **Inclusão de um ano escolar, após o 12º ano, de introdução e aproximação ao mercado de trabalho**.
- Adopção generalizada de **práticas de envolvimento das empresas em programas de ensino profissional**.

Exemplos:

Atribuição de bolsas direccionadas a estágios de curta duração; atribuição de créditos disciplinas aos alunos que realizarem estágios de Verão, ...

Leccionamento de várias matérias específicas de diferentes áreas de conhecimento para apoio à escolha do curso, ...

Realização de partes dos cursos em ambiente real das empresas, ...

- Promoção de **pontos de contacto contínuos e crescentes com a realidade empresarial em todo o percurso educativo, privilegiando não uma afectação por turmas, mas o *matching* entre talentos e sectores de actuação.** ▶ *Introdução de práticas de passar meio dia na empresa para alunos do 1.º ciclo, um dia para alunos do 2.º ciclo, três dias para alunos do 3.º ciclo, uma semana para alunos do secundário, ...*
- Fomento de **projectos que promovam a articulação com o mundo empresarial.** ▶ *Diferenciação positiva em termos de notas dos projectos de curso que contemplem visitas às empresas e contacto com empresários, ...*
- **Dinamização de programas de *career guidance & tracking* nas universidades.** ▶ *Atribuição de tutores; realização de sessões de orientação profissional; divulgação de best practices na procura de emprego, ...*

TRACKIT – Estudo sobre práticas de acompanhamento da progressão dos alunos do ensino superior

O Projecto TRACKIT surgiu em 2010 no sentido de gerar debate sobre a importância de processos de acompanhamento dos estudantes do ensino superior na Europa. Esta urgência advém da insuficiente implementação destes processos face ao aumento crescente de ingressos no ensino terciário e à necessidade de se validar as reformas introduzidas pelo acordo de Bolonha.

No âmbito do projecto *TRACKIT* foi conduzido um **estudo de levantamento dos modelos e forças motrizes das actividades de rastreio e monitorização dos estudantes e *alumni* do ensino superior**, mapeando as práticas em 31 países europeus de acompanhamento dos percursos de entrada no ensino superior, de prosseguimento de estudos, e de ingresso no mercado de trabalho.

Este estudo foi levado a cabo por um consórcio de cinco instituições de ensino superior e pela *European University Association*, com o apoio do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida da União Europeia, **com a intenção de oferecer uma perspectiva geral das iniciativas de acompanhamento de estudantes e graduados na Europa e fomentar desenvolvimentos nesta área.**

Os resultados deste estudo constituem hoje um valioso banco de conhecimentos ao serviço das instituições europeias de ensino superior, dos decisores políticos a nível nacional e europeu, e de todos aqueles que trabalham no acompanhamento de estudantes e *alumni*. Ao informar sobre as melhores práticas, o projecto TRACKIT visa sensibilizar estes actores para a importância do rastreio e monitorização dos alunos do ensino superior e ajudar no desenvolvimento de estratégias de sucesso para a sua implementação e melhoria.

Principais Resultados:

- Recomendações para melhoria da prática e do impacto do acompanhamento de alunos por parte das instituições de ensino superior e alerta para uma maior atenção a este tema nas mesas de debate europeias e nacionais.

Fontes: TRACKIT: Tracking Learners' and Graduates' Progression Paths, EUA Publications, 2012

Expert Group on Future Skills and Needs – Assessoria e Aconselhamento do Governo



O *Expert Group on Future Skills and Needs* (EGFSN) foi criado em 1997 pelo Governo irlandês para informar o Ministério do Trabalho, Empresa e Inovação e o Ministério para a Educação e Competências.

O *Expert Group on Future Skills and Needs* (EGFSN) é um organismo de assessoria e aconselhamento ao Governo Irlandês dedicado ao desenho e implementação eficazes de programas que visem colmatar os **gaps de competências identificados no mercado de trabalho**. Este grupo de especialistas é formado por representantes das empresas, dos trabalhadores, das instituições de ensino e dos departamentos do Estado que, em conjunto, se têm debruçado na elaboração de análises e recomendações reflectidas numa série de relatórios publicados, entre os quais se incluem os seguintes quatro exemplos representativos:

- *Tomorrow's Skills: Towards a National Skills Strategy* – investigação para a identificação das competências necessárias para uma economia inclusiva, participativa e competitiva que seja movida pela inovação e pelo conhecimento.
- *All Island Skills Study* – relatório de análise da procura de competências a nível nacional
- *Raising Mathematical Achievement* – documento de apresentação de propostas de políticas complementares destinadas a transformar a Irlanda num dos países de topo da OCDE em termos de proficiência matemática.
- *Skills Needs in the Irish Economy* – estudo de aferição de necessidades e carências actuais e futuras nos vários sectores da Irlanda e emissão de recomendações sobre políticas de gestão migratória.

Desta forma, mediante a identificação e antecipação das necessidades do mercado de trabalho, esta entidade aconselha o Governo relativamente à definição estratégica dos requisitos de competências a nível nacional e sectorial e à melhor forma de se implementarem iniciativas relacionadas com a oferta de formação de qualidade e com a atracção de competências do estrangeiro.

Principais Resultados: Contribuição para o progressivo desenvolvimento do mercado de trabalho.

Fontes: Expert Group on Future Skills and Needs (EGFSN) (<http://www.skillsireland.ie/>)

Entre as possibilidades que se apresentam aos estudantes acerca da futura aplicação dos seus talentos, encontra-se a opção de ser **empreendedor**. Para que esta se torne realmente numa alternativa viável em Portugal é fundamental promover o acesso a um conhecimento aprofundado sobre o significado de ser empreendedor e sobre as boas práticas e oportunidades existentes no mercado. As acções de incentivo e capacitação direccionada a potenciais empreendedores, destacadas no exercício de inteligência colectiva, destinam-se a contrariar, por um lado, os fracos incentivos generalizados à criatividade e capacidade de expressão e, por outro, o défice de incentivos ao empreendedorismo em Portugal.

#6

Fomentar uma maior capacitação ao empreendedorismo nas escolas e nas estruturas envolventes através da dinamização de incentivos à criatividade, inovação e proactividade

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 6.1** Adaptação dos conteúdos educativos para fomento da capacidade de empreender
- 6.2** Desenvolvimento de um *mindset* empreendedor e criação de *know-how* sobre ser empreendedor
- 6.3** Promoção de uma cultura de criatividade, proactividade e de incentivo à tomada de risco

Principais Medidas

6.1 Adaptação dos conteúdos educativos para fomento da capacidade de empreender

Acções típicas:

- Introdução generalizada de **programas de ensino orientados ao empreendedorismo**.
- Fomento de **programas de apoio e financiamento a projectos empreendedores por parte das universidades**.

Exemplos:

Introdução da disciplina de empreendedorismo nas várias áreas; criação de clubes de empreendedorismo nas universidades, ...

Promoção nas universidades de concursos nacionais e internacionais de projectos de empreendedorismo, ...

Junior Achievement – Organização de educação de jovens estudantes



A *Junior Achievement*, fundada em 1919, é hoje a maior organização sem fins lucrativos dedicada à inspiração de jovens para procurar sucesso a nível internacional. A *Junior Achievement* está presente em 121 países e os programas abrangem anualmente mais de 10 milhões de crianças e jovens.

A organização *Junior Achievement (JA)* visa preparar os estudantes para o mercado de trabalho, educando-os complementarmente nas áreas de empreendedorismo e de literacia financeira através de programas experimentais. Estes são preconizados por voluntários da comunidade que, sendo detentores de perfis inspiradores e experiências de vida relevantes, fornecem o treino, materiais e apoio inseridos nos programas da *Junior Achievement*, complementando-os com uma importante componente de partilha de testemunho. Os programas desenvolvidos pela *Junior Achievement* vão desde o ensino primário (em forma de actividades práticas ATL), passando pelo ensino básico até ao ensino secundário. O currículo progressivo destes programas oferece aos jovens uma preparação gradual para o mundo real, mostrando-lhes como é possível gerar riqueza e nas suas comunidades e ensinando-lhes a levar sempre um espírito empreendedor para o local de trabalho.

Principais Resultados

- Aumento significativo de capacidades de pensamento crítico e resolução de problemas no ensino primário, cuja importância é reforçada pelos seus professores (95%) e voluntários (92%);
- Maior domínio de conceitos relacionados com finanças pessoais, negócios e economia no ensino básico, sendo que em 71% dos casos a JA ajudou a reconhecer a importância da educação e fomentou esforços adicionais para mais altos objectivos académicos e profissionais;
- Contribuição relevante (79%) na atitude relativamente à perspectiva de continuar os estudos no ensino secundário, demonstrada pela maior tendência destes alunos em matricular-se em universidades imediatamente a seguir ao término do 12.º ano.

Fontes: Junior Achievement website, (www.ja.org)

6.2 Desenvolvimento de um *mindset* empreendedor e criação de *know-how* sobre ser empreendedor

Acções típicas...

- Criação de uma **rede de partilha de experiências de percursos de portugueses empreendedores** (em território nacional ou estrangeiro) para aumentar a visibilidade de *role-models*.
- **Identificação dos talentos empreendedores para disseminação de casos de (in)sucesso**.
- Definição de um **plano nacional de comunicação e fomento ao empreendedorismo**.

Exemplos...

Criação de rede de hubs para jovens para o desenvolvimento de competências de liderança, cidadania, ...

Criação de uma rede de “embaixadores do empreendedorismo”, ...

Definição das principais linhas de actuação que destaquem junto dos estudantes o papel da comunicação na identificação dos seus talentos, e a visão sobre vias de futuro alternativas ao mercado de trabalho, ...

- Criação de uma **estratégia de comunicação e informação que promova o empreendedorismo em diversos contextos**

▶ *Divulgação através de campanhas de broadcasting de casos de sucesso de empreendedorismo em diferentes contextos – dentro de empresas já existentes, na sociedade, na cultura, no terceiro sector, ...*

Global Shapers – Plataforma global de desenvolvimento individual e profissional



A *Global Shapers Community*, lançada em 2011, procurou oferecer aos jovens uma plataforma global para moldar o mundo que integra as dimensões pessoal, comunitária e global.

A *Global Shapers Community* é uma rede de *hubs* sediados em cidades por todo o mundo, desenvolvida e gerida por jovens entre os 20 e os 30 anos com o desejo de desenvolverem o seu potencial de liderança e colocá-lo ao serviço da sociedade.

Os *shapers* são seleccionados com base na sua excepcionalidade, quer pelas suas realizações profissionais e pessoais quer pelo seu potencial de liderança ou pelo compromisso de fazer a diferença na sociedade. **Através da plataforma da *Global Shapers Community* proporciona-se a oportunidade de entrarem em contacto com uma rede internacional de pessoas que partilham a mesma energia e se preocupam com as mesmas causas.**

Os *hubs* são os pontos de dinamização desta ampla rede, tanto a nível global promovendo a **partilha de ideias sobre a luta contra os problemas globais**, como dentro de cada cidade através da aplicação de talentos na resolução dos problemas mais urgentes das suas comunidades locais.

Principais Resultados

- Adesão à comunidade de mais de 4.000 *shapers* desde 2011;
- 354 núcleos localizados em 150 países.

Fontes: Global Shapers website, (www.globalshapers.org/)

6.3 Promoção de uma cultura de criatividade, proactividade e de incentivo à tomada de risco

Acções tipo:

- Criação de **práticas regulares de dinamização de prémios, concursos e desafios orientados às várias áreas de conhecimento e às várias idades.**
- **Fomento de programas de internacionalização** (do tipo Inov Contacto e Erasmus) – facultativos com tendência de “obrigatoriedade” – que permitam a transformação de mentalidades pelo contacto com a multiculturalidade e a diversidade.
- Criação de **programas de incentivo à partilha de experiências empreendedoras de (in)sucesso numa perspectiva pedagógica**, permitindo assim desmistificar o processo de erro.
- Fomento de um **maior dinamismo e originalidade nas diversas opções profissionais e pessoais ao longo do percurso de vida dos cidadãos.**

Exemplos:

- ▶ *Realização de concursos para as diversas profissões, ...*
- ▶ *Aumento das bolsas para participação em programas de ensino/ estágio no estrangeiro, ...*
- ▶ *Elaboração de uma campanha de broadcasting com base em testemunhos construtivos de negócios que falharam, ...*
- ▶ *Criação de um programa de apoio para pessoas que queiram interromper temporariamente a carreira profissional para realizar novas experiências, como acções de voluntariado, programas internacionais, projectos pessoais, ...*

A colaboração entre o mundo empresarial e o mundo da investigação, que toma forma no investimento em actividades de I&D, tem um grande impacto na criação de oportunidades para que os **talentos na área das ciências** possam vingar em Portugal. Isto apenas é possível se houver um reconhecimento, por parte das empresas, do valor acrescentado aportado pelas actividades de I&D, nomeadamente mediante serviços fornecidos por unidades de investigação em universidades. Isto requer, por seu lado, que os projectos de investigação levados a cabo pelas universidades vão de encontro às necessidades reais das empresas e da sociedade em geral. Em Portugal tende a existir, simultaneamente, uma fraca interligação entre empresas e investigação e uma falta de proximidade entre a ciência e a sociedade. Desta forma, as medidas apresentadas e que resultam do exercício de inteligência colectiva apontam para a promoção de um conhecimento mútuo entre a sociedade e a ciência, criando oportunidades para que esta seja potenciada no contexto empresarial.

#7

Dinamizar práticas de potenciação da ciência na sociedade e economia através de mecanismos que estimulem uma maior transferência de conhecimento e investigação aplicada no contexto empresarial

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 7.1 Articulação e partilha do conhecimento existente na esfera científica e artística
- 7.2 Criação de mecanismos que incentivem uma maior aproximação entre a ciência e a sociedade
- 7.3 Promoção de uma mudança de mentalidades do mundo empresarial face à investigação científica para captação de maiores sinergias

Principais Medidas

7.1 Articulação e partilha do conhecimento existente na esfera científica e artística

Acções tipo:

- Promoção de **pontos de contacto contínuos e crescentes com a realidade dos centros de investigação e de entidades de índole artística em todo o percurso educativo**, privilegiando não uma afectação por turmas, mas o *matching* entre talentos e áreas de actuação.
- Introdução de **programas de contacto com cientistas/artistas em contexto escolar, e de ensino experimental**.
- Fomento de **projectos que promovam a articulação com o mundo científico e artístico**.

Exemplos:

Introdução de práticas de passar meio dia em centros de investigação/ entidades de índole artística para alunos do 1.º ciclo, um dia para alunos do 2.º ciclo, três dias para alunos do 3.º ciclo, uma semana para alunos do secundário

Introdução nos planos de actividades das escolas de iniciativas de envolvimento de cientistas/artistas nas aulas, ...

Dinamização de concursos de investigação aplicada, ...

7.2 Criação de mecanismos que incentivem uma maior aproximação entre a ciência e a sociedade

Acções tipo:

- Aposta em **programas experimentais nas escolas que estimulem o contacto e fomentem o interesse por uma carreira científica.**
- **Sensibilização dos meios de comunicação social para a importância da promoção dos resultados e actividade científica.**
- Divulgação nos diversos contextos educativos dos **principais resultados alcançados pelos cientistas portugueses.**
- Implementação de **práticas de sensibilização dirigidas aos investigadores**, com o objectivo de **promover uma investigação com maior aplicabilidade real e de impacto mensurável na sociedade e economia.**

Exemplos:

Ensino de aulas em laboratório; visitas a centros de ciência, ...

Criação de linhas editoriais dedicadas à divulgação de temas científicos, de role models nacionais com notoriedade internacional, ...

Partilha de notícias nas escolas dos resultados alcançados por investigadores portugueses, ...

Realização de estágios de investigação em áreas de I&D das empresas, ...

VOICES – Views, Opinions and Ideas of Citizens in Europe on Science Estudo europeu de consulta pública



O projecto VOICES foi uma das primeiras iniciativas europeias para centrar a investigação científica nas prioridades e necessidades das pessoas.

O Projecto VOICES desenvolveu um processo à escala europeia de consulta pública para a recolha de ideias e opiniões sobre inovação no âmbito da problemática dos resíduos urbanos. **Na base desta iniciativa está o conceito de Inovação e Investigação Responsáveis (IIR)**, que defende **uma orientação mais social** para a Inovação e Investigação (I&I) através de um **maior envolvimento da sociedade civil** e reforça a necessidade da **partilha de responsabilidade no que respeita às estratégias, práticas e resultados das actividades de I&I.**

A pesquisa que serve de base ao projecto VOICES foi desenvolvida em 27 países, tomando a forma de 100 *focus groups* realizados em museus e centros científicos, nos quais foram auscultados um total de 1000 cidadãos europeus sobre o tema do papel da investigação e inovação na transição para uma sociedade com zero desperdício urbano. A análise decorrente desta pesquisa apresenta os resultados a nível de cada país participante e da Europa como um todo, servindo como valiosa fonte de informação para actores nos sectores da Indústria, Investigação e Educação. A metodologia consultiva desenvolvida neste projecto apresenta ainda várias potencialidades junto das partes envolvidas, incluindo os seguintes propósitos:

- **Política** – e.g., criação de medidas a nível autárquico, nacional e internacional relativamente às estratégias de investigação e inovação;
- **Advocacia** – e.g., promoção, por parte das autarquias, das problemáticas locais a nível europeu que pedem respostas desenvolvidas por práticas de investigação e inovação;
- **Educação e Sensibilização** – e.g., oportunidade dos centros científicos de compreender as necessidades dos seus visitantes;
- **Investigação** – e.g., aderência do mercado às novas tecnologias desenvolvidas resultante de uma maior adequabilidade às necessidades e aspirações dos consumidores.

Principais Resultados: Disponibilização de informação relevante para influenciar a direcção política da investigação europeia, tendo as suas conclusões integrado o apelo ao financiamento de investigação do programa do Horizonte 2020.

Fontes: VOICES For Responsible Research And Innovation: Engaging Citizens To Shape EU Research Policy On Urban Waste, Ecsite (European network of science centres and museums), 2014 (<http://www.voicesforinnovation.eu/>)

FameLab – Concurso de comunicação científica



O concurso *FameLab* surgiu no *Cheltenham Science Festival* em 2005 com o intuito de encontrar e promover cientistas e engenheiros com Talento para comunicar com audiências. Desde 2007, e graças a uma parceria com o British Council, o *Famelab* expandiu-se pelo resto do mundo, contando agora com concursos na Europa, Ásia, África e EUA.

O *FameLab* é um concurso internacional em que cada concorrente dispõe de três minutos para demonstrar a sua capacidade de comunicar os mais diversos temas científicos, recorrendo apenas a palavras e gestos. Depois dos apuramentos nacionais, os finalistas representantes de cada país encontram-se todos para a grande final, onde têm uma formação intensiva de dois dias sobre comunicação para o público.

Esta dinâmica tem vindo a ser considerada um modelo de sucesso para a identificação, formação e acompanhamento de cientistas e engenheiros na comunicação pública do seu entusiasmo, existindo hoje em 23 países diferentes e tendo envolvido cerca de 5000 participantes, que beneficiam de formação com especialistas em comunicação, visibilidade internacional e *networking* com pares da mesma e outras áreas científicas de todo o mundo.

Ao estimular a comunicação de cientistas e engenheiros com o público em geral, o *FameLab* promove o elo de ligação entre a ciência e a sociedade, criando espaço para a partilha de preocupações e aspirações entre os dois lados.

Principais Resultados

- Desempenho de papéis activos em investigação, produção e desenvolvimento de políticas paralelamente a actividades públicas complementares, aplicando hoje alguns as suas competências comunicacionais através dos *media*.

Fontes: FameLab (<http://www.famelab.org/>)

7.3 Promoção de uma mudança de mentalidades do mundo empresarial face à investigação científica para captação de maiores sinergias

Acções tipo:

- Introdução de **incentivos ao investimento em I&D por parte das empresas.**
- Criação de **incentivos na contratação de pessoas qualificadas por parte das empresas**, em particular doutorados.
- Criação de uma **estratégia de comunicação dirigida às empresas que promova o recurso ao investimento em investigação.**
- Introdução de **mecanismos de trabalho em conjunto entre as empresas e os centros de investigação** no que concerne aos critérios de atribuição de bolsas de investigação.
- **Auscultação das empresas para adaptação da oferta de doutoramentos** para áreas de maior necessidade.

Exemplos:

Introdução de benefícios fiscais ao investimento em I&D, ...

Introdução de incentivos às empresas para contratação de doutorados, ...

Identificação e divulgação de artigos sobre casos de sucesso em que o investimento em I&D teve um impacto significativo no desenvolvimento e crescimento da empresa, ...

Envolvimento e auscultação das empresas na definição dos critérios de atribuição de bolsas de investigação, ...

Envolvimento anual dos quadros das empresas na definição dos planos curriculares de doutoramentos, ...

- Criação de **clusters** que combinem os principais **players** de cada mercado com vista à definição de estratégias de especialização concertadas (e.g., indústria do calçado).
- Criação de **núcleos de excelências dentro das empresas**, com a identificação clara de mediadores, com o objectivo de **realizar um trabalho conjunto com os professores ao nível da investigação**, resolução de problemas, entre outros.

► Criação, em diferentes sectores, de organismos que promovam uma maior colaboração entre players do mesmo sector com vista à construção de uma estratégia integrada de crescimento e desenvolvimento do mercado, ...

► Identificação de temas relevantes no âmbito empresarial para o desenvolvimento de teses de mestrado e doutoramento, dinamização de concursos para resolução de determinados problemas no contexto empresarial, ...

Green Ship of the Future

– Programa de cooperação intersectorial para a inovação na indústria marítima



A iniciativa *Green Ship of the Future* foi lançada em 2008 pelas quatro companhias marítimas líder na Dinamarca e pela Autoridade Marítima Dinamarquesa, movidas pelo reconhecimento da responsabilidade ecológica necessária na indústria marítima. Hoje, o grupo é constituído por 40 empresas empenhadas em inovar, em colaboração com as instituições de educação e formação marítima, o transporte e a construção naval, de forma a torná-los mais consentâneos com os interesses ambientais.

O projecto *Green Ship of the Future* envolve empresas marítimas, autoridades públicas, universidades e instituições de educação e formação marítima que cooperam no desenvolvimento de estratégias para a redução de emissões de CO2 e outros gases na actividade naval na Dinamarca. Como parte integrante da iniciativa são implementadas e avaliadas soluções técnicas de forma a fomentar a inovação e o pensamento ecológico no seio da indústria marítima e do sector educativo, sempre com um foco na exequibilidade comercial.

Os estudantes estão activamente envolvidos nesta iniciativa e as novas tecnologias desenvolvidas durante o projecto passam a fazer parte dos programas educativos.

Uma das iniciativas inseridas no projecto é a *Forum of Ship Officer Students*, através da qual vários alunos escrevem as suas testes finais relacionadas com aplicações, desafios e procedimentos relacionados com tecnologias navais ecológicas.

Adicionalmente, as ideias emergentes do trabalho realizado no seio do *Green Ship of the Future*, que não são directamente relevantes para os parceiros do projecto mas que, se examinadas mais a fundo, podem vir a constituir valiosos conhecimentos, são passadas aos alunos dos institutos de educação e formação marítima para que estes desenvolvam os seus próprios projectos em contacto com as empresas.

Principais Resultados

- Instalação das mais recentes tecnologias a bordo dos navios, visando o grupo de parceiros do *Green Ship of the Future* (GSF) chegar aos 30% de redução das emissões de dióxido de carbono e 90% de redução em nitrogénio e óxidos de enxofre: vários projectos individuais inseridos nesta iniciativa já superaram tais metas;
- Inovações aplicadas em mais de 40 navios dinamarqueses.

Fontes: Denmark – A Nation of The Future: Enhanced Cooperation And Improved Frameworks For Innovation In Enterprises, The Danish Government, 2012

Afectação de Talento



O momento de **afectação de Talento** reflecte a capacidade das organizações e empresas absorverem de forma eficiente o Talento que é produzido. O aproveitamento dos talentos específicos de cada pessoa só é, no entanto, possível, se as aptidões específicas de cada indivíduo forem valorizadas pelas entidades empregadoras e se houver, por parte destas, uma procura activa pela diferenciação nas suas variadas formas. Nesta linha, as medidas de profissionalização dos processos de recrutamento e colocação de talentos decorrentes do exercício de inteligência colectiva aqui descritas pretendem colmatar problemas nos processos de recrutamento e integração em Portugal, que são tipicamente generalistas e desajustados às necessidades das organizações. Por outro lado, são também sugeridas acções que permitam a reintegração de “talentos desperdiçados” no mercado de trabalho através de mecanismos de desenvolvimento e reconhecimento dos mesmos.

#8

Profissionalizar os processos de recrutamento e colocação adequada dos talentos das empresas e organizações da Administração Pública e fomentar a permanente actualização e reciclagem de conhecimentos

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 8.1 Revisão dos critérios de recrutamento e selecção das organizações
- 8.2 Criação e partilha de mecanismos eficientes de afectação dos colaboradores das empresas e de políticas de recursos humanos
- 8.3 Consolidação de programas e mecanismos de formação e aprendizagem ao longo da vida

Principais Medidas

8.1 Revisão dos critérios de recrutamento e selecção das organizações

Acções tipo:

- Criação de **práticas no processo de recrutamento**, preferencialmente junto de interlocutores “*outside* RH”, que permitam a **transmissão de informação e conhecimento sobre a realidade específica da empresa, do sector onde actua, da estratégia, etc.**
- Criação de **práticas de recrutamento alicerçadas na definição clara dos perfis e funções carenciados e nas competências chave, técnicas e comportamentais, essenciais ao desempenho.**
- Criação de **práticas de selecção que valorizem, “para além do curso e da média”, outras competências.**

Exemplos:

Envolvimento de colaboradores com elevado conhecimento do negócio da empresa nos processos de recrutamento; dinamização de “open days” nas empresas para partilha da realidade, cultura e resultados da empresa, ...

Elaboração de manuais de perfis e funções com informação detalhada sobre as competências técnicas e comportamentais necessárias e actualização permanente por parte de colaboradores que executem essas mesmas funções, ...

Promoção junto dos recrutadores da importância da valorização da capacidade de aprender, do nível de inteligência emocional, hobbies e interesses, capacidade para resolver problemas, ...

8.2 Criação e partilha de mecanismos eficientes de afectação dos colaboradores das empresas e de políticas de recursos humanos

Acções tipo:

- Introdução de **mecanismos de auscultação e acompanhamento recorrentes aos colaboradores**, no sentido de aferir as preferências e decidir a sua afectação.
- Introdução de **práticas para promover a rotatividade de colaboradores dentro das empresas**, permitindo o contacto e a aprendizagem junto de diversas áreas.
- Introdução de **práticas que privilegiem, para determinadas funções, a captação de talentos qualificados que introduzam perspectivas de I&D e de médio/longo prazo das organizações**.
- Criação de um **action tank** que envolva os responsáveis das maiores organizações com o objectivo de partilhar e desenvolver práticas de recursos humanos e de as implementar no âmbito desse grupo.

Exemplos:

Massificação de práticas de aplicação de questionários aos colaboradores para medição do ambiente interno, ...

Estabelecimento de planos individuais que incluam a rotatividade entre áreas, ...

Realização de sessões anuais em conjunto com professores e/ou investigadores de referência para benchmarking de inovação a nível internacional no sector empresarial de actuação; criação de incentivos à contratação de pessoal altamente qualificado para as PME, ...

Realização de sessões bianuais entre responsáveis de RH para discussão das tendências das políticas de RH; lançamento de projectos experimentais, resultados, ...

Are They Really Ready to Work?

– Estudo sobre aptidão dos jovens que entram para o mercado de trabalho

O estudo *Are They Really Ready To Work?* surgiu da iniciativa de um consórcio de quatro organizações sem fins lucrativos norte-americanas com o intuito de ajudar à coordenação dos esforços feitos nos EUA relativamente à preparação das novas gerações para as necessidades do mercado de trabalho.

***Are They Really Ready to Work?* é um estudo publicado em 2006 sobre as perspectivas dos empregadores relativamente às competências dos jovens que entram para o mercado de trabalho norte-americano no século XXI, que traduz um esforço de dar voz à comunidade empresarial sobre a preparação da força de trabalho para a economia global actual.**

Através da realização de um inquérito aprofundado a mais de 400 empregadores norte-americanos, complementado com entrevistas a 12 executivos seniores e gestores de RH, **o relatório analisa o grau de conformidade dos conhecimentos básicos e competências demonstradas pelos jovens no primeiro emprego relativamente àquilo que são as aptidões desejáveis que os seus empregadores consideram determinantes para o sucesso no local de trabalho.**

Esta iniciativa contou com o apoio financeiro de várias fundações de empresas multinacionais (e.g. Ford, Dell, Microsoft) que reconheceram a importância de dotar decisores políticos, instituições de ensino e as próprias empresas de informação relevante que lhes permita tomar medidas no sentido de potenciar a empregabilidade nos EUA.

Principais Resultados

- Visão geral das competências básicas que, no mercado de trabalho dos EUA em 2006, eram “deficientes” ou “excelentes” nas áreas que os empregadores identificaram com sendo “muito importantes” no local de trabalho;
- Detecção de pouca preparação de muitos jovens norte-americanos para serem bem sucedidos no mundo do trabalho, tendo identificado como mais deficientes as áreas de comunicação oral e escrita, profissionalismo/ética de trabalho e pensamento crítico/resolução de problemas.

Fontes: Denmark – A Nation of The Future: Enhanced Cooperation And Improved Frameworks For Innovation In Enterprises, The Danish Government, 2012

8.3 Consolidação de programas e mecanismos de formação e aprendizagem ao longo da vida

Acções típicas:

- Consolidação de **mecanismos e programas que permitam o reconhecimento de “saberes” pelo mercado de trabalho**, fomentando assim a **reentrada no mesmo**.
- Introdução de **programas de requalificação da população**, permitindo a sua reintrodução no sistema de aprendizagem e a reciclagem de conhecimentos.

Exemplos:

Estabelecimento, para desempregados, de parcerias entre o Estado e o Sector Privado para a criação de programas orientados à passagem de competências valorizadas pelas empresas, ...

Desenvolvimento de iniciativas que facilitem o acesso à escolaridade por parte da população com baixas qualificações ...

UMEM – Projecto Geração de Competências no Mercado de Trabalho

O projecto UMEM foi lançado em 2010 através de uma parceria público-privada para resolver o problema das disparidades entre a procura e a oferta no mercado de trabalho turco. Esta iniciativa tem como parceiros o Ministério da Educação, a Universidade de Economia e Tecnologia, Centros Especializados de Formação Profissional e alunos do programa UMEM.

O UMEM é um exemplo proeminente do empenho do sector privado na **geração de competências no mercado de trabalho**. Este projecto visa a **passagem de competências mais especializadas a pessoas em situação de desemprego**, com base em programas desenvolvidos em cooperação com os empregadores, de forma a melhor prepará-las para o mercado de trabalho e, assim, aumentar a sua empregabilidade.

Com base numa análise ao mercado de trabalho da Turquia realizada pela Universidade TOBB ETU, o projecto identificou as **necessidades de recursos humanos qualificados latentes em cada sector local**, desenvolvendo em conformidade com estas conclusões as seguintes três linhas de actuação para reestruturação e reorganização do sistema de educação profissional da Turquia:

- Reforço das infra-estruturas tecnológicas em 140 escolas de ensino técnico e profissional;
- Promoção de formação tecnológica aos professores das escolas de ensino técnico e profissional inseridas no projecto;
- Promoção de formação profissional a desempregados inscritos em agências de emprego e a estagiários já inseridos no mercado de trabalho.

Principais Resultados

- Cerca de 4.682 cursos foram iniciados e 31.125 pessoas empregadas em 2011;
- Implementação do projecto em todas as 81 províncias da Turquia, tendo já sido investido \$50M na infra-estrutura de 140 escolas profissionais.

Fontes: Turkish Union of Chambers e Commodity Exchanges (<http://www.tobb.org>)

No âmbito das temáticas relacionadas com a afectação de Talento foram também identificados os seguintes casos de estudo:

AWPA



Australian Workforce
and Productivity Agency

Integrador de sistema global (Austrália)

A *Australian Workforce and Productivity Agency* (AWPA) é um órgão estatutário independente que presta assessoria ao actual Ministro Federal da Indústria da Austrália, no **plano das competências e necessidades de desenvolvimento do trabalho**.

A AWPA fornece conselhos sobre uma ampla gama de áreas que afectam a procura, a oferta e uso de capacidades. E, para além disso, fornece aconselhamento estratégico e recomenda prioridades para Fundo Nacional de Desenvolvimento da Força de Trabalho do Governo Australiano.

Através da sua experiência ao alto nível, da indústria e da união de liderança e colaboração, a AWPA é reconhecida como uma autoridade sobre a política de desenvolvimento de trabalho, de conselhos, e de financiamento de mais-valias para as necessidades da indústria.

Fontes: AWPA (<http://www.awpa.gov.au/>)

UKCES



UK COMMISSION FOR
EMPLOYMENT AND SKILLS

Integrador de conselhos de competências por sector (Reino Unido)

A UKCES é um organização liderada pela indústria, com financiamento público, que tem como missão **oferecer orientações sobre as competências e as questões do emprego no Reino Unido**.

Esta organização é responsável por:

- Fornecer às empresas e às pessoas aconselhamento sobre o mercado de trabalho de forma a que possam tomar decisões informadas;
- Garantir a **execução das políticas de emprego** e competências para desenvolver uma capacidade de trabalho que possa competir internacionalmente;
- **Apoiar os empregadores no investimento das capacidades dos seus funcionários.**

As prioridades passam pela criação de oportunidades de **emprego para os jovens**, por desenvolver **redes locais e sectores mais fortes** e, ainda, por incentivar mais os empregadores a contribuir para o **desenvolvimento de competências empresariais**.

Fontes: Governo Reino Unido (<https://www.gov.uk/>)

Nuorisotakuu – Youth Guarantee



Programa de garantia Jovem (Finlândia)

O programa Youth Guarantee foi desenvolvido em 2011 com o intuito de **ajudar os jovens a ter acesso à educação e ao emprego**. Esta ajuda requer a cooperação entre as autoridades nacionais e municipais, o sector empresarial e as organizações.

O objectivo deste programa é, então, dotar os jovens de conhecimento para evitar o seu desemprego prolongado.

Neste programa estão incluídas as seguintes medidas relacionadas com a garantia de ensino: **Programa de habilidades para os jovens adultos; Serviços de emprego e de desenvolvimento económico para a juventude; Serviços de reabilitação**, incluindo os serviços sociais e de saúde municipais e outros serviços individuais para os jovens, tais como trabalho de divulgação de jovens e actividades da oficina de jovens.

Além disso, este programa garante que os jovens possam ter uma voz activa e, assim, influenciar o percurso pessoal.

Fontes: Nuorisotakuu (<http://www.nuorisotakuu.fi/>)

Soluções orientadas à Valorização de Talento

Dinamizar oportunidades contínuas para a realização e potencialização dos talentos

Apostar na maximização da etapa de **Valorização de Talento** consiste na dinamização de oportunidades contínuas para a realização e potencialização dos talentos nos diversos contextos profissionais. Neste sentido, os diferentes agentes relacionados com o mercado de trabalho assumem um papel fundamental, por um lado, como dinamizadores de oportunidades contínuas para a realização do Talento, e por outro, como elementos-chave na construção de uma cultura de excelência e de melhoria contínua, que permita o constante crescimento e evolução dos talentos.



Concretização de Talento

A **concretização de Talento** está intimamente relacionada com a gestão de pessoas e talentos dentro das empresas. Apesar de se ter vindo a verificar alguma evolução neste sentido em algumas empresas e organizações de referência, ainda não existe, de uma forma generalizada, nos departamentos de recursos humanos das empresas portuguesas, um foco na dinamização, desenvolvimento e valorização das competências e talentos dos colaboradores, tornando-se assim fundamental criar condições e oportunidades contínuas para o desenvolvimento dos talentos dentro das empresas. Neste sentido, as medidas apontadas no decorrer do exercício de inteligência colectiva estão orientadas à promoção de uma cultura organizacional dirigida à valorização dos talentos, à consolidação de processos de avaliação contínua e rigorosa dos talentos, e à definição de planos de formação adaptados às lacunas de competências dos colaboradores.

#9

Criar práticas organizacionais de formação, avaliação e desenvolvimento dos talentos nas empresas e Administração Pública, reflectindo o carácter individual e evolutivo do Talento

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 9.1** Promoção de uma cultura organizacional orientada à valorização dos talentos nas empresas, organizações e associações
- 9.2** Consolidação de processos de avaliação contínua e rigorosa dos talentos nas organizações e Administração Pública
- 9.3** Definição de planos de formação adaptados às lacunas de competências dos colaboradores das organizações e da Administração Pública

Principais Medidas

9.1 Promoção de uma cultura organizacional orientada à valorização dos talentos

Acções tipo:

- Definição de uma **política de recursos humanos e de um modelo de gestão integrada dos talentos que permita a correcta afectação e o adequado desenvolvimento** dentro de patamares de transparência e meritocracia.
- Promoção de **ambientes internos que fomentem o diálogo e a participação de todos no percurso e na actuação da organização**, ajudando assim a estimular a realização pessoal e profissional de cada colaborador.

Exemplos:

Elaboração de um modelo sustentado de gestão de recursos humanos em termos de afectação de recursos, formação, carreira, etc., envolvendo os colaboradores, ...

Criação de fóruns com os colaboradores para partilha e análise conjunta dos diversos aspectos relacionados com o dia-a-dia da organização, ...

Six Principles of Effective Global Talent Management

– Investigação sobre as melhores práticas de gestão de RH

Em 2012, uma equipa de investigadores das universidades de Tilburg, INSEAD, Cornell e Cambridge conduziu uma investigação sobre as práticas e os princípios de gestão de Talento a nível global. Este estudo, intitulado *Six Principles of Effective Global Talent Management*, foi publicado pelo *MITSloan Review*.

O estudo *Six Principles of Effective Global Talent Management* analisou o caso de **18 empresas multinacionais líderes de mercado, estudando a forma como estas identificam, atraem, seleccionam, desenvolvem, promovem e orientam colaboradores de alto potencial dentro das suas organizações**. A pesquisa baseou-se igualmente num outro inquérito a 20 empresas sobre 6 aspectos chave da gestão de Talento (*staffing*, formação, avaliação, recompensa, relações entre colaboradores, e liderança e sucessão) e sobre os mecanismos de implementação de medidas de RH (incluindo utilização e efectividade de *outsourcing*, serviços partilhados, *off-shoring* e *on-shoring*).

O estudo revelou que, para além de identificarem actividades-chave e de implementarem boas práticas de RH, as empresas mais bem sucedidas aderem a um conjunto de **seis princípios-chave** no âmbito da gestão de Talento:

- Alinhamento com a estratégia da empresa**, de forma a adaptar e orientar o Talento consoante necessidades que possam emergir.
- Consistência interna** entre as várias políticas de RH, baseada na sua complementaridade, reforço mútuo e continuidade no tempo.
- Integração na cultura da empresa**, através da adaptação dos vários processos de gestão de Talento a valores e princípios corporativos (e.g., inclusão nos processos de recrutamento de critérios de compatibilidade com a cultura corporativa).
- Envolvimento da Administração** no processo de gestão de Talento, nomeadamente através da inclusão destas actividades no topo das prioridades dos líderes seniores das empresas.
- Equilíbrio entre necessidades locais e globais** no caso de multinacionais, de forma a que seja dada resposta a requisitos locais mantendo uma estratégia de RH e uma abordagem de gestão coerentes a nível global.
- Estratégia de branding centrada na diferenciação** relativamente a outros empregadores através de *marketing* de recrutamento.

Principais Resultados

- Um aumento da semelhança e sofisticação das empresas líder a nível global na forma como gerem internamente o seu Talento, não só pelo facto de competirem pela mesma *pool* de talentos provenientes das melhores universidades internacionais, mas também pela crescente tendência de globalização, que leva as empresas a quererem estandardizar as suas abordagens de RH;
- A importância da ampla difusão de casos de grande sucesso nesta área, destacando, igualmente, que as melhores práticas apenas o são em determinados contextos e não funcionam em todas as empresas. A necessidade de alinhamento – entre práticas internas, com a estratégia, a cultura e o ambiente exterior – revelou ter grandes implicações para a gestão de Talento.

Fontes: Six Principles of Effective Global Talent Management, MIT Sloan Management Review, Winter 2012

- Promoção de uma **cultura de transparência na gestão empresarial.** ► *Criação de fóruns com os colaboradores para comunicação da situação da empresa, estratégia futura, ...*
- Promoção de **programas que sensibilizem e capacitem os líderes para a identificação e desenvolvimento dos talentos.** ► *Realização de programas de formação específicos para líderes actuais e de futuro, ...*

9.2 Consolidação de processos de avaliação contínua e rigorosa dos talentos nas organizações e Administração Pública

Acções tipo:

- Fomento das **práticas de avaliação de desempenho transparentes e com impactos em termos de retribuição/promoção.** ►
- Criação de **instrumentos de avaliação sustentados por uma cultura de comunicação e feedback regular** formal e informal. ►
- Criação de **programas que permitam identificar talentos e contextualizá-los para que se possam desenvolver na sua plenitude** e em benefício da empresa. ►

Exemplos:

Introdução de níveis de proficiência de competências por patamar de carreira e de objectivos de desempenho por perfil de afectação, ...

Criação de revisões periódicas com objectivos e metas claras, alinhadas com os colaboradores e alvo de um acompanhamento ao longo do ano, ...

Realização de programa plurianual de desenvolvimento de áreas/competências; realização de programas de futuros líderes, ...

9.3 Definição de planos de formação adaptados às lacunas de competências dos colaboradores das organizações e da Administração Pública

Acções tipo:

- Adopção de **planos de formação personalizados e flexíveis nas organizações**, contemplando competências técnicas e comportamentais, com carácter anual e com revisão obrigatória para adaptação às novas necessidades e tendências de mercado. ►
- Promoção de **certificações em áreas de conhecimento que se tornem diferenciadoras e que permitam valorizar os talentos nos mercados de trabalho.** ►
- Criação de **programas de formação especificamente orientados a rectificar o défice de competências tipicamente existentes no momento de entrada no mercado** de trabalho e de forma a agilizar o processo de integração na organização. ►

Exemplos:

Adopção pelas empresas de planos de formação determinados em conjunto com os colaboradores com cursos presenciais e online, ...

Promoção de certificações em determinadas tecnologias, gestão de projectos, ...

Criação de programas de entrada nas empresas que foquem o desenvolvimento das soft skills, ...

Para que o espírito empreendedor e as boas ideias saiam do papel e se traduzam em projectos e negócios resilientes e bem sucedidos é necessária a promoção do *mindset* certo entre os empreendedores e a criação de infra-estruturas que apoiem e alavanquem o empreendedorismo. São aqui apresentadas uma série de acções identificadas no exercício de inteligência colectiva que permitem facilitar a **concretização dos talentos empreendedores** em Portugal em negócios inovadores e competitivos internacionalmente. Estas pretendem não só resolver condicionalismos jurídicos e de financiamento para a criação de negócios em Portugal, mas também contrariar o baixo carácter tecnológico dos novos empreendimentos feitos actualmente.

#10 Optimizar as estruturas de alavancagem e acompanhamento aos empreendedores com vista ao desenvolvimento de empreendedorismo inovador e disruptivo

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 10.1 Criação de estruturas de capital e mecanismos de financiamento que fomentem o empreendedorismo e garantam o acompanhamento aos empreendedores
- 10.2 Aposta em empreendedorismo de elevada intensidade tecnológica

Principais Medidas

10.1 Criação de estruturas de capital e mecanismos de financiamento que fomentem o empreendedorismo e garantam o acompanhamento aos empreendedores

Acções tipo:

- Revisão do **enquadramento legal, fiscal e regulatório para facilitar a criação e o acompanhamento de empresas e a promoção de um desenvolvimento sustentado de iniciativas de empreendedorismo.**
- Introdução de **incentivos ao acesso ao capital de risco para desenvolvimento da actividade empreendedora.**
- Promoção de **práticas de acompanhamento e orientação na gestão das organizações.**
- Promoção de **mecanismos que permitam às startups alcançar uma escala de dimensionamento e de valorização capaz de lhes permitir competir no mercado internacional.**

Exemplos:

Separação da esfera de responsabilidade pessoal e da empresa; agilização de obtenção de licenças; simplificação da liquidação de dívidas, ...

Introdução de benefícios fiscais para financiamento de novas ideias por parte dos cidadãos, ...

Reforço das equipas não executivas das startups por personalidades com uma visão alargada sobre o mundo empresarial, ...

Criação de meios de assistência na abertura de subsidiárias no estrangeiro, de concessão de espaço físico no estrangeiro, ...

Enterprise & Seed Enterprise Investment Schemes
– Política de incentivos fiscais ao investimento em capital de risco



Em 2012 surgiu o Seed Enterprise Investment Scheme com o objectivo de estimular o empreendedorismo e funcionar como uma rampa de lançamento para a economia depois da crise.

Os programas **Enterprise Investment Scheme (EIS)** e **Seed Enterprise Investment Scheme (SEIS)**, implementados pelo Governo britânico, promovem a atribuição de vantagens fiscais aos investidores de pequenas empresas. A política de incentivos fiscais que está na base de ambos os programas destina-se a auxiliar empresas menores, geralmente associadas a um maior risco, a obter financiamento privado quer na fase de implementação quer em estado de crescimento.

Cada esquema de investimento estabelece os seguintes preceitos:

- **Enterprise Investment Scheme** – São elegíveis para o programa empresas que não sejam cotadas na bolsa e que, entre outros requisitos, não ultrapassem os £15 milhões (~95M€) em activos brutos nem o equivalente a 250 colaboradores a tempo inteiro na altura da emissão das acções. Os principais incentivos atribuídos aos investidores que comprem novas acções nestas empresas incluem a dedução de 30% das verbas investidas no imposto de rendimentos e a isenção do imposto sobre mais valias se gerarem lucro na venda das acções em questão.
- **Seed Enterprise Investment Scheme** – São elegíveis para o programa empresas em fase inicial que, entre outros requisitos, tenham menos de 2 anos de actividade empresarial e não ultrapassem os £200.000 (~€253.000) em activos brutos nem os 25 colaboradores. Os investidores podem obter uma dedução fiscal de 50% do montante do investimento no imposto de rendimentos e estão isentos do imposto sobre mais valias se gerarem lucro na venda das acções.

Esta política tem assim o objectivo imediato de melhoria do retorno líquido para os investidores, encorajando-os a providenciar novos fundos às empresas inseridas no esquema para que, desejavelmente, estes sejam aplicados na melhoria do desempenho das mesmas e permitam, em última análise, beneficiar a economia britânica ao tornar mais competitivo o sector das pequenas empresas.

Principais Resultados

- Investimento: £8.2milhões (~10,4M€) em 18.000 empresas desde a criação em 1994 até 2013;
- Num estudo de 2003, estimou-se que entre 52% e 87% do dinheiro investido no EIS não teria sido aplicado em pequenas empresas não cotadas se este esquema não existisse;
- Concluiu-se ainda que o custo estimado do EIS em termos de perda de impostos foi entre 55 e 66 cêntimos por cada euro adicional investido por seu intermediário;
- Por cada €1 milhão de impostos perdidos, estima-se que as empresas aumentaram as suas vendas em €3,3 milhões e criaram 65 novos postos de trabalho até 2003.

Fontes: : Research Into The Enterprise Investment Scheme [EIS] and Venture Capital Trusts [VCT], PACEC for Inland Revenue, 2003

10.2 Aposta em empreendedorismo de elevada intensidade tecnológica

Acções tipo:

- **Optimização da estrutura de pólos existentes por forma a melhorar o acolhimento e acompanhamento de empresas inovadoras** e com capacidade de transferir tecnologia.
- Fomentar as **parcerias entre as startups e os centros tecnológicos** com vista a aumentar a intensidade tecnológica.
- Consolidação de **mecanismos que fomentem a criação de empreendedorismo de carácter disruptivo e inovador.**

Exemplos:

Utilização das incubadoras de empresas tecnológicas, em parceria com as universidades, para apoiar no processo de criação e desenvolvimento, ...

Criação de fóruns de cooperação entre centros de inovação e startups de base tecnológica, ...

Criação de fundos específicos para empreendedorismo reconhecido como disruptivo e inovador, ...

Para que possa ser dada a oportunidade de concretização aos **talentos emergentes no mundo da ciência** é fundamental fomentar o nível de produção científica em Portugal. Isto passa por se criar um ecossistema que dinamize fundos públicos e privados e que seja competitivo internacionalmente. As medidas identificadas no exercício de inteligência colectiva visam dar resposta a problemas como a insuficiente quantificação e orientação a resultados das universidades portuguesas, o actual carácter pouco diversificado e sustentado da carreira científica em Portugal, a fraca colaboração e coordenação verificadas entre as áreas de investigação, e as desvantagens competitivas do país na atracção e retenção de Talento investigador e científico.

#11

Fomentar o aumento do nível de investigação e produção científica, contribuindo para uma maior abertura à colaboração e competitividade no mercado de investigação global

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 11.1 Avaliação da produção científica orientada à obtenção de resultados
- 11.2 Criação de incentivos que estimulem o nível de actividade científica
- 11.3 Consolidação de um posicionamento internacional de topo na produção científica

Principais Medidas

11.1 Avaliação da produção científica orientada à obtenção de resultados

Acções tipo:

- Aposta em **mecanismos de compensação indexados a resultados de investigação tangíveis.**
- **Avaliação de forma regular e contínua dos resultados da actividade científica** (por exemplo, aproveitando o papel da Fundação para a Ciência e a Tecnologia), como forma de dar visibilidade e exemplos catalisadores.
- Criação e **monitorização de indicadores que permitam medir o nível de transferência de conhecimento das universidades e o impacto na sociedade e economia.**

Exemplos:

Utilização de indicadores como o n.º de projectos de investigação que originaram uma patente, aplicabilidade prática, ...

Produção de informação regular por entidade autónoma que permita a comparabilidade de níveis de actividade científica, ...

Produção de informação regular por entidade autónoma que permita a comparabilidade de níveis de transferência de conhecimento, ...

11.2 Criação de incentivos que estimulem o nível de actividade científica

Acções tipo:

- **Diversificação das fontes de financiamento à investigação** através da criação de **programas de colaboração com empresas e/ou outros organismos.**

Exemplos:

Criação de fóruns de divulgação da integração da investigação aplicada junto das empresas com vista a obter financiamentos, ...

- **Consolidação dos incentivos à investigação com vista a um maior equilíbrio entre a promoção da investigação científica de carácter fundamental e a investigação aplicada.**

Criação de parcelas dos incentivos à investigação para investigação fundamental e para investigação aplicada, ...

Políticas de Apoio à Ciência e Inovação

– Medidas de orientação a programas de incentivo do Estado

O Governo de Queensland no âmbito do apoio à ciência, investigação e inovação para a promoção do crescimento económico e o aumento das oportunidades em Queensland estabeleceu de forma fundamentada objectivos e metas de eficácia para a ciência e a inovação.

O Governo de Queensland implementou **programas de financiamento, incentivos e políticas financeiras junto das empresas, universidades e centros de investigação** envolvidos no ecossistema de inovação em *Queensland*.

De forma a garantir a afectação eficiente deste tipo de incentivos e maximizar o valor criado pelos investimentos públicos nestas áreas, o Governo de Queensland desenvolveu um **estudo consultivo junto do Governo e dos sectores industrial, universitário e de investigação para a identificação de prioridades de apoio à investigação e à ciência** em Queensland.

No seguimento da análise ao ecossistema de inovação da região, o Governo de Queensland estabeleceu um **Plano de Acção para a Ciência e a Inovação**, o qual inclui o **Quadro de Investimento para a Ciência e a Inovação e uma lista de Princípios para o Investimento em Inovação em Queensland**. Estes documentos definem as políticas do Governo para o uso da ciência e inovação como motores do sucesso económico da região, e com isso asseguram o alinhamento dos projectos financiados com os objectivos do Governo. Os critérios de avaliação destes projectos focam-se ainda nos impactos futuros ao nível do benefício para o Estado e na adequação dos parceiros de investigação e dos usuários finais envolvidos na pesquisa.

Principais Resultados

- 56% das empresas de Queensland apresentou actividades de inovação entre 2010 e 2012;

O Plano de Ciência e Inovação implementado prevê os seguintes resultados:

- O uso aplicado de ciência, tecnologia e inovação na transformação de ideias em oportunidades;
- A transformação de uma região num centro líder à escala mundial de criatividade, produtividade e conhecimento;
- A tradução dos resultados das capacidades científicas e inovadoras de uma região em contribuições positivas na vida da sua comunidade.

Fontes: Queensland Science and Research Priorities, Queensland Science and Research Priorities, 2014

11.3 Consolidação de um posicionamento internacional de topo na produção científica

Acções tipo:

- **Consolidação do posicionamento *top of the art* dos centros de investigação existentes em Portugal** pela qualidade da actividade científica que produzem.
- **Fomento de práticas de cooperação entre universidades que potenciem a capacidade de competir no mercado internacional de produção científica.**

Exemplos:

Avaliação dos centros de investigação de forma regular por agência independente e supranacional, ...

Constituição de equipas multidisciplinares para concursos europeus; promoção de conferências; criação de sinergias na afectação de recursos de investigação, ...

- **Participação activa em redes de partilha de conhecimento de âmbito nacional e internacional.**
- **Dinamização de uma estratégia integrada para atracção de investigadores estrangeiros**, aproveitando as condições de base reconhecidas e valorizadas internacionalmente (e.g., clima, segurança, infra-estruturas, sistema de saúde).
- **Criação de incentivos à participação em concursos internacionais.**

Networking de áreas de investigação similares ou conexas; identificação das equipas world class na temática de investigação; participação em conferências internacionais do tipo Ecsite, ...

Fornecimento de equipas de investigadores e de projectos atractivos, e prática de salários alinhados com a média europeia, ...

Criação de redes temáticas que se foquem numa tecnologia ou sector de negócio para participação em concursos, ...

EUREKA – Organização Intergovernamental para I&D Industrial

EUREKA 
innovation across borders

A iniciativa EUREKA surgiu em 1985, resultado da Conferência de Ministros de 17 países e Membros da Comissão das Comunidades Europeias (Paris, 1985) para fazer face à migração crescente de inovação industrial e I&D para a Ásia e para os Estados Unidos.

Seguindo uma abordagem ascendente (*bottom-up*) de apoio a projectos de todas as áreas tecnológicas com um propósito civil, a EUREKA tem impulsionado a inovação na Europa há mais de 25 anos.

A EUREKA é uma organização intergovernamental de coordenação de financiamentos nacionais destinados à inovação, num esforço de estimular a produtividade e competitividade das indústrias europeias.

Trata-se de uma rede descentralizada que integra mais de 40 economias pan-europeias e inclui também Israel, a Coreia do Sul e o Canadá, com o objectivo de promover iniciativas de cooperação internacional e intersectorial que resultem em novos produtos, processos e serviços competitivos no mercado.

Assim, através dos programas dinamizados pela EUREKA, **os seus países-membros e a União Europeia apoiam e financiam iniciativas de investigação e inovação internacionais que sejam orientadas para o mercado** e levadas a cabo por organizações provenientes de dois ou mais países incluídos no programa. Existem três tipologias de programas:

- *EUREKA Clusters* – desenvolvimento de tecnologias genéricas estrategicamente significativas para a competitividade europeia através de convites regulares à apresentação de propostas de parcerias público-privadas de longa duração entre grandes empresas, PME, institutos de investigação e universidades, com vista à partilha do risco e dos benefícios da inovação;
- *EUREKA Umbrellas* – redes temáticas que se focam numa tecnologia ou sector de negócio em particular, com o objectivo de gerar e apoiar projectos de I&D nessas áreas. As actividades *umbrellas* são implementadas e geridas por um grupo de trabalho constituído por representantes da EUREKA e especialistas industriais.
- *EUREKA's Eurostars Programme* – programa de financiamento e apoio a projectos de investigação internacional colaborativa e inovadora levadas a cabo por PME.

Principais Resultados

- Mobilização de mais de 30 mil milhões de euros de investimento público-privado em cerca de 5.000 projectos;
- Resultados visíveis por todo o lado: da tecnologia *smartphone* a sistemas de navegação, automóveis ecológicos, efeitos especiais em cinema, energias limpas, equipamentos médicos de vanguarda tecnológica, etc.;
- *Rótulo EUREKA, atribuído aos projectos apoiados, que oferece valor acrescentado em termos de visibilidade e atracção de investimento privado.*

Fontes: EUREKA, (<http://www.eurekanetwork.org>)

UTEN – Universidade Technology Enterprise Network

UTENPortugal
University Technology Enterprise Network

O programa *University Technology Enterprise Network* (UTEN) foi criado em 2007, no âmbito das parcerias internacionais em ciência e tecnologia pelo Governo Português, pelo *IC² - Institute*, e pela *The University of Texas at Austin* (UT Austin).

A rede *UTEN* tem como objectivo **desenvolver e reforçar competências em transferência de tecnologia portuguesa, bem como facilitar a comercialização de ciência e tecnologia nos mercados internacionais**. Trata-se de um programa que associa os principais gabinetes de **transferência de tecnologia em instituições científicas e de ensino superior em Portugal**, facilitando a especialização das competências nacionais nesta área através da sua internacionalização.

O *UTEN* é gerido pelo *IC² Institute* (Inovação, Criatividade, Capital) da Universidade do Texas em Austin beneficiando de uma rede de parceiros que apoiam a realização de estágios, formação e a comercialização de ciência e tecnologia. O programa possui dois grandes eixos de actuação:

- *Global Innovation Hub*: O programa tem como objectivo incentivar *startups* e empresas de base tecnológica portuguesas a expandirem o seu negócio para o mercado internacional, com foco especial no mercado dos EUA. Esta estratégia tem por base a criação de um centro de inovação global – o *BIZ.pt* – em Austin, Texas, para ajudar as empresas portuguesas de base tecnológica a obterem sucesso nos mercados internacionais.
- *Global start-Up Program*: Este programa tem como missão proporcionar o desenvolvimento de negócios e acelerar o aumento de oportunidades para empresas de base tecnológica em Portugal. O seu objectivo é auxiliar o sucesso dos esforços das empresas portuguesas em diferentes fases de desenvolvimento.

Principais Resultados

- Desenvolvimento de uma rede de sucesso entre as principais instituições de pesquisa de todo o continente Português e das ilhas associadas;
- Construção de um escritório de transferência de tecnologia de infra-estrutura (TTO) em todos os principais nós da rede *UTEN*;
- Investimento em infra-estruturas das principais faculdades para o desenvolvimento e melhoria dos processos;
- Registo de mais de 150 novas tecnologias portuguesas na forma de invenções, registando-se um aumento de quase 50% na taxa e divulgação;
- Aumento de patentes provisórias, 1900%, e um aumento de cerca de 20% em patentes emitidas para investigadores portugueses;
- Aceleração do processo de integração de cinco empresas no mercado dos EUA, através do programa-piloto Conectar EUA.

Fontes: *UTEN* (<http://utenportugal.org/>) *UTEN Annual Report 2013*

No âmbito da definição de medidas para fomentar o aumento do nível de investigação e produção científica foram também identificados os seguintes casos de estudo:

MindLab

**MIND
LAB**

Unidade Governamental de co-criação de boas ideias (Dinamarca)

A *MindLab* é uma unidade de inovação governamental **que envolve as empresas e os cidadãos na criação de novas soluções para a sociedade**.

Trata-se de uma unidade que faz parte de três ministérios e um município: o Ministério de Negócios e Crescimento, o Ministério da Educação, o Ministério do Trabalho e o Município Odense, que colaboram com o Ministério da Economia e do Interior. As áreas políticas subjacentes a estes grupos afectam o quotidiano de praticamente todos os dinamarqueses, nomeadamente no empreendedorismo, na inovação, na educação e no emprego.

O objectivo da *MindLab* passa por ajudar os principais decisores desses grupos na **tomada de decisões**, inculcando-lhes o **ponto de vista de um cidadão**. Esta abordagem, pode, assim, ser usada como uma plataforma para a **co-criação de boas ideias**.

Fontes: *Mind Lab* (<http://www.mind-lab.dk/>)

European Science Foundation



Fundação para a promoção da investigação científica (França)

A *European Science Foundation (ESF)* é uma associação de 77 organizações dedicada à **investigação científica** em 30 países europeus. Desde a sua fundação, em 1974, tem coordenado uma grande variedade de iniciativas científicas pan-europeias.

O principal objectivo da ESF é **promover a investigação científica de alta qualidade a nível europeu**. A ESF está empenhada em facilitar a cooperação e a colaboração na ciência europeia para benefício das organizações que a compõem e da comunidade científica europeia.

A associação *ESF* fornece às suas organizações uma plataforma para **impulsionar a investigação europeia e explorar novas direcções para a investigação a nível europeu**.

Através das suas actividades, a *ESF* atende, num contexto global, as necessidades da comunidade de investigação europeia.

Fontes: *European Science Foundation* (<http://www.hp-physique.org/>)

SIFIDE



Sistema de Incentivo Fiscais (Portugal)

O Sistema português de Incentivos Fiscais à Investigação e Desenvolvimento Empresarial (SIFIDE) é um sistema de concessão de **incentivos fiscais** às actividades de **investigação e desenvolvimento empresarial** como forma de apoio às empresas que pretendam intensificar os seus investimentos nestas áreas.

No âmbito do SIFIDE consideram-se as **despesas de investigação das empresas** com vista à aquisição de novos conhecimentos científicos ou técnicos, e as **despesas de desenvolvimento** realizadas através da exploração de resultados de trabalhos de investigação ou de outros conhecimentos científicos e técnicos, com vista à descoberta ou melhoria substancial de matérias-primas, produtos, serviços ou processos de fabrico.

As actividades consideradas são todas as que estão relacionadas com a **criação ou melhoria** de um produto, processo, programa ou equipamento que se apresente uma **melhoria substancial** e que não resulte apenas numa simples utilização do estado actual das técnicas existentes.

Fontes: *Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial (SIFIDE)* (<http://www.iapmei.pt/i>)

Potencialização de Talento

A etapa de **potencialização de Talento** reflecte o processo contínuo de crescimento, evolução e aperfeiçoamento do Talento, sustentado numa cultura de excelência. Este momento do ciclo de vida do Talento foca-se na criação de uma sociedade civil mais participativa e responsável, na qual os cidadãos assumem um papel central de decisão e acção e contribuem assim, de forma activa, para o crescimento sustentável de Portugal. Com este objectivo em vista, as medidas enumeradas no exercício de inteligência colectiva estão direccionadas para as escolas, as entidades empregadoras e a sociedade em geral, e destinam-se à promoção de uma cultura centrada na responsabilidade social em Portugal.

#12

Activar o reconhecimento dos cidadãos enquanto centros de actuação da sociedade civil, fomentando a cidadania e a responsabilidade social

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

12.1 Criação de incentivos que desenvolvam atitudes de cidadania e responsabilidade social

12.2 Promoção de valores de cidadania e responsabilidade social

Principais Medidas

12.1 Criação de incentivos que desenvolvam atitudes de cidadania e responsabilidade social

Acções tipo:

- Integração de **programas de voluntariado nas escolas.**
- Introdução de **programas que permitam estimular uma participação activa na sociedade.**

Exemplos:

Introdução no plano de actividades das escolas de iniciativas de participação conjunta dos alunos e professores em campanhas e acções de voluntariado, ...

Criação de programas direccionados a comunidades carenciadas, públicos-alvo de risco, em organizações de responsabilidade social, ...

12.2 Promoção de valores de cidadania e responsabilidade social

Acções tipo:

- Introdução de **práticas de debate e discussão de ideias nas escolas sobre questões de cidadania.**
- Fomento de **práticas para a promoção de uma participação activa na sociedade.**
- Definição de uma **estratégia de comunicação que estimule o aumento de confiança nas instituições.**
- Criação de **medidas públicas de incentivo à cidadania e de promoção de uma maior consciência e envolvimento social.**
- Disseminação de **práticas de sustentabilidade empresarial com particular incidência para a responsabilidade social.**

Exemplos:

Realização de debates nas escolas sobre temas de actualidade relacionados com a participação activa na sociedade, ...

Realização de fóruns multiculturais e de debates sobre o estado da sociedade, ...

Lançamento de campanha de broadcasting de promoção da importância e da evolução das instituições da justiça, da segurança social, ...

Criação de mais fóruns de debate com o cidadão para avaliação de temas de interesse público, ...

Envolvimento das empresas e de clusters de empresas no planeamento das actividades de responsabilidade social, ...

Dialogue Café – Rede de videoconferências multiculturais

DIALOGUE
café

A ideia do *Dialogue Cafe* veio dar resposta à constatação de que, apesar dos rápidos avanços feitos na área das tecnologias de informação, existem ainda barreiras reais à partilha global de experiências e conhecimentos e criação de pontes de compreensão entre diferentes culturas e sociedades e de colaboração para o desenvolvimento económico.

O *Dialogue Cafe* é uma iniciativa global sem fins lucrativos que promove conversas cara-a-cara entre grupos diversos de pessoas à volta do mundo, através de uma rede de videoconferências públicas especificamente viradas para a sociedade civil (organizações sociais, educacionais, ambientais e culturais). Desta forma, os *Dialogue Cafes* são espaços físicos localizados no centro de cidades por todo o mundo, que visam utilizar as potencialidades da tecnologia para criar um espaço comum virtual para a partilha de experiências e conhecimento e, assim, fomentar a colaboração na resolução de problemas da actualidade.

Estes espaços de aprendizagem e trabalho contribuem, assim, para o estabelecimento de diálogos informais e iniciativas estruturadas como *workshops*, seminários, conferências, concertos e sessões de leitura. O objectivo é fomentar uma nova forma de pensar e de agir, preparando os indivíduos e as comunidades para quebrar preconceitos e equívocos e promovendo uma maior compreensão e cooperação entre culturas. A rede dos *Dialogue Cafes* é o resultado de uma ideia simples mas no entanto diferenciadora, baseada no facto de que as pessoas têm muito em comum e que existe oportunidade para explorar os seus interesses comuns, estimulando em simultâneo ideias que abordam os principais problemas da actualidade.

Fontes: Laurinda Alves – Blog Pessoal (<http://laurindaalves.blogs.sapo.pt/>); Cisco, Dialogue Café Partner (<http://iglobalnewsroom.cisco.com/>)

No âmbito das temáticas relacionadas com a potencialização de Talento foram também identificados os seguintes casos de estudo:

BCSD Portugal



BCSD PORTUGAL
CONSELHO EMPRESARIAL PARA O
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (Portugal)

O BCSD Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável), fundado em 2001, é uma organização de líderes empresariais com uma visão de futuro, que propõe galvanizar a comunidade empresarial para criar um **mundo que seja sustentável para as empresas, para a sociedade civil e para o ambiente**.

Os objectivos desta organização de **desenvolvimento sustentável** são, entre outros:

- Divulgar os princípios que caracterizam o desenvolvimento sustentável, nomeadamente, crescimento económico, equilíbrio ambiental e progresso social;
- Articular a **cooperação entre a comunidade empresarial, os governos e a sociedade civil** com vista à promoção do desenvolvimento sustentável;
- Promover **acções educacionais** e de formação para divulgação dos princípios do desenvolvimento sustentável

Fontes: BCSD Portugal (<http://www.bcsdportugal.org/>)

Grace



Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (Portugal)

O GRACE é uma associação pioneira, sem fins lucrativos e exclusivamente dedicada à promoção da Responsabilidade Social Corporativa. Reúne mais de 100 empresas, das mais variadas dimensões e sectores de actividade, empenhadas em aprofundar o papel das empresas no desenvolvimento social das pessoas e das organizações, partilhando a missão há muito assumida: reflectir, promover e desenvolver a responsabilidade social corporativa em Portugal.

Os projectos do GRACE regem-se por três eixos de actuação sendo eles reflexão, cidadania empresarial e comunicação e podem ser de quatro tipos: Projectos de Voluntariado Empresarial, por exemplo, o GIRO (GRACE, Intervir, Recuperar e Organizar); Projectos de Desenvolvimento Social como o Projecto Mentores ENGAGE; Encontros Temáticos, e Programas como o Uni.Network, que tem como objectivo sensibilizar o mundo académico para as boas práticas de Responsabilidade Social e do Empreendedorismo Social,

Fontes: grace (www.grace.pt)

POP



Portal de Opinião Pública: Plataforma informativa (Portugal)

O projecto Portal de Opinião Pública (POP) resulta de uma parceria entre a Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS) e o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa (ICS) cuja a **missão passa por reunir dados agregados sobre os valores, atitudes e comportamentos dos europeus nos últimos 20 anos**.

O POP fornece uma **plataforma simples e legível de visualização de informação** e destina-se a **tornar acessível ao público informação muito interessante que resulta dos “barómetros” e inquéritos de atitudes que se fazem na Europa há quase trinta anos**. Estes inquéritos permanentes procuram detectar a **evolução das atitudes da opinião pública dos europeus** a propósito dos mais variados temas, da democracia à religião, da política às instituições, da economia à escola e da segurança ao bem-estar. O trabalho consiste em agregar e compatibilizar as várias fontes, construindo depois um dispositivo de fácil consulta. Portugal participa em redes internacionais de estudos sobre atitudes e valores sociais.

Além disso, o POP facilita a **partilha desta informação**, seja através de **correio electrónico** seja através das **redes sociais**, existindo também a possibilidade de trabalhar sobre os gráficos gerados pela plataforma ou de descarregar os dados para análise própria, factores estes que facilitam a aquisição de informação e conhecimento por parte dos cidadãos.

Fontes: Portal da Opinião Pública (<http://www.pop.pt/pt/>)
Fundação Francisco Manuel dos Santos (<http://www.ffms.pt/>)

A valorização e divulgação dos casos de sucesso portugueses tem uma grande influência na introdução de uma cultura de busca pela excelência e na melhoria do posicionamento de Portugal no mercado internacional de Talento. Assim, estas medidas, que decorrem do exercício de inteligência colectiva, destinam-se a aumentar a **potencialização de Talento** português, apresentando-se como soluções nomeadamente, ao seu actual fraco reconhecimento a nível internacional e ao reduzido vínculo que Portugal tem com a sua diáspora.

#13 Consolidar uma estratégia de valorização do Talento Português no exterior através da valorização da Diáspora Portuguesa e da criação de um ecossistema favorável à atracção de Talento para Portugal

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 13.1 Criação de mecanismos de reconhecimento e valorização dos talentos em Portugal
- 13.2 Promoção da imagem de Portugal no mercado internacional de Talento
- 13.3 Criação de mecânicas de identificação e activação da Diáspora Portuguesa
- 13.4 Definição de uma estratégia concertada de atracção de talentos estrangeiros

Principais Medidas

13.1 Criação de mecanismos de reconhecimento e valorização dos talentos em Portugal

Acções tipo:

- Criação de **uma rede de partilha de experiência e visibilidade de role-models portugueses das várias áreas de conhecimento.**
- Criação de **“Censos do Talento”**, com recurso a professores, empregadores e mentores.

Exemplos:

Criação de uma plataforma digital de envolvimento e partilha de visões dos talentos com a restante comunidade, ...

Levantamento do Talento português por etapa de vida aos 5, 10, 15, 18, 23, 30 e 50 anos, ...

13.2 Promoção da imagem de Portugal no mercado internacional de Talento

Acções tipo:

- Divulgação de **estratégias de sucesso indutoras de competitividade internacional, valorizando Portugal enquanto país de referência no mercado internacional de talentos** e em determinados sectores de actividade.
- **Identificação e nomeação de embaixadores do Talento** nas várias áreas.

Exemplos:

Divulgação de Portugal em campanhas internacionais como país do calçado, têxtil, vinho, turismo, saúde, investigação, ...

Criação da “rede de embaixadores do Talento” com a missão de difundir o valor do país nos mercados internacionais, ...

- Elaboração de uma **estratégia de comunicação e divulgação para o exterior, alavancada nas diversas associações e dirigida a diferentes targets** (e.g., estudantes, investigadores, empresários) para promoção de “Portugal = País-Talento”, valorizando os vários exemplos nas áreas técnicas, científicas, artísticas, desportivas, empresariais, políticas, etc.

▶ Criação de uma organização que promova a imagem do país no estrangeiro, ...

Foro De Marcas Renombradas Españolas (FMRE)

– Fundação de cooperação público-privada para potenciação das marcas espanholas



O Foro De Marcas Renombradas Españolas foi fundado em 1999 por 17 marcas espanholas, tendo como patronos o Ministério da Indústria, Turismo e Comércio, o Ministério de Assuntos Exteriores e Cooperação, o Instituto Espanhol de Comércio e o Escritório Espanhol de Patentes e Marcas.

O *Foro De Marcas Renombradas Españolas* (em inglês, *Leading Brands for Spain*) é uma iniciativa de marcas líderes espanholas que desenvolveram uma parceria com as administrações públicas para potenciar e defender as marcas espanholas.

O *Foro De Marcas Renombradas Españolas* funciona como um interlocutor de referência das marcas espanholas com instituições e públicos relevantes, sendo também uma plataforma de apoio jurídico e económico-fiscal para o desenvolvimento das marcas espanholas a nível nacional e internacional e, paralelamente, um fórum de conhecimento e reflexão impulsionador da competitividade da economia espanhola.

Os membros do fórum têm como fim último impulsionar, juntamente com a Administração Pública, a Marca Espanha a todos os níveis como uma marca que aporte valor às empresas e instituições espanholas no estrangeiro, gerando para isso processos de sinergias entre as marcas associadas no seu processo de internacionalização.

Todos estes objectivos são viabilizados e potenciados através do contributo de vários ministérios e institutos públicos e das acções de colaboração *cobranding* entre empresas (marcas corporativas e comerciais) e a Administração (Marca Espanha) em benefício mútuo.

Principais Resultados

Desde a sua fundação, podem realçar-se os seguintes marcos:

- Passagem de 17 a mais de 100 membros;
- Participação das administrações públicas competentes;
- Contribuição para a implementação de uma nova lei de marcas;
- Promoção de um plano de apoio a marcas espanholas do *ICEX España Exportación e Inversiones* (entidade pública espanhola que tem como missão promover a internacionalização das empresas espanholas);
- Acreditação de personalidades da sociedade civil como Embaixadores Honorários da Marca Espanha;
- Proposta e conseguinte desenvolvimento de medidas de apoio público à internacionalização das empresas e marcas espanholas;
- Realização de actividades formativas e de divulgação.

Fontes: Foro De Marcas Renombradas Españolas
(www.marcasrenombradas.com)

13.3 Criação de mecânicas de identificação e activação da Diáspora Portuguesa

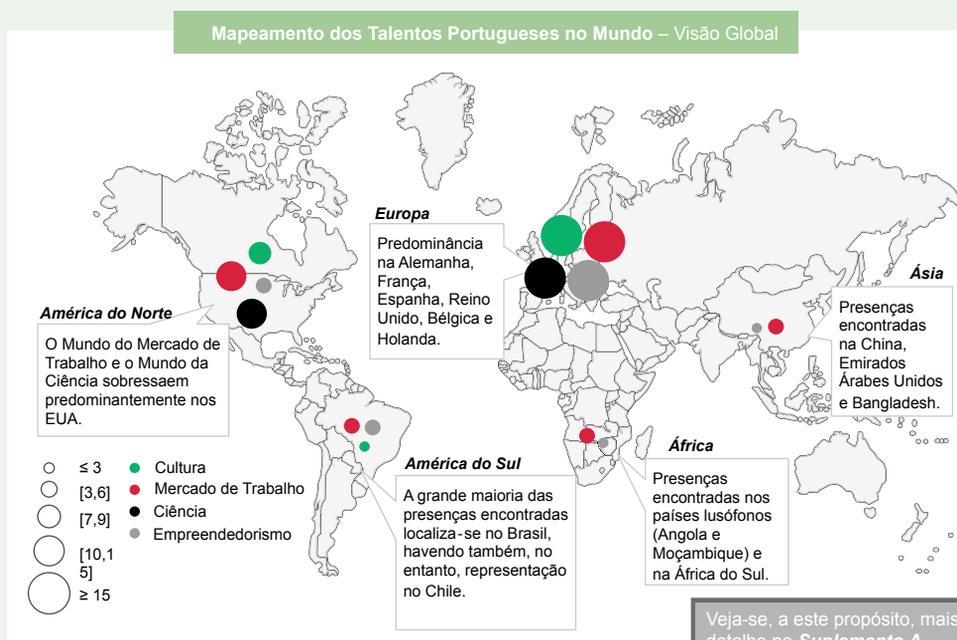
Acções tipo:

- Criação de uma **agência de gestão da Diáspora Portuguesa** que permita o **estritamento de ligações e o envolvimento desta comunidade portuguesa junto dos alunos, empreendedores, empresários e artistas portugueses** em território nacional.

Exemplos:

▶ Criação de uma agência de âmbito nacional com a missão de aproximar os talentos portugueses no estrangeiro que actuam nas diversas áreas, ...

- Definição de uma **estratégia global de visibilidade e fortalecimento da ligação com a comunidade portuguesa no estrangeiro.**
 - ▶ *Definição de linhas de actuação para retoma/manutenção da ligação com os portugueses no estrangeiro; criação de uma plataforma digital interactiva com a identificação e contacto dos portugueses no estrangeiro, ...*
- Identificação da **rede de talentos portugueses no estrangeiro.**
 - ▶ *Levantamento dos talentos portugueses a trabalhar no estrangeiro para retoma/manutenção do contacto, ...*
- Promoção de **programas e concursos que visem estabelecer uma ligação operacional e efectiva entre os cidadãos portugueses que vivem em Portugal e os que vivem no estrangeiro.**
 - ▶ *Realização de programas por áreas de actuação para fomento do networking e colaboração efectiva entre talentos portugueses em Portugal e no estrangeiro, ...*



Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

Veja-se, a este propósito, mais detalhe no **Suplemento A – Mapeamento dos Talentos Portugueses no Mundo**

13.4 Definição de uma estratégia concertada de atracção de talentos estrangeiros

Acções tipo:

- **Coordenação da actuação e dos processos de articulação associados às diversas entidades e áreas de atracção de Talento.**
- **Definição de uma estratégia de foco de captação dos talentos para determinadas áreas e países origem.**

Exemplos:

- ▶ *Simplificação de processos e burocracias para atracção de Investimento Directo Estrangeiro, ...*
- ▶ *Definir protocolos bilaterais com países alvo; criar condições fiscais e de deslocalização atractivas para determinados profissionais, ...*

No âmbito das temáticas relacionadas com a estratégia de atracção e retenção de talentos foram também identificados os seguintes casos de estudo:

Mayor's Challenge

MAYORS CHALLENGE

Concurso Europeu de Ideias Inovadoras (Internacional)

O *Mayor's Challenge* é uma competição intercidades através do desenvolvimento de ideias inovadoras que contribuam para a resolução de grandes desafios e melhore a vida das cidades. O objectivo deste concurso europeu de ideias inovadoras passa por, ao longo do ano, ajudar as cidades não só a **definir um problema grave e criar uma solução**, mas também por **aprender com os colegas e especialistas de todo o mundo**. No final destas competições, as ideias são partilhadas, e replicadas noutras cidades do mundo.

As soluções propostas dos finalistas abordam algumas das mais importantes áreas temáticas da Europa como o desemprego juvenil, o envelhecimento da população, o desenvolvimento económico, o meio ambiente e preocupações sobre a energia, a saúde, a segurança pública, e tornar o governo mais eficiente.

Após o anúncio das cidades vencedoras, os finalistas encontram-se no *Bloomberg "Ideas Camp"*, onde todos trabalham com concorrentes do mesmo nível, com o mesmo nível de inovação e especialistas em programação para **expandir, fortalecer ou refinar as suas ideias**. No final, as ideias com a maior visão, potencial para impacto, implementação e transformação são implementadas, com o apoio financeiro da organização.

Fontes: Mayor's Challenge (<http://mayorschallenge.bloomberg.org/>)
Government Innovation Mayors Challenge (<http://www.bloomberg.org/>)

FAZ



Prémio FAZ – Empreendedorismo Inovador na Diáspora Portuguesa (Portugal)

A Fundação Calouste Gulbenkian e a COTEC Portugal uniram-se numa parceria com o **objectivo de aproximar a diáspora portuguesa do seu país** através da iniciativa **FAZ – Empreendedorismo Inovador na Diáspora Portuguesa**, que inclui dois prémios distintos.

O Prémio Diáspora tem como objectivo central o de **premiar e divulgar publicamente cidadãos portugueses que se tenham distinguido pelo seu papel empreendedor, inovador e responsável no contexto das respectivas sociedades de acolhimento e que constituam exemplos de integração efectiva nas correspondentes economias e de estímulo à cooperação entre Portugal e os respectivos países de acolhimento**.

Fontes: COTEC Portugal (www.cotecportugal.pt/)

Visto Talento

Visto de Permanência para Profissionais Qualificados (Reino Unido, Canadá, EUA)

O conceito de "Vistos Talento" tem como objectivo **reter ou captar capital humano qualificado para determinado país**, conceito este que abrange tanto investigadores e estudantes como artistas, empresários ou empreendedores, apresentando características diferentes em diferentes países:

- No Reino Unido, os vistos de Talento são obrigatoriamente precedidos por uma **carta de recomendação** das sociedades profissionais das diferentes áreas, consoante o tipo de profissional.
- No Canadá, o *Visa Work Talent* obtém-se através da avaliação de 5 campos: **idade, escolaridade, experiência profissional, capacidade linguística e de adaptação**.
- Nos EUA, o visto pode ser usado para qualquer campo de actuação. No entanto, os requisitos associados estão **directamente relacionados com a área**. Existem 3 grupos, o da ciência, educação, e negócio, o do desporto; e o das artes e o do entretenimento.

Fontes: Governo do Reino Unido (<https://www.gov.uk/>); SkillClear (<http://www.skillclear.co.uk/>)

Decorre também do exercício de inteligência colectiva que o posicionamento internacional das instituições de ensino é determinante tanto para a construção de uma cultura de excelência, como para a atracção e retenção de talentos em Portugal. É neste contexto que a optimização das condições de ensino oferecidas a estudantes portugueses e estrangeiros, e o reconhecimento no exterior das universidades portuguesas, tem um impacto fundamental na dinamização do ecossistema de talentos, nomeadamente na etapa de potencialização.

#14

Afirmar o Ensino Superior como um bem de exportação, consolidando a competitividade internacional das universidades e garantindo um maior acompanhamento aos alunos portugueses no estrangeiro

Esta solução decompõe-se nas seguintes medidas:

- 14.1 Capacitação do posicionamento competitivo das universidades
- 14.2 Optimização do processo de integração de estudantes estrangeiros
- 14.3 Visibilidade e acompanhamento dos alunos portugueses no estrangeiro

Principais Medidas

14.1 Capacitação do posicionamento competitivo das universidades

Acções tipo:

- **Orientação das universidades para determinadas áreas de especialização** que lhes permitam ter uma **posição de liderança na oferta curricular dessas áreas reconhecidas internacionalmente nos rankings.**
- Criação de uma **oferta curricular direccionada a alunos estrangeiros** e alinhada com as principais necessidades de determinados mercados externos.
- **Definição de uma estratégia orientada à visão do Ensino Superior como produto de exportação**, promovendo assim as principais instituições de Ensino como emissoras de Talento em determinadas áreas de especialização.
- Oferta de **programas internacionais completos e diversificados** através da criação de **parcerias com empresas e entidades de referência.**
- Dinamização de **programas de estudo leccionados em língua estrangeira** como forma de facilitar a integração de estudantes estrangeiros e com o objectivo de capacitar os estudantes portugueses para uma maior abertura a experiências internacionais e multiculturais.

Exemplos:

Introdução nos planos estratégicos das universidades de uma aposta clara em cursos específicos pelos quais se possam destacar no panorama internacional, ...

Levantamento das necessidades em termos de formação de alunos estrangeiros e orientação da oferta curricular para cursos de elevada procura por estrangeiros, ...

Criação de certificado internacional do Ensino Superior português em determinadas áreas de formação, ...

Criação de parcerias entre as universidades e as empresas para a realização de estágios a alunos vindos do estrangeiro, ...

Alargamento dos cursos leccionados em inglês nas várias áreas de estudo e regiões do país, ...

- Fomento da **participação e visibilidade de rankings internacionais de referência** que permitam obter informação detalhada sobre aspectos específicos nos quais as diversas universidades se destacam.
- Definição de uma **estratégia integrada com vista à obtenção de parcerias económicas com entidades no estrangeiro.**

Participação das universidades no U-Multirank, ...

Dinamização de parcerias via AICEP, ...

Nordplus – Programa de cooperação internacional na área da educação



NORDPLUS

O programa *Nordplus* surgiu em 1998 com vista à potencialização do sistema de educação no norte da Europa através de uma estratégia de especialização e intercâmbio entre os países-membro.

O *Nordplus* apoia a cooperação na educação através do financiamento de projectos resultantes de iniciativas conjuntas de entidades originais de dois ou mais países inseridos no programa que, à data actual, correspondem aos cinco países nórdicos da Noruega, Suécia, Dinamarca, Islândia e Finlândia, aos territórios autónomos da Gronelândia, Ilhas Faroé e Ilhas Aland e, desde 2008, aos estados bálticos da Estónia, Letónia e Lituânia.

Os vários programas *Nordplus* têm como base o incentivo ao estabelecimento de uma ampla e intensa cooperação regional em educação através do desenvolvimento de redes e parcerias. Nesta linha, os programas visam aos seguintes preceitos específicos:

- *Nordplus Junior* – promoção de uma educação inovadora e inclusiva de alta qualidade em escolas, jardins de infância e formações vocacionais;
- *Nordplus Higher Education* – promoção da mobilidade de estudantes e docentes de instituições de ensino superior;
- *Nordplus Adult* – promoção da qualidade e inovação das instituições envolvidas na educação ao longo da vida;
- *Nordplus Horizontal* – promoção de projectos intersectoriais inovadores que atendam a novos desafios mais amplos e complexos;
- *Nordplus Nordic Languages* – promoção da compreensão das línguas nórdicas junto das novas gerações e em todos os níveis do sistema educativo.

O objectivo geral do *Nordplus* prende-se assim com a criação de uma região nórdico-báltica de ensino através do apoio à mobilidade, à disseminação de produtos e processos educativos inovadores, à fomentação de redes de cooperação entre entidades de ensino e do mundo empresarial/organizacional, e às iniciativas de promoção linguística e cultural.

Principais Resultados

Uma avaliação realizada pelo Instituto Nórdico para Estudos em Inovação, Investigação e Educação revelou que o Programa tem sido um sucesso que vale a pena aprofundar e desenvolver. Em 2013:

- 630 candidaturas recebidas;
- 385 projectos de cooperação apoiados, num total de cerca de 9 milhões de euros.

Fontes: *Evaluation of Nordplus*, Nordic Council of Ministers, 2011 (<http://www.nordplusonline.org>)

14.2 Optimização do processo de integração de estudantes estrangeiros

Acções típicas:

- **Flexibilização e adaptação do currículo académico (disciplinas) para ampliar o reconhecimento no sistema de créditos internacional** dentro e fora do contexto europeu.

Exemplos:

Alinhamento do plano curricular com o que é reconhecido no sistema de créditos internacionais, ...

- Criação de condições integradas que **facilitem o acolhimento de estudantes estrangeiros**.

▶ *Criação de “welcome packs” que incluam alojamento, transportes, cuidados de saúde, seguros, ...*

- Adopção generalizada de **práticas de atribuição de tutores facilitadores de integração**.

▶ *Atribuição de alunos tutores que promovam a integração e acompanhem os estudantes estrangeiros, ...*

14.3 Visibilidade e acompanhamento dos alunos portugueses no estrangeiro

Acções tipo:

Exemplos:

- **Monitorização dos alunos portugueses no estrangeiro** e identificação de comportamentos de referência, os quais podem ser **premiados através de incentivos e apoios financeiros**.

▶ *Elaboração de relatórios sobre o desempenho dos alunos por parte das universidades de acolhimento, ...*

- Aposta na **comunicação dos casos de sucesso dos alunos portugueses** de forma a aumentar a visibilidade e **valorizar o Talento português**.

▶ *Criação de uma plataforma interactiva direccionada a estudantes portugueses que estão no estrangeiro, ...*

- **Valorização no percurso académico de experiências internacionais** e fomento da **participação em projectos e concursos de âmbito internacional**, por forma a aumentar a visibilidade externa e a potenciar a adopção de melhores práticas internacionais.

▶ *Introdução de uma secção específica no CV direccionada a experiências internacionais, ...*

Considerando as medidas para potenciar a competitividade do ensino português no estrangeiro foram também identificados os seguintes casos de estudo:

Programa Erasmus+



Programa de mobilidade internacional (União Europeia)

O Erasmus+ é um programa de **mobilidade internacional** que tem como objectivos **reforçar as competências e a empregabilidade**, bem como modernizar a educação, a formação e a animação de jovens.

O Erasmus+ tem como objectivo o estabelecimento de parcerias transnacionais entre instituições e organizações de ensino, formação e juventude, tendo em vista **fomentar a cooperação e aproximar os mundos do ensino e do trabalho**, a fim de colmatar as lacunas existentes em termos de competências na Europa.

O programa apoiará também as medidas tomadas a nível nacional para modernizar os sistemas de educação, formação e animação de jovens. No domínio do desporto, serão apoiados projectos relacionados com o desporto de base e medidas destinadas a fazer face a **problemas transfronteiras à integridade da prática desportiva**, como a luta contra o falseamento dos resultados dos jogos, a dopagem, a violência e o racismo.

Fontes: Erasmus+ (<http://ec.europa.eu/>)

AIESEC – Global Talent



Programa de Estágios Internacionais (Organização Internacional)

A AIESEC é uma organização de intercâmbio orientada à juventude, sem fins lucrativos, que proporciona às empresas, contratar jovens talentosos ao abrigo de um **programa de estágios internacionais**.

O programa *Global Talent* da AIESEC contribui para o **desenvolvimento pessoal e profissional** dos participantes, através da criação de oportunidades de **estágio em empresas e organizações internacionais**.

Através deste programa, os alunos têm a oportunidade de desenvolver competências que muitas vezes não são exploradas nos **sistemas de educação internacional**. Assim, este programa foca-se especificamente no **desenvolvimento profissional**, com vista a fomentar competências centrais das organizações com quem trabalham.

Fontes: Global Talent (<http://aiesec.be/globaltalentforstudents/>)

WorldSkills Competition



Concurso Internacional de Profissões (Comunidade Internacional)

A *WorldSkills Competition* é promovida pela *WorldSkills International*, uma associação sem fins lucrativos que oferece formação profissional a jovens. Nesta competição, 200 jovens acompanhados pelos seus professores e mentores juntam-se de todas as partes do mundo para **competir no âmbito das suas competências específicas**, sejam elas *design*, cozinha, construção, computação, etc. As competições de *WorldSkills* realizam-se de **2 em 2 anos**, recebendo os vencedores de 72 concursos nacionais e regionais nos mais variados âmbitos. O objectivo desta competição passa pela **melhoria dos padrões de educação profissional**, através da partilha de experiências das mais diversas áreas.

Fontes: WorldSkills (<http://www.worldskills.org>)

U-Multiranking



Ranking Internacional de Instituições de Ensino Superior (União Europeia)

O *U-Multirank* é um *ranking* internacional de universidades que contém informação detalhada acerca da tipologia e principais resultados das universidades. O *U-Multiranking* destaca-se dos principais *rankings* internacionais conhecidos porque não só apresenta critérios relativos a investigação e produção de investigação científica, como também tem em conta um conjunto abrangente de **dimensões do desempenho das universidades**, como o **nível de ensino**, a **aprendizagem**, a **transferência de conhecimento**, a **orientação internacional**, o **envolvimento regional**, entre outras. Além disso, o facto de apresentar a informação através de uma plataforma dinâmica e interactiva facilita o acesso a informação e compreensão por parte dos utilizadores.

Fontes: U-Multirank: The start of multi-dimensional international ranking (<http://www.cesaer.org/>)

Top Talent Denmark



Plataforma global de disseminação de oportunidades académicas e profissionais na Dinamarca (Dinamarca)

O *Top Talent Denmark*, lançado em 2011, é uma **plataforma** criada para corresponder à procura crescente de **talentos estrangeiros** por parte das empresas e instituições de ensino superior dinamarquesas. O objectivo deste programa passa por atrair jovens estrangeiros com Talento – para o mundo empresarial ou académico – através de uma plataforma dinâmica de promoção dos diversos cursos académicos e **oportunidades de carreira na Dinamarca**. A estratégia de comunicação do programa é direccionada e adaptada a cada país, tendo sido criadas até ao momento duas plataformas distintas para atracção de talentos da China e do Brasil.

Fontes: Top Talent Denmark (<http://icdk.um.dk/>)

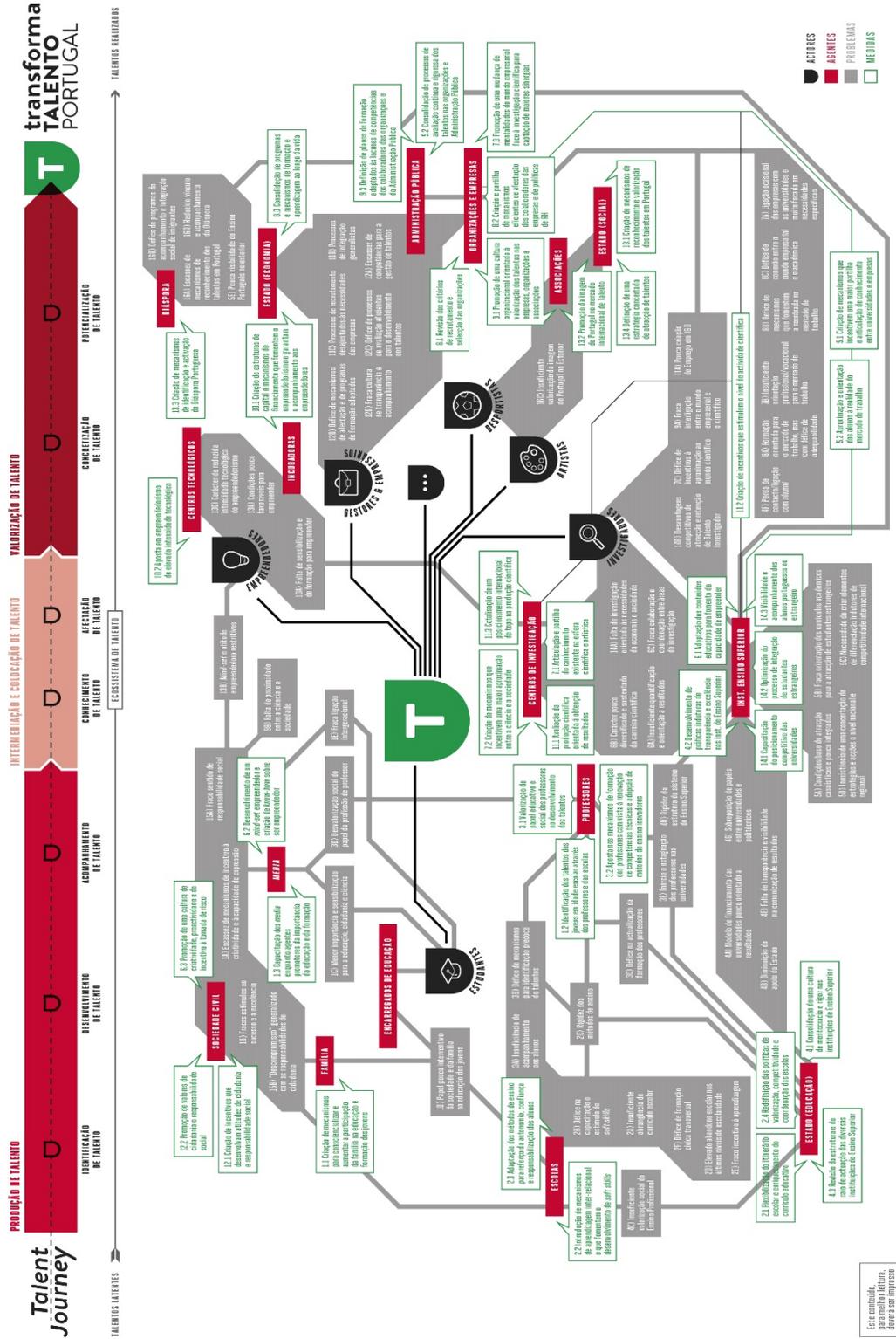
Soluções para a Transformação do Talento Visão Global das Soluções e Medidas

No decorrer do diagnóstico do Talento em Portugal foram identificadas um total de 14 soluções e 40 medidas para a Transformação do Talento.

	<p>#1 Dinamizar a identificação dos talentos dos jovens em idade escolar, através de um aumento da proximidade e relacionamento com os principais agentes intervenientes na educação e formação (escolas e famílias)</p>	<p>1.1 Criação de mecanismos para consciencializar e aumentar a participação da família na educação e formação dos jovens 1.2 Identificação dos talentos dos jovens em idade escolar através dos professores e das escolas 1.3 Capacitação dos <i>media</i> enquanto agentes promotores da importância da educação e da formação</p>
	<p>#2 Orientar a estratégia educativa à preparação e capacitação dos estudantes para o "mundo real", através da dinamização do itinerário escolar e da actualização dos métodos de ensino e aprendizagem</p>	<p>2.1 Flexibilização do leque escolar e enriquecimento do currículo educativo 2.2 Introdução de mecanismos de aprendizagem inter-relacional e que fomentem o desenvolvimento de <i>soft skills</i> 2.3 Adaptação dos métodos de ensino para reforço da autonomia, confiança e responsabilização dos alunos 2.4 Redefinição das políticas de valorização, competitividade e coordenação das escolas</p>
	<p>#3 Capacitar os professores para um papel educativo chave na escola do futuro, promovendo uma melhoria dos mecanismos de formação e aumento da valorização da profissão docente na sociedade</p>	<p>3.1 Valorização do papel educativo e social dos professores no desenvolvimento dos talentos 3.2 Aposta nos mecanismos de formação dos professores com vista à renovação de competências técnicas e adopção de métodos de ensino inovadores</p>
	<p>#4 Consolidar uma estratégia para o Ensino Superior alinhada com a estrutura e funções das diversas tipologias de Instituições de Ensino e orientada para uma maior transparência, exigência e meritocracia</p>	<p>4.1 Consolidação de uma cultura de meritocracia e rigor nas instituições de Ensino Superior 4.2 Desenvolvimento de práticas indutoras de transparência e excelência nas instituições de Ensino Superior 4.3 Revisão da estrutura e do raio de actuação das diversas instituições de Ensino Superior</p>
	<p>#5 Consolidar mecanismos de articulação bidirecionais entre o mundo académico e o empresarial que garantam uma maior aproximação e uma agilização da partilha de conhecimento</p>	<p>5.1 Criação de mecanismos que incentivem uma maior partilha e articulação de conhecimento entre universidades e empresas 5.2 Aproximação e orientação dos alunos à realidade do mercado de trabalho</p>
	<p>#6 Fomentar uma maior capacitação ao empreendedorismo nas escolas e nas estruturas envolventes através da dinamização de incentivos à criatividade, inovação e proactividade</p>	<p>6.1 Adaptação dos conteúdos educativos para fomento da capacidade de <i>empreender</i> 6.2 Desenvolvimento de um <i>mindset</i> empreendedor e criação de <i>know-how</i> sobre ser empreendedor 6.3 Promoção de uma cultura de criatividade, proactividade e de incentivo à tomada de risco</p>
	<p>#7 Dinamizar práticas de potenciação da ciência na sociedade e economia através de mecanismos que estimulem uma maior transferência de conhecimento e investigação aplicada no contexto empresarial</p>	<p>7.1 Articulação e partilha do conhecimento existente na esfera científica e artística 7.2 Criação de mecanismos que incentivem uma maior aproximação entre a ciência e a sociedade 7.3 Promoção de uma mudança de mentalidades do mundo empresarial face à investigação científica para captação de maiores sinergias</p>
	<p>#8 Profissionalizar os processos de recrutamento e colocação adequada dos talentos das empresas e organizações da Administração Pública e fomentar a permanente actualização e reciclagem de conhecimentos</p>	<p>8.1 Revisão dos critérios de recrutamento e selecção das organizações 8.2 Criação e partilha de mecanismos eficientes de afectação dos colaboradores das empresas e de políticas de RH 8.3 Consolidação de programas e mecanismos de formação e aprendizagem ao longo da vida</p>
	<p>#9 Criar práticas organizacionais de formação, avaliação e desenvolvimento dos talentos nas empresas e Administração Pública, reflectindo o carácter individual e evolutivo do Talento</p>	<p>9.1 Promoção de uma cultura organizacional orientada à valorização dos talentos nas empresas, organizações e associações 9.2 Consolidação de processos de avaliação contínua e rigorosa dos talentos nas organizações e Administração Pública 9.3 Definição de planos de formação adaptados às lacunas de competências dos colaboradores das organizações e da Administração Pública</p>
	<p>#10 Optimizar as estruturas de alavancagem e acompanhamento aos empreendedores com vista ao desenvolvimento de empreendedorismo inovador e disruptivo</p>	<p>10.1 Criação de estruturas de capital e mecanismos de financiamento que fomentem o empreendedorismo e garantam o acompanhamento aos empreendedores 10.2 Aposta em empreendedorismo de elevada intensidade tecnológica</p>
	<p>#11 Fomentar o aumento do nível de investigação e produção científica, contribuindo para uma maior abertura à colaboração e competitividade no mercado de investigação global</p>	<p>11.1 Avaliação da produção científica orientada à obtenção de resultados 11.2 Criação de incentivos que estimulem o nível de actividade científica 11.3 Criação de mecanismos de identificação e activação de Diáspora Portuguesa 11.4 Criação de mecanismos de identificação e activação de Diáspora Portuguesa 11.5 Definição de uma estratégia concertada de atracção de talentos</p>
	<p>#12 Activar o reconhecimento dos cidadãos enquanto centros de actuação da sociedade civil, fomentando a cidadania e a responsabilidade social</p>	<p>12.1 Criação de incentivos que desenvolvam atitudes de cidadania e responsabilidade social 12.2 Promoção de valores de cidadania e responsabilidade social</p>
	<p>#13 Consolidar uma estratégia de valorização de Talento Portugueses no exterior através da valorização da Diáspora Portuguesa e da criação de um ecossistema favorável à atracção de Talento para Portugal</p>	<p>13.1 Criação de mecanismos de reconhecimento e valorização dos talentos em Portugal 13.2 Promoção de imagem de Portugal no mercado internacional de Talento 13.3 Criação de mecanismos de identificação e activação de Diáspora Portuguesa 13.4 Definição de uma estratégia concertada de atracção de talentos</p>
	<p>#14 Afirmar o Ensino Superior como um bem de exportação, consolidando a competitividade internacional das universidades e garantindo um maior acompanhamento aos alunos portugueses no estrangeiro</p>	<p>14.1 Capacitação do posicionamento competitivo das universidades 14.2 Optimização do processo de integração de estudantes estrangeiros 14.3 Visibilidade e acompanhamento dos alunos portugueses no estrangeiro</p>

Infografia: Relação entre as Soluções, os Problemas e os Actores e Agentes do Talento

INFOGRAFIA: RELAÇÃO ENTRE AS SOLUÇÕES, OS PROBLEMAS E OS ACTORES E AGENTES DO TALENTO



Este conteúdo, para melhor leitura, deverá ser impresso em formato A3

CAPÍTULO IV
SUBCAPÍTULO IV.2

T

LINHAS ESTRATÉGICAS
E SOLUÇÕES PARA A
TRANSFORMAÇÃO
DO TALENTO

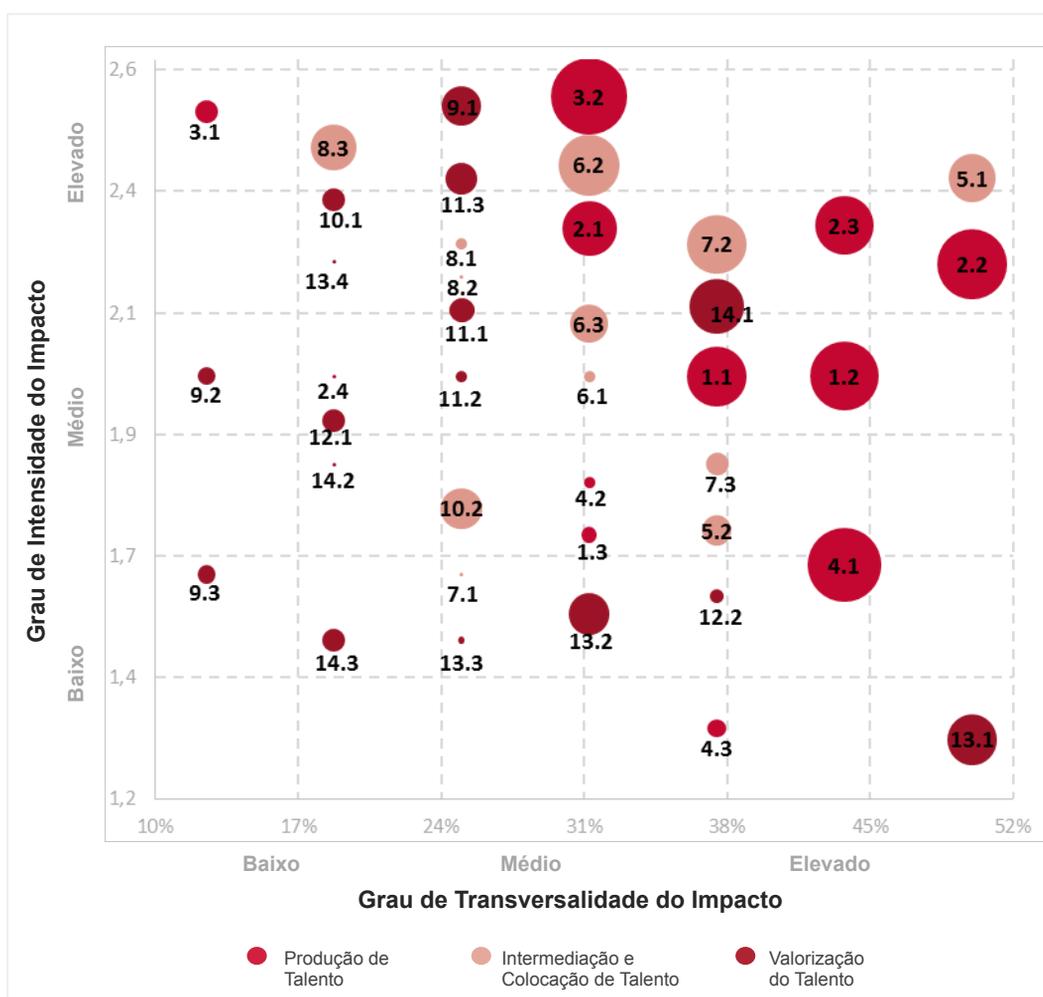
Medidas Prioritárias para a Transformação do Talento

t

Principais Linhas de Actuação para a Transformação do Talento

Análise do Impacto das Medidas Identificadas

Com o objectivo de **viabilizar a transformação do Talento em Portugal** foi utilizado um método para seleccionar um conjunto de medidas prioritárias do total de 40 medidas – de 14 soluções – identificadas no exercício de inteligência colectiva. Nesse processo, também complementado com um exercício de inteligência colectiva, cada uma das 40 medidas foi posicionada numa matriz de impacto, de acordo com os seus grau de transversalidade, intensidade e importância na resolução dos problemas identificados ao longo do ecossistema do Talento, o que permitiu obter uma visão global do contributo e relevância de cada medida no processo de transformação do Talento em Portugal. Com base nesta análise foram, assim, identificadas as principais zonas de actuação e seleccionadas as **13 medidas que se considera serem prioritárias para a Transformação do Talento em Portugal**.



Grau de Transversalidade: Impacto percentual de determinada solução na resolução do conjunto de 16 dimensões de problemas identificadas ao longo das etapas do ecossistema.



Grau de Intensidade: Nível de impacto médio de determinada solução na resolução do conjunto de 16 dimensões de problemas identificadas ao longo das etapas do ecossistema.



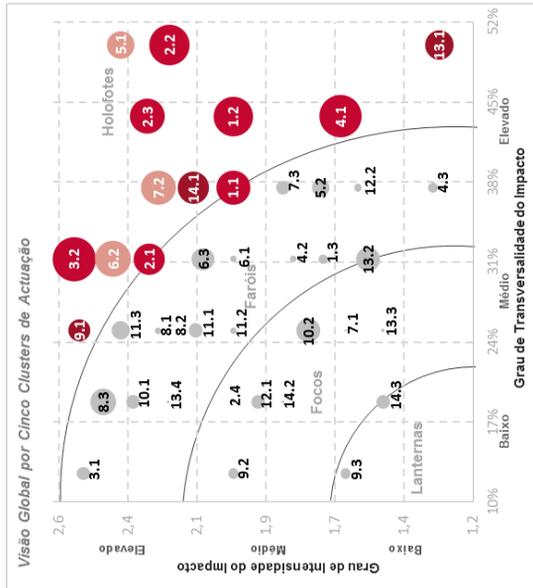
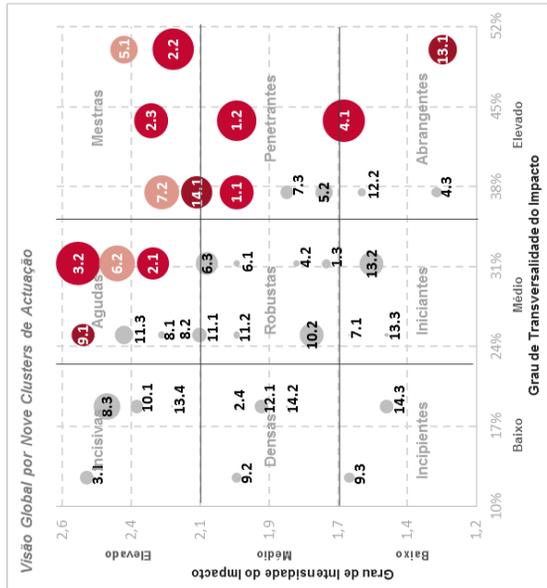
Grau de Importância: Classificação atribuída a cada medida em resultado do exercício de priorização de medidas realizado em conjunto com uma lista curta de personalidades seleccionadas.



IV. Linhas Estratégicas e Soluções para a Transformação do Talento em Portugal
 IV.1 Soluções para a Transformação do Talento

Identificação das Medidas Prioritárias

Através de uma análise de clusters, projectada em duas perspectivas de análise complementares, foram identificadas as principais zonas de actuação e seleccionadas as 13 medidas que se consideram ser prioritárias para a Transformação do Talento em Portugal.



#1 Dinamizar a identificação dos talentos dos jovens em idade escolar, através de um aumento da proximidade entre as famílias e as instituições de ensino superior.

1.1 Criação de mecanismos para consciencializar e aumentar a participação da família na educação e formação dos jovens

- Promoção de uma participação activa e de contactos regulares dos pais/caregadores de educação nas escolas com base em testemunhos e partilha de experiências – e.g., Incluir nos planos de actividades das escolas momentos de interacção e contacto específicos; reuniões, apresentação de projectos, teatro, ...
- Criação de uma estratégia de comunicação que vise consciencializar os pais da importância da educação dos filhos, através de campanhas de comunicação em meios de comunicação social e de comunicação na escola; realização de seminários/fóruns orientados a problemas de educação, ...

1.2 Identificação dos talentos dos jovens em idade escolar através dos professores e das escolas

- Fomento de práticas de identificação dos talentos nas escolas e da possibilidade de posterior acompanhamento específico (interno ou externo à escola – alumni, empresários, etc.) – e.g., Elaboração de fóruns de talento, feiras de talento, coeficiente de talento, ...
- Introdução de mecanismos de identificação dos talentos que privilegiem o mérito e reconhecimento (e não apenas os atributos) dos alunos. – e.g., Atribuição de prémios escolares orientados ao desempenho em diferentes áreas de conhecimento e de acordo com o estorpo, ...

#2 Criar uma estratégia de apoio à prevenção e ao desenvolvimento de competências para o "trabalho real" através da dinamização do itinerário escolar e da actualização dos métodos de ensino e aprendizagem

2.1 Flexibilização do itinerário escolar e enriquecimento do currículo educativo (balanceamento entre competências técnicas e comportamentais)

- Criação de um currículo educativo complexo e diversificado entre várias áreas de conhecimento (programas das humanidades no 3.º ciclo do ensino básico (filosofia, retórica, ...), introdução nas disciplinas base de métodos que fomentem o treino das soft skills, ...)
- Definição de um itinerário educativo de estrutura mista, com uma base comum de disciplinas, complementada com um outro conjunto flexível de disciplinas adaptável à várias valências – e.g., vários níveis educativos, vocacionais, como empreendedorismo, turismo da arte e experiências práticas, nos vários níveis educativos, ...

2.2 Introdução de mecanismos de aprendizagem inter-relacional e que fomentem o desenvolvimento de soft skills

- Lancamento de concursos orientados a capacidade de resolução de problemas e a criatividade em todos os ciclos de ensino, incluindo o pré-escolar. – e.g., Estudos das causas de valor de bens habituais, como o "fófo" ou o "carro", ...
- Fomento de métodos de aprendizagem baseados na análise e elaboração de estudos de caso com vista a estimular a capacidade analítica e de pensamento crítico dos estudantes e a fomentar um estudo crítico das diversas disciplinas a partir do 2.º ciclo do ensino básico, introdução de métodos de estudo de caso nas diversas disciplinas a partir do 2.º ciclo do ensino básico, ...

2.3 Adaptação dos métodos de ensino para reforço da autonomia, confiança e responsabilização dos alunos

- Promoção de programas de acompanhamento e recuperação para alunos em situação de relação a desenvolver de um plano específico para alunos em situação de relação com falta nas competências – e.g., Dinamização de concursos para resolução de problemas e desafios em diferentes realidades e contextos – mundo empresarial, familiar, comunidade local, ...

#3 Capacitar os professores para o papel educativo chave no século do futuro, promovendo uma melhoria dos mecanismos de formação e o aumento da valorização da profissão docente na sociedade

3.2 Aposta nos mecanismos de formação dos professores com vista à renovação de competências técnicas e adopção de métodos de ensino inovadores

- Desenvolvimento de projectos em equipa inter-instituições de ensino – e.g., Lançamento de concursos que visem a colaboração de professores da mesma região no âmbito do desenvolvimento de um projecto, ...
- Criação de plataformas de networking por áreas de conhecimento entre professores para partilha de experiências e de práticas educativas. – e.g., Massificação de uma "rede social" direccionada a professores, ...

#4 Consolidar uma estratégia para o Ensino Superior alinhada com a estrutura e funções das diversas tipologias de Instituições de Ensino e orientada para uma maior transparência, exigência e meritocracia

4.1 Consolidação de uma cultura de meritocracia e rigor nas instituições de Ensino Superior

- Introdução de um modelo de financiamento das universidades baseado nos resultados – e.g., Criação de mecanismos de avaliação e remuneração dos professores que estimulem a qualidade e excelência – e.g., introdução de prémios de produtividade, quotas de horas de produção, ...

#5 Consolidar mecanismos de articulação bidireccionais entre o mundo académico e o empresarial que garanta a transferência de conhecimento e de competências

5.1 Criação de mecanismos que incentivem uma maior partilha e articulação de conhecimento entre universidades e empresas

- Partilha regular de quadros de empresas quanto docentes ou avaliadores, incorporando uma perspectiva empresarial e prática nas aulas e também nos concursos e prémios assistentes, ...
- Promoção do leccionamento de determinadas aulas por quadros das empresas, ...
- Promoção de uma maior orientação vocacional/profissional por parte das universidades, concretizada em informação sobre saídas profissionais, tendências de mercado, competências valorizadas, etc. – e.g., Fomento de informação de resultados no momento da inscrição, criação de uma plataforma dinâmica com actualização permanente de resultados, ...

#6 Fomentar a inovação e a criatividade nas estruturas envolventes através da dinamização de iniciativas à nível de inovação e criatividade

6.2 Desenvolvimento de um mindset empreendedor e criação de know-how sobre ser empreendedor

- Criação de uma rede de partilha de experiências de percursos de percursos empreendedores (em território nacional ou estrangeiro) para aumentar a visibilidade de role-models – e.g., Criação de rede de hubs para jovens para o desenvolvimento de competências de liderança, cidadania, ...
- Identificação dos talentos empreendedores para disseminação de casos de (ins)ucesso. – e.g., Criação de uma rede de "embaladores do empreendedorismo", ...

#7 Dinamizar práticas de potenciadora de ciência na sociedade e economia através de mecanismos que estimulem uma maior transferência de conhecimento e investigação aplicada no contexto empresarial

7.2 Criação de mecanismos que incentivem uma maior aproximação entre a ciência e a sociedade

- Aposta em programas experimentais nas escolas que estimulem o contacto e fomentem o interesse por uma carreira científica – e.g., Envio de aulas em laboratório, visitas a centros de ciência, ...
- Sensibilização dos meios de comunicação social para a importância da promoção dos resultados e de actividades relacionadas com a investigação dedicadas a divulgação de temas científicos, de actividades relacionadas com a inovação e criatividade, ...

#9 Criar práticas organizacionais de formação, avaliação e desenvolvimento dos talentos nas empresas e Administração Pública, reforçando o carácter individual e evolutivo do Talento para Portugal

9.1 Promoção de uma cultura organizacional orientada a valorização dos talentos que permita a correcta alocação e o adequado desenvolvimento dentro de padrões de transparência e meritocracia

- Definição de uma política de recursos humanos e de um modelo de gestão integrada dos talentos que permita a correcta alocação e o adequado desenvolvimento dentro de padrões de transparência e meritocracia – e.g., Elaboração de um modelo sustentável de gestão de recursos humanos em termos de training, formação, carreira, etc., envolvendo os colaboradores, ...
- Promoção de ambientes de trabalho que fomentem o diálogo e a participação de todos no percurso de desenvolvimento, ajudando assim a estimular a realização pessoal e profissional de cada colaborador, ...
- Identificação dos talentos com base em critérios de avaliação de competências em diversos aspectos relacionados com o dia-a-dia da organização, ...

#13 Consolidar uma estratégia de valorização de Talento Português no exterior através da valorização da Diáspora Portuguesa e da criação de um ecossistema favorável à atração de Talento

13.1 Criação de mecanismos de reconhecimento e valorização dos talentos em Portugal

- Criação de uma rede de partilha de experiência e visibilidade de role-models portugueses das várias áreas de conhecimento – e.g., Criação de uma plataforma digital de envolvimento e partilha de histórias dos talentos com a restante comunidade, ...
- Criação de "Casos do Talento", com recurso a professores, empregadores e mentores – e.g., Levantamento do talento português por etapas de idade de 9, 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos, ...

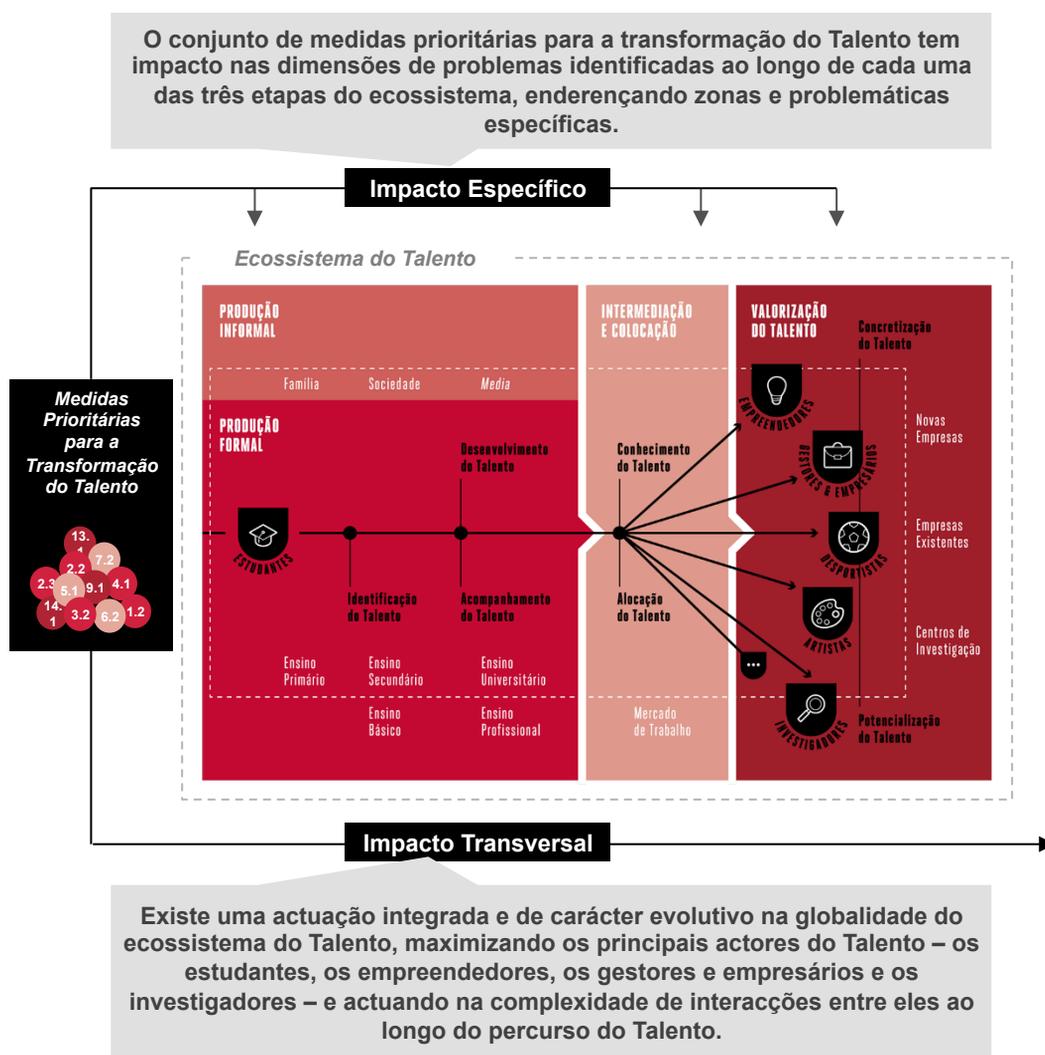
#14 Afirmar o Ensino Superior como um bem de exportação, consolidando a competitividade internacional das universidades e criando um maior acompanhamento aos alunos portugueses no estrangeiro

14.1 Capacitação do posicionamento competitivo das universidades

- Orientação das universidades para determinadas áreas de especialização que lhes permitam ter uma vantagem competitiva nas áreas de especialização internacionalmente relevantes nos rankings – e.g., Introdução de práticas pedagógicas inovadoras de uma aposta para em cursos exportação, onde se podem destacar no panorama internacional, ...
- Definição de uma estratégia orientada à visão do Ensino Superior como produto de exportação, promovendo assim as principais instituições de Ensino como emissores de talento em determinadas áreas de especialização – e.g., Criação de certificado internacional do Ensino Superior português em determinadas áreas de formação, ...

Visão Global do Impacto no Ecosistema do Talento

O conjunto de **medidas prioritárias** responde de forma completa e integrada aos principais **desafios da identificação, desenvolvimento e valorização do Talento em Portugal**. As medidas e soluções propostas têm um **impacto transversal**, uma vez que abrangem consecutivamente as três etapas do ecossistema e potenciam a valorização dos principais agentes do Talento, e ainda um **impacto específico**, no sentido em que actuam de forma específica nas problemáticas de cada etapa.





COROLÁRIO: COMPROMISSO INDIVIDUAL E COLECTIVO PELO TALENTO

V.1

**Papel da
Sociedade Civil
e dos Cidadãos
na Transformação
do Talento**

t

CAPÍTULO V
SUBCAPÍTULO V.1

T

**COROLÁRIO:
COMPROMISSO
INDIVIDUAL E
COLECTIVO PELO
TALENTO**

Papel da Sociedade Civil e dos Cidadãos na Transformação do Talento

t

Transformar Talento: uma responsabilidade de todos e de cada um

O caminho percorrido para a Transformação do Talento revela-nos que o **Talento é central para a vitalidade da sociedade e da economia**, não só por ser um tema que diz respeito a todos, e a cada um – **pois todas as pessoas têm Talento** –, mas principalmente porque investir na realização dos talentos é criar valor para o país, é construir uma sociedade mais participativa e uma economia mais dinâmica e competitiva.

Transformar Talento significa **apostar no crescimento e desenvolvimento de um país através da sua principal vantagem competitiva: as pessoas**. Significa colocar no centro de acção e decisão de uma sociedade a certeza e confiança de que **toda e qualquer pessoa tem Talento e que tem o direito e o dever de o valorizar**.

Para isso é necessário, por um lado, construir um ecossistema propício à identificação e desenvolvimento dos talentos e, por outro, criar oportunidades contínuas para a realização dos mesmos.

O **processo de transformação do Talento tem, assim, uma elevada complexidade**, pois depende de diversas variáveis e influencia diferentes dimensões e interesses da nossa sociedade.

“I believe strongly that if we can each find our Element, we all have the potential for much higher achievement and fulfillment. I don't mean to say that there's a dancer, a cartoonist, or a Nobel-winning economist in each of us. I mean that we all have distinctive talents and passions that can inspire us to achieve far more than we may imagine”

Sir Ken Robinson

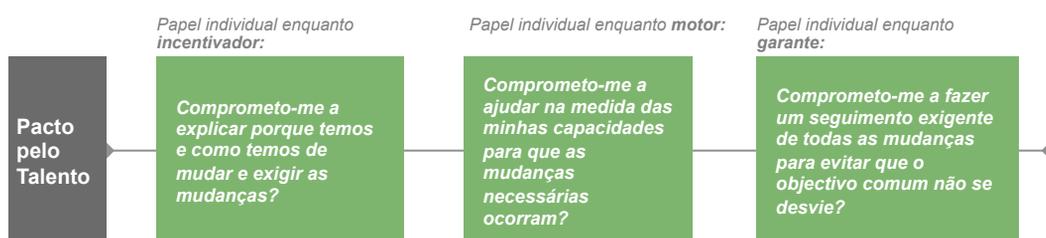
É um processo que implica não só **mobilizar um conjunto de agentes-chave para a concretização das soluções e medidas propostas**, mas, acima de tudo, criar um sentido de compromisso global, capaz de abranger e envolver a sociedade como um todo, garantindo assim que toda e qualquer pessoa se envolve e tem um papel activo na transformação do Talento em Portugal.

A Transformação do Talento é um **percurso dinâmico, que implica flexibilidade, confiança e persistência**. É um caminho que começa agora, mas que permanece no horizonte de evolução e futuro da nossa sociedade. É algo que não só tem impacto na vida de cada um, hoje e agora, mas que irá determinar o tipo de sociedade e economia em que irão crescer as gerações futuras.

O processo de transformação do Talento em Portugal surge, assim, como um **movimento**, como um motor que nos põe a caminho, em conjunto, e nos coloca em constante mudança, com o objectivo comum de contribuir para a **construção de um país baseado no Talento**.

Afim de que seja possível mobilizar todos os indivíduos da sociedade para a **criação de um movimento de Transformação o Talento em Portugal** é fundamental que cada pessoa assuma o seu compromisso individual nesta causa, pois é apenas através do esforço e envolvimento de cada um que é possível transformar a sociedade como um todo.

Para ajudar a selar o **Pacto pelo Talento** todas as pessoas devem responder a **3 questões**:



É neste contexto que surge o **Pacto pelo Talento**, um propósito simples através do qual cada pessoa é chamada a concretizar o seu compromisso activo na transformação da sociedade, não deixando que as intenções de cada um caiam no vazio, mas, pelo contrário, dando a **força e o impulso necessários para que cada indivíduo possa assumir um papel-chave na dinamização e implementação das medidas e soluções propostas para a transformação do Talento em Portugal.**

“Quando eu era jovem, a minha imaginação não tinha limites, sonhava mudar o mundo. À medida que fui crescendo pensei que não havia maneira de mudar o mundo, pelo que me comprometi com um objectivo mais modesto de mudar apenas o meu país. Mas, com o passar do tempo, isso pareceu-me também impossível. Quando cheguei à velhice, conformei-me em mudar apenas a minha família e os que me são próximos, mas também não consegui alcançar quase nada. Agora, no leito da minha morte, de repente compreendi uma coisa: se me tivesse tentado mudar a mim mesmo, talvez a minha família tivesse seguido o meu exemplo e, com o seu exemplo, o meu país tivesse mudado também e, por fim, isso, talvez quem sabe, pudesse ter mudado o mundo”

Epitáfio da Abadia de Westminster

Como indica o Epitáfio da Abadia de Westminster este é um exercício que começa pela introspecção e pensamento individual e termina de forma aberta e colectiva.

O desenvolvimento dos talentos em Portugal diz, assim, respeito a todos, enquanto pessoas e cidadãos, pais e filhos, educadores e estudantes, agentes ou beneficiários. O mesmo se aplica à valorização dos talentos. Somos protagonistas desta história e não observadores ou convidados. A viagem da transformação do Talento implica a nossa própria transformação.

Todas as pessoas têm talentos, mas esses talentos não são iguais para todos, existindo vários tipos de talentos. **O movimento para a transformação do Talento em Portugal é, por isso, responsabilidade de todos e de cada um.**



SUPLEMENTOS DE SUPORTE AO ESTUDO

VI.A

**Indicadores
de Suporte
ao Diagnóstico**

VI.B

**Mapeamento
do Talento
Português
no Mundo**

t

CAPÍTULO VI
SUBCAPÍTULO VI.A

T

SUPLEMENTOS
DE SUPORTE
AO ESTUDO

Indicadores de Suporte ao Diagnóstico

t

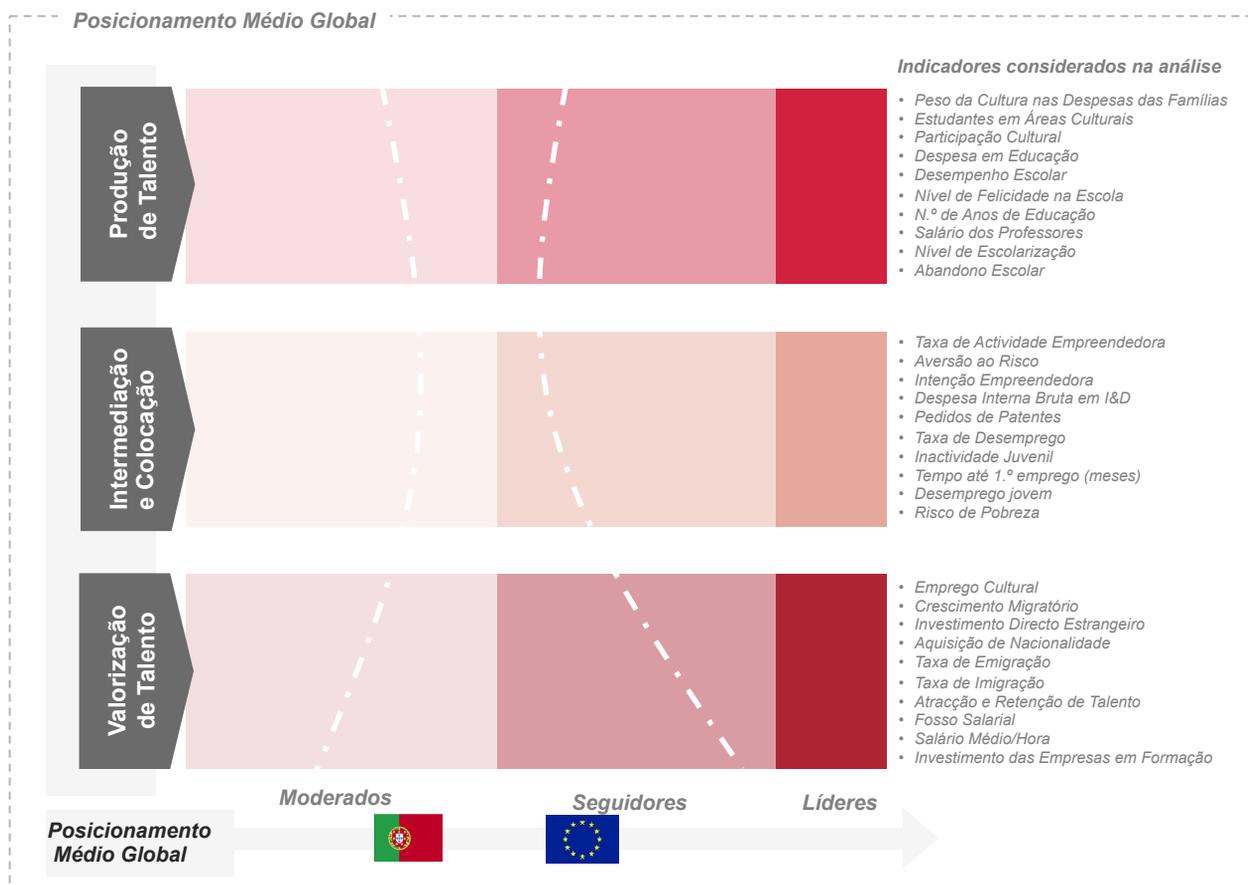
Análise Comparativa de Portugal no Contexto Internacional

Para além de todo o exercício de inteligência colectiva, ao longo do estudo Transforma Talento Portugal foi efectuada uma **análise abrangente que permitisse comparar o desempenho de Portugal face a diferentes realidades e países no contexto internacional em áreas conexas ao Talento.**

Nesse processo de selecção e análise dos indicadores foram consideradas as principais temáticas relacionadas com cada uma das três etapas do ecossistema do Talento:

- Na **Produção de Talento** houve um foco no levantamento de indicadores que permitissem por um lado caracterizar de uma forma geral a envolvente sociocultural de um país, e por outro, comparar o desempenho dos diversos países no que diz respeito à estrutura e sistema de educação.
- Para a etapa de **Intermediação e Colocação** foram considerados indicadores relacionados com a auscultação, colocação e capacitação para o mercado de trabalho, investigação e empreendedorismo.
- Na **Valorização de Talento** destacam-se os indicadores relacionados com a realização do Talento em contextos concretos, quer dentro das organizações, administração pública ou empresas, bem como no contexto empreendedor e científico. Para além disso, foi também efectuada um levantamento de indicadores com vista a obter uma visão global sobre a mobilidade do Talento a nível internacional.

Neste sentido, foi identificado o **posicionamento relativo de Portugal e da média dos países da União Europeia para cada uma das áreas do ecossistema do Talento**, com base na selecção e análise de um conjunto de indicadores representativos de cada etapa. Nas páginas seguintes encontra-se o detalhe da totalidade dos indicadores analisados.



Visão Global dos Indicadores de Suporte ao Diagnóstico

No âmbito da análise comparativa de Portugal no contexto internacional foram considerados **86 indicadores**, orientados a cada uma das etapas do ecossistema do Talento.



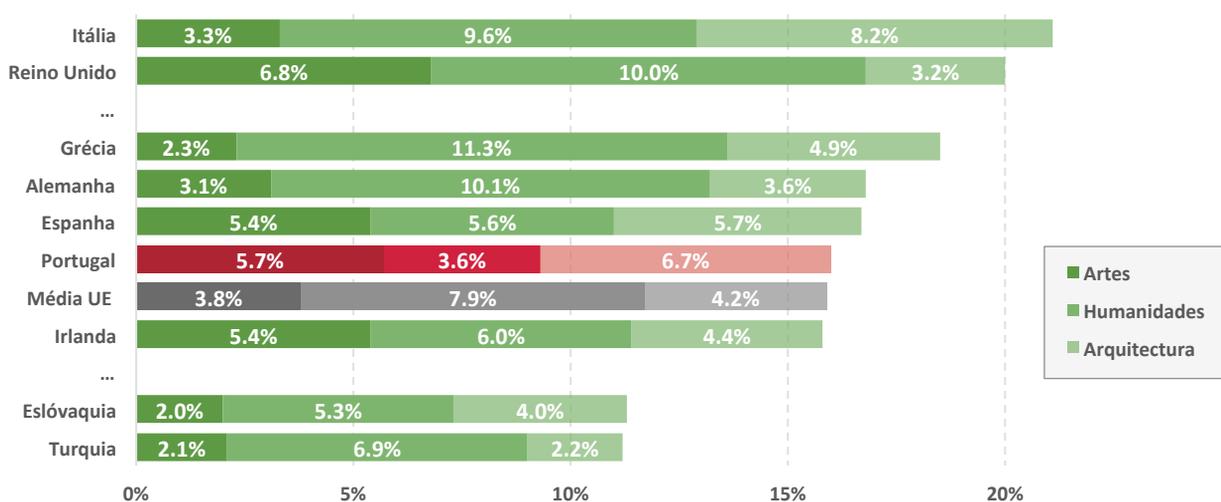
Principais Indicadores agregados por Etapa do Ecosistema do Talento

I. Produção de Talento

1.1 Estudantes em Áreas Culturais

Apesar de Portugal registar uma proporção de alunos inscritos em áreas culturais ligeiramente superior à média da UE, o número de alunos ligados às Humanidades é inferior à média. Portugal é o 2.º país com maior percentagem de alunos inscritos em arquitectura (6,7%).

Alunos do Ensino Superior Inscritos em Áreas Culturais (% Total Alunos) / 2011

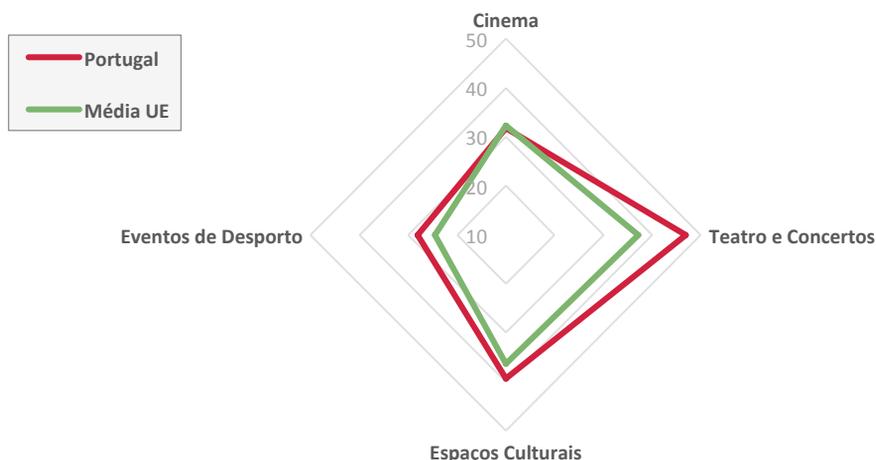


Fontes: "Estatísticas Culturais", Eurostat 2011

1.2 Cultura Juvenil

Os jovens portugueses registam uma participação cultural a par ou superior à média da União Europeia, sendo que cerca de metade dos mesmos assiste a um teatro ou concerto 1 a 3 vezes por ano.

Participação de Jovens (16-19 anos) em Actividades Culturais (1 a 3 vezes por ano) / 2006

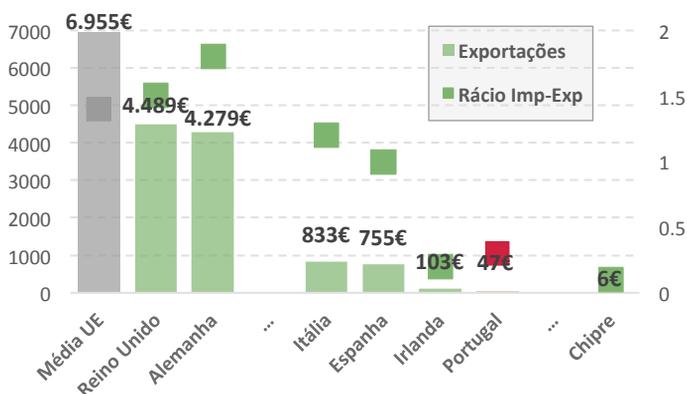


Fontes: Eurostat, 2014

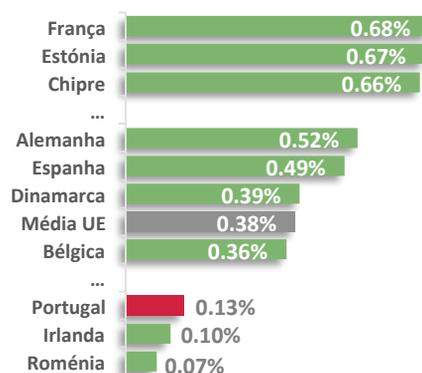
1.3 Transacção Internacional de Bens Culturais

Portugal, além de ter um volume de exportações bastante inferior ao dos principais países, regista um rácio líquido de importações vs. exportações bastante baixo, o que significa que importa muito mais bens culturais do que exporta.

Exportações (Em Milhares de Euros) vs. Rácio de Importações vs. Exportações de Bens Culturais / 2009



Exportações de Bens Culturais (em % do Total de Exportações) / 2009



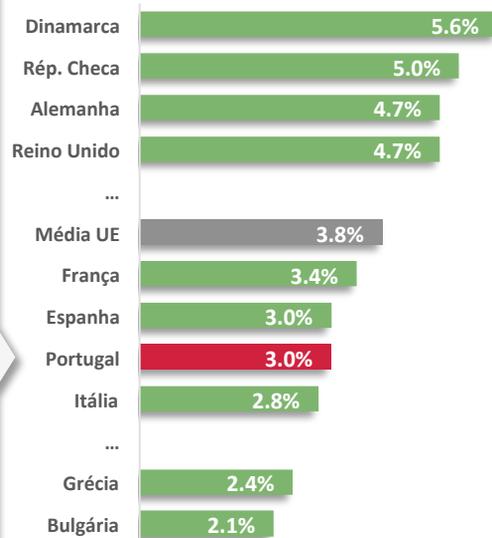
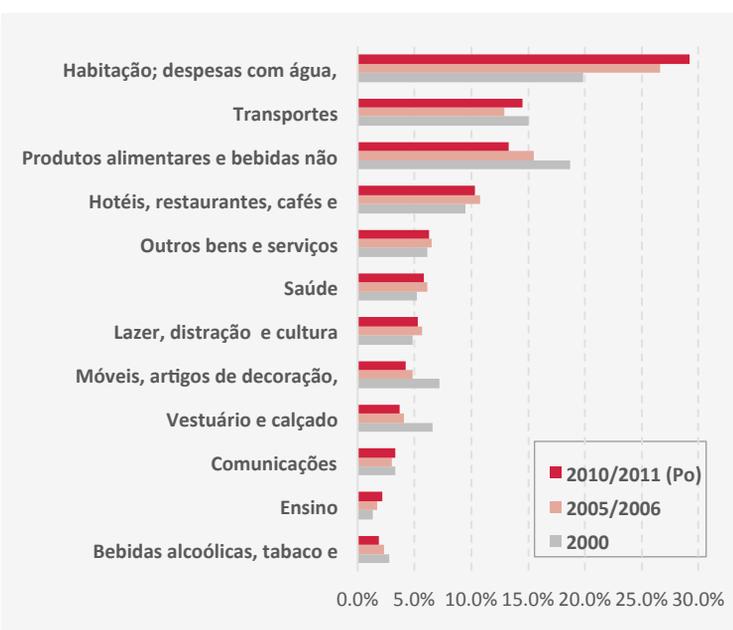
Fontes: Eurostat, 2014

1.4 Estrutura da Despesa Anual Familiar

A percentagem da despesa do orçamento familiar alocada a actividades de Lazer e Cultura diminuiu ligeiramente (-0,4 pontos percentuais) entre 2006 e 2011. A despesa em Saúde é praticamente a mesma da despesa em Lazer, distração e cultura, sendo o Ensino a área em que os agregados familiares menos gastam.

Evolução da Estrutura da Despesa Total Anual Média por Agregado (% da Despesa Total do Agregado) em Portugal / 2000-2011

Peso das despesas em Cultura no Orçamento das Famílias (%) / 2005

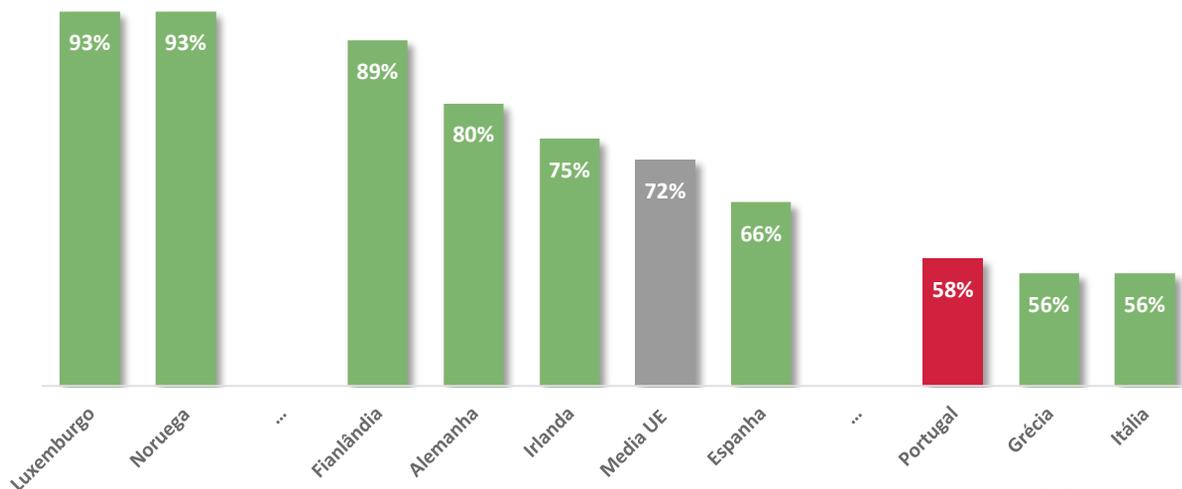


Fontes: Inquérito aos Orçamentos Familiares (1989/90, 1994/95 e 2000) e Inquérito às Despesas das Famílias (2005/2006 e 2010/2011)

1.5 Inclusão Digital

Apenas 58% dos Portugueses acedem à *internet* pelo menos uma vez por semana. Portugal é o 3.º país da União Europeia com menor frequência de acesso semanal à *internet*.

Inclusão Digital: Acesso Semanal à *internet* / 2013

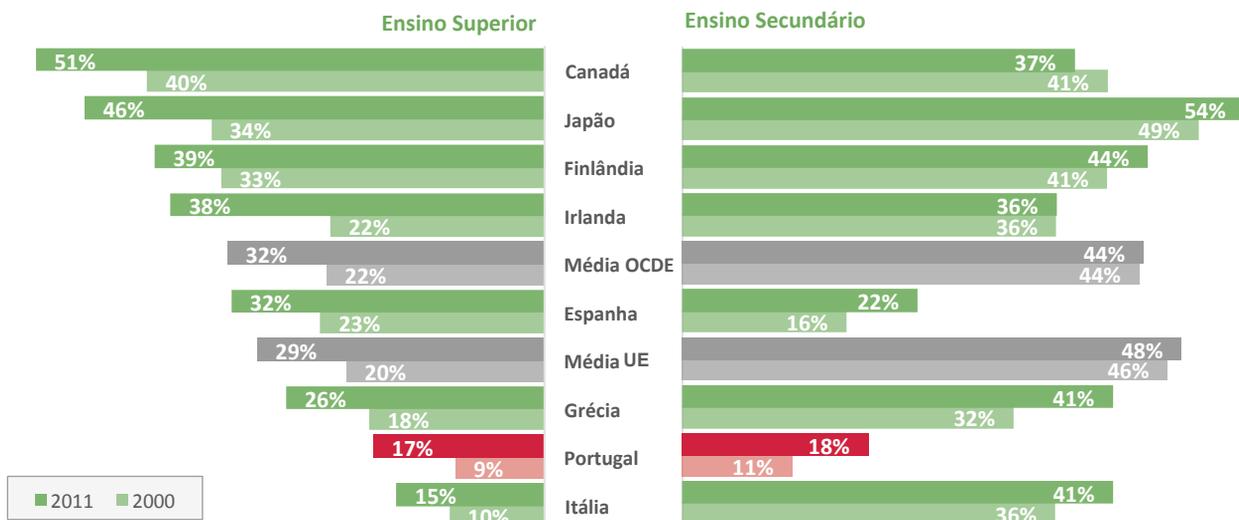


Fontes: OCDE, *Society at a Glance* 2014

1.6 Grau de Formação (Faixa etária 24-64 anos)

Apesar de Portugal ter registado uma das maiores taxas de evolução na formação de jovens com ensino superior, apenas 17% dos portugueses com 25-64 anos tem formação superior e 18% têm (apenas) o ensino secundário, valores muito abaixo das médias da UE de 29% e 48%, respectivamente.

Evolução do Grau de Formação Académica da População (24-64 anos) / 2000-2011

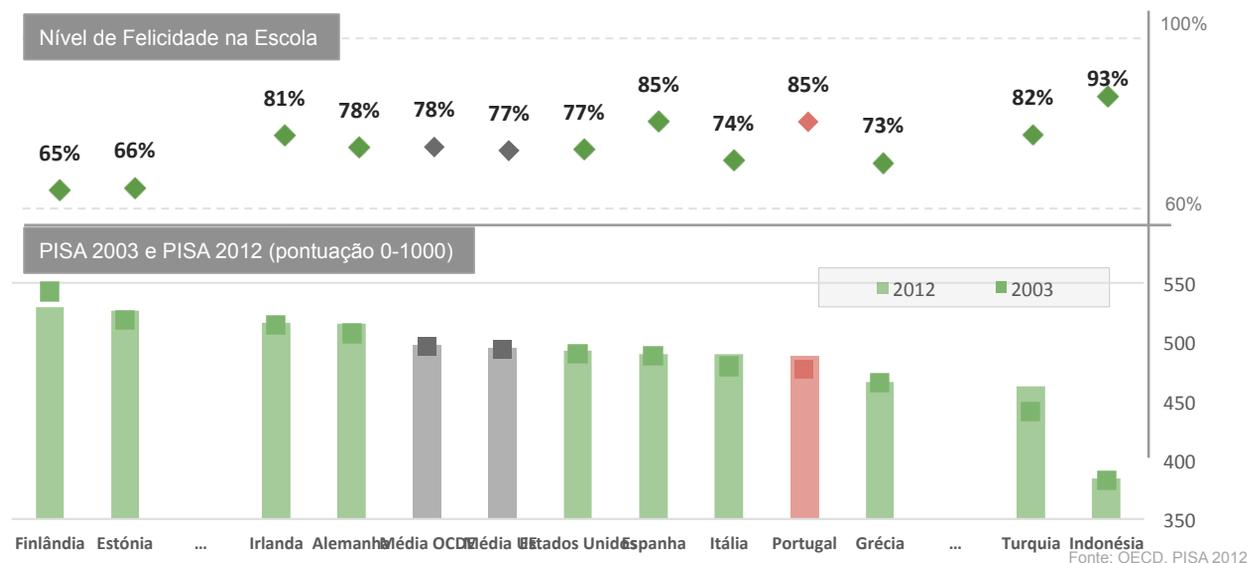


Fonte: OCDE; *Education at a Glance*, 2013

1.7 Desempenho Escolar vs. Nível de Felicidade na Escola

Portugal tem registado uma evolução de desempenho bastante positiva ao longo da última década, no entanto, o desempenho escolar dos alunos portugueses é ligeiramente inferior à média da OCDE (488 para uma média de 494). Apesar do resultado abaixo da média, o nível de felicidade dos alunos portugueses (85%) é bastante superior à média (77%).

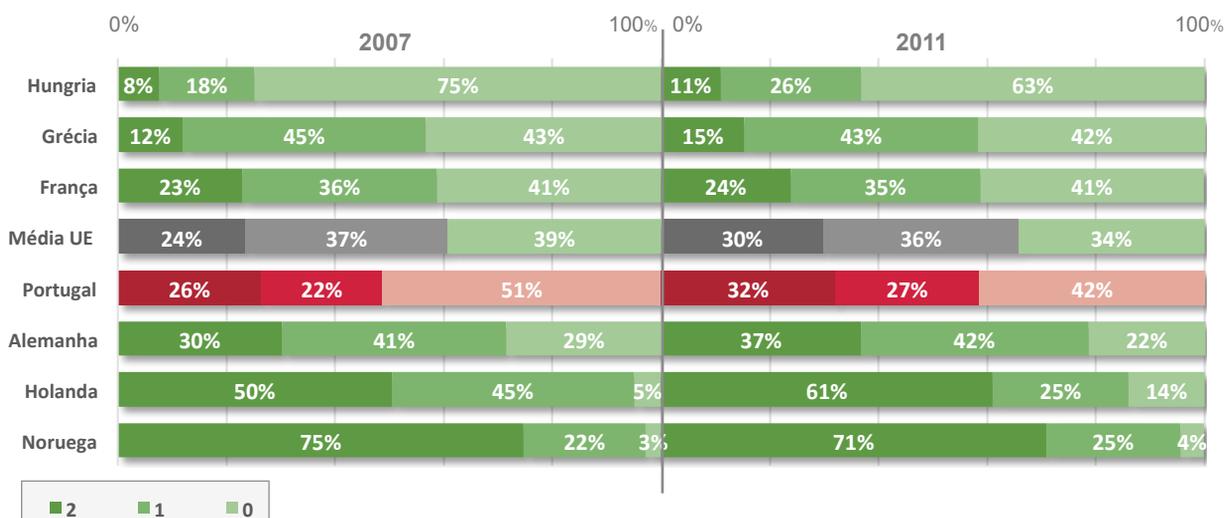
Resultado PISA (Respectiva Evolução) / 2003-2012 vs. Nível de Felicidade Na Escola / 2012



1.8 Número de Línguas Faladas

Mais de metade dos portugueses sabe falar pelo menos uma Língua Estrangeira. 42% dos portugueses não têm qualquer conhecimento de línguas estrangeiras, valor muito acima da média da UE (34%). Apesar disso, cerca de 9% dos portugueses “aprenderam” pelo menos uma língua estrangeira entre 2007 e 2011.

Número de Línguas Faladas para Além da Língua Nativa / 2007-2011

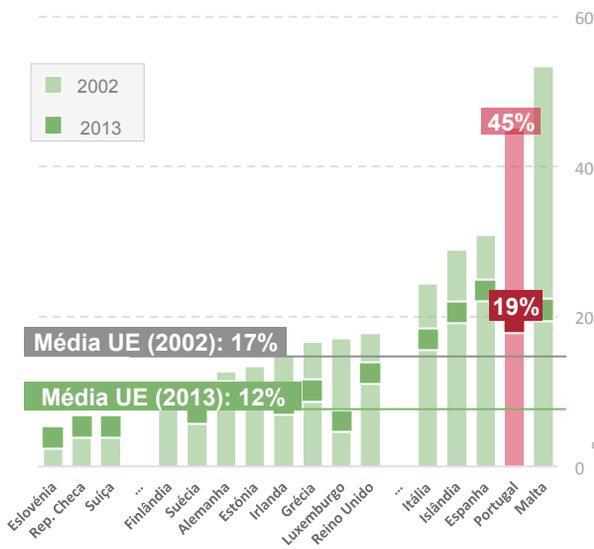


Fonte: Eurostat; 2014

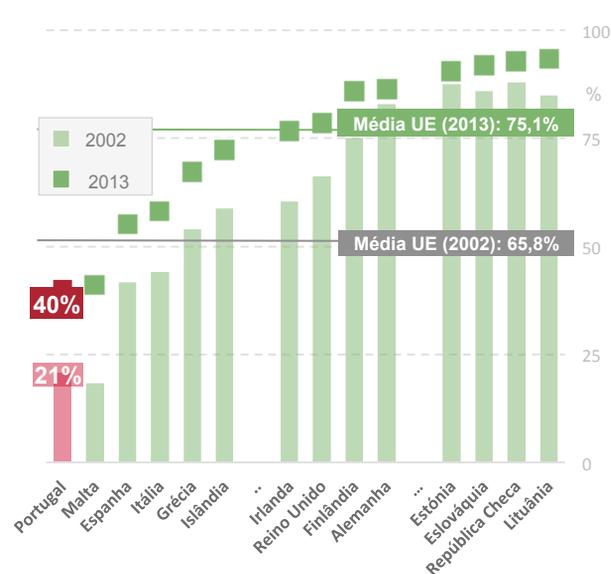
1.9 Abandono Escolar e Nível de Escolarização

Portugal é o país da União Europeia que registou maior diminuição da taxa de abandono escolar entre 2002 e 2013, apresentando no entanto valores (19%) ainda superiores à média europeia (12%). Apesar desta evolução, Portugal é ainda o país com menor nível de escolarização da população (40% para uma média da UE de 75,1%).

Taxa de Abandono precoce de educação e formação (Percentagem da População 18-24) / 2002-2013



População que completou pelo menos o Ensino Secundário (Percentagem da População 25-64) / 2002-2013

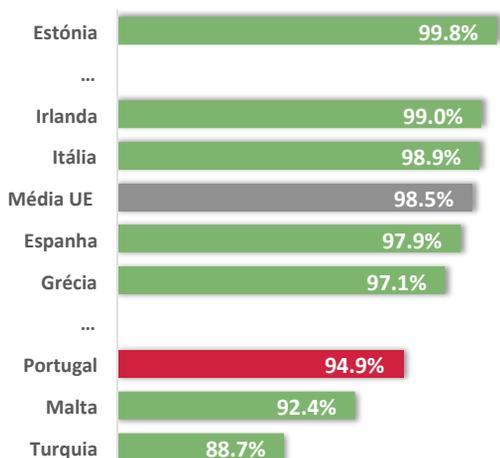


Fonte: PORDATA, 2014

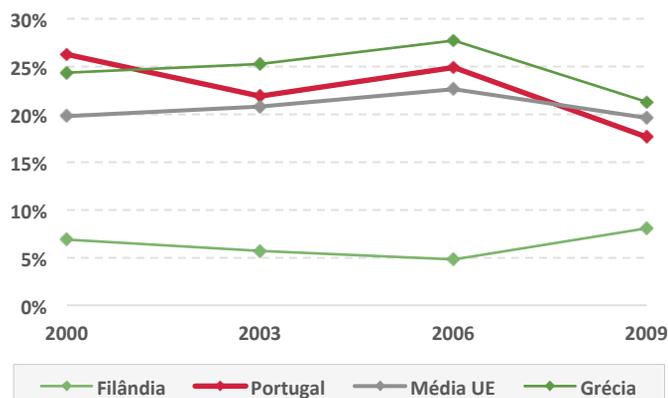
1.10 Literacia

Portugal é o 2.º país da União Europeia com menor Taxa de Literacia (94,9%), valor inferior à média da UE (98,5%). No entanto, nos resultados do PISA-Leitura, Portugal regista a melhor evolução em relação à percentagem de alunos de 15 que tiveram nota inferior ou igual a 1, tendo diminuído de 26% para 18%, entre 2000 e 2009.

Taxa de Literacia / 2011



Alunos de 15 anos que tiveram nota 1 ou inferior no PISA – Leitura / 2011

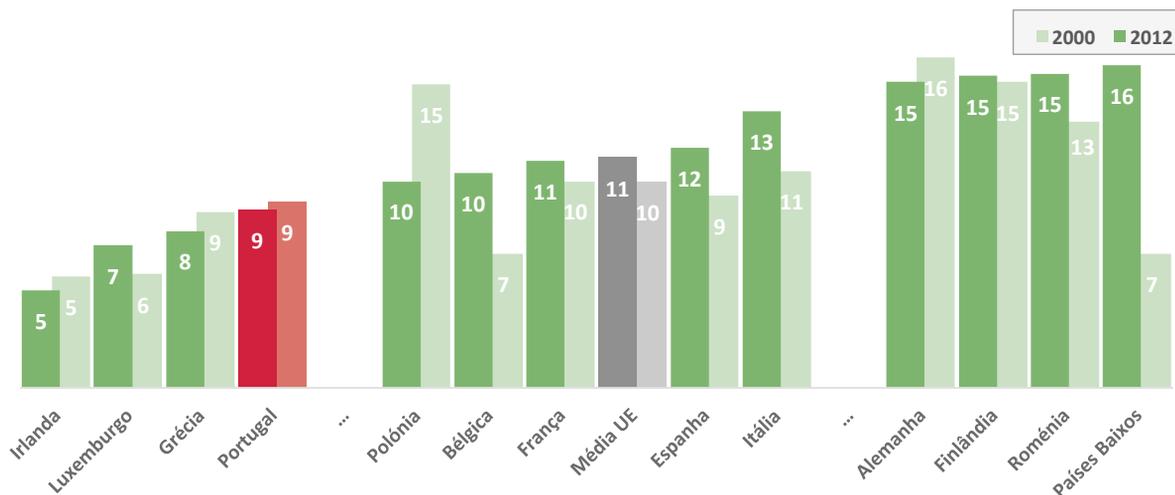


Fontes: UNData, 2011; OCDE; PISA 2011

1.11 Rácio Estudantes-Professores

Portugal é o 4.º país da Europa com menor número de estudantes por professor (9), valor inferior à média dos países da União Europeia (11).

Evolução do rácio de estudantes/professor em Portugal no ensino secundário / 2000-2012

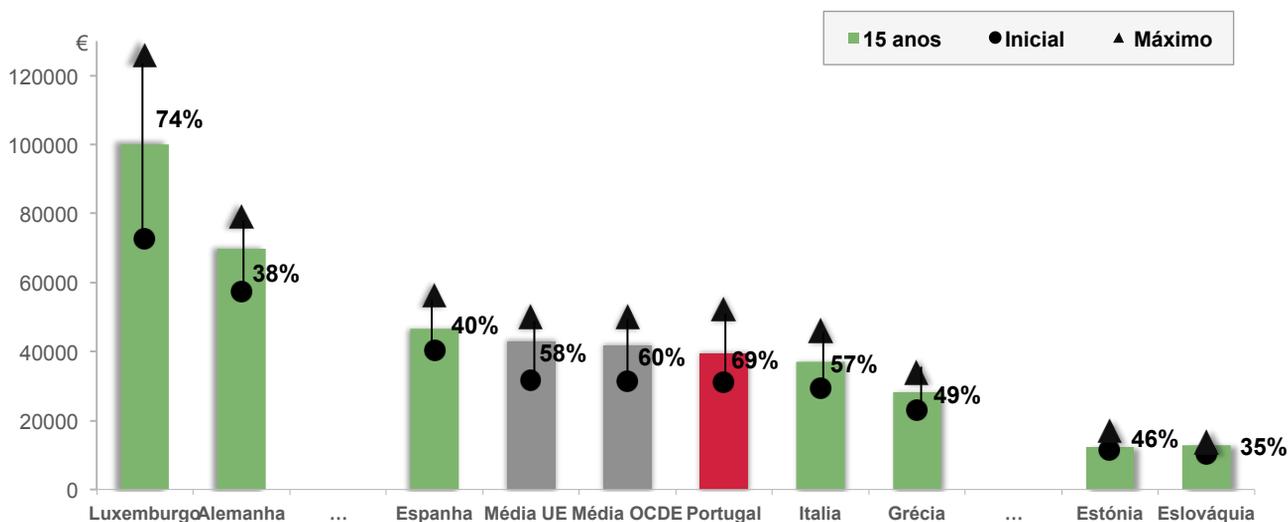


Fonte: PORDATA, 2014

1.12 Evolução Salarial dos Professores

Em Portugal, o salário anual inicial de um professor do Ensino Secundário Público corresponde, em média, a 30.946€ podendo aumentar até 69% desse valor, números muito próximos dos da média da UE e da OCDE. Apesar da variação salarial superior às médias da UE (58%) e OCDE (60%), Portugal encontra-se na 18.ª posição da listagem de salários dos professores do Ensino Secundário Público, da OCDE.

Evolução Salarial da Carreira Docente / 2013

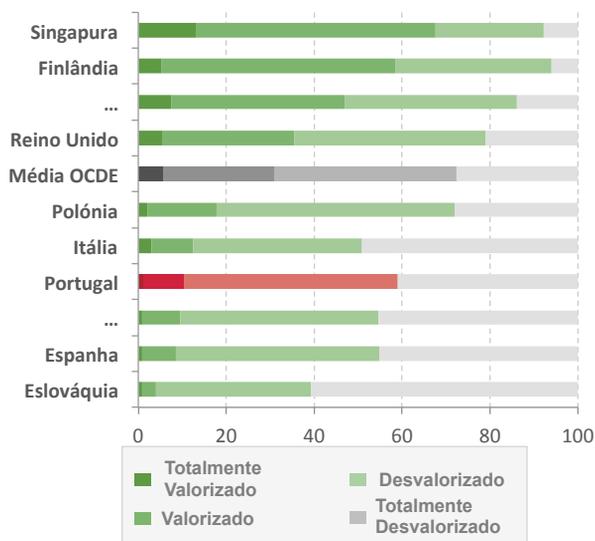


Fonte: OCDE; Education at a Glance, 2013

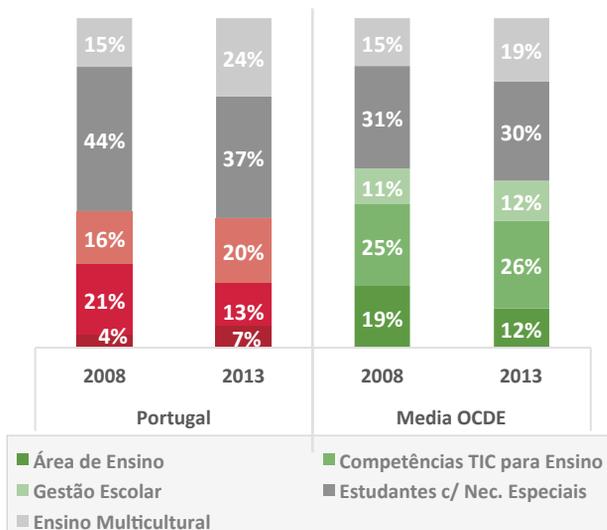
1.13 Percepção do Valor do Papel dos Professores

Apenas 10% dos professores têm a percepção de que a sua profissão é valorizada pela sociedade, valor bastante abaixo da média da OCDE (25%). Verifica-se que a área em que os professores mais precisam de formação é no ensino de estudantes com necessidades especiais (37% dos professores portugueses), tendência acompanhada pela OCDE.

Percepção dos Professores Acerca Valorização da Sua Profissão pela Sociedade / 2013



Necessidades de Formação Profissional dos Professores (por áreas) / 2008-2013

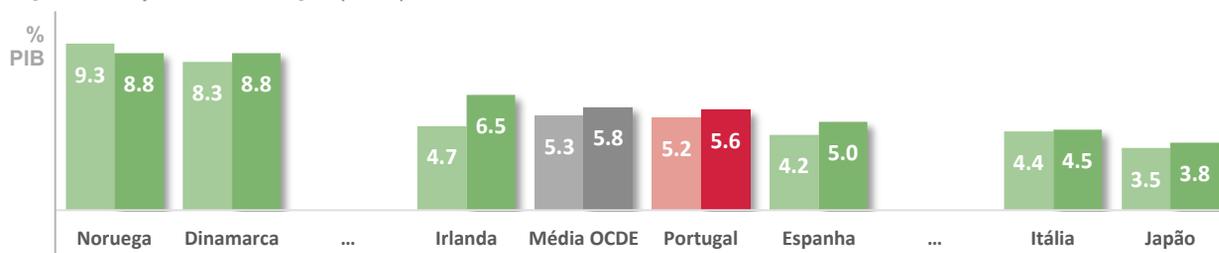


Fonte: OCDE; TALIS (Teaching and Learning International Survey), 2013

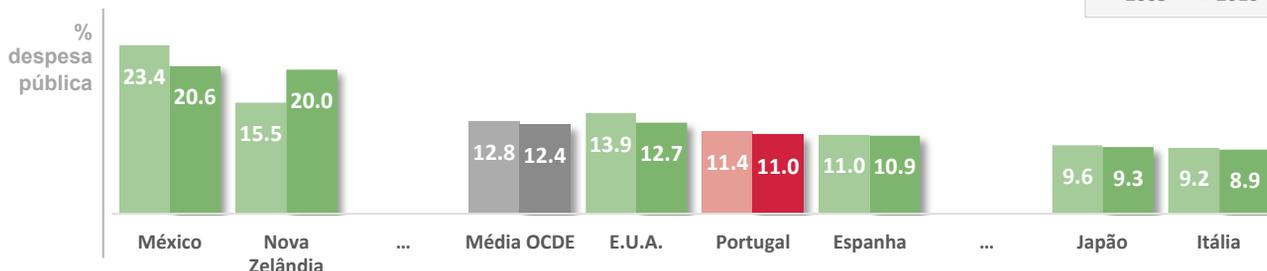
1.14 Despesa em Educação

Em 2010, Portugal registou uma Despesa em Educação muito próxima da média da OCDE. A despesa em educação revelou-se de 5,6% do PIB e 11% da despesa pública total. A sua evolução entre 2005-2010 revelou-se também muito próxima à da média da OCDE.

Evolução da Despesa em Educação (%PIB) / 2005-2010



Evolução da despesa pública em Educação (% da despesa pública total) / 2005-2010

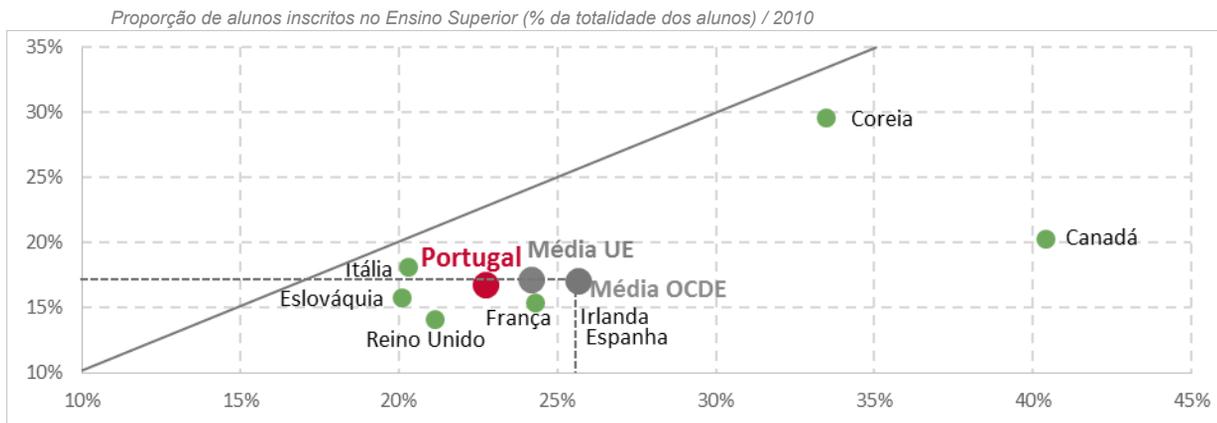


Fonte: OCDE; Education at Glance, 2013

1.15 Ensino Superior

Em 2010, 23% da Despesa do Estado em Educação foi alocada ao Ensino Superior para uma proporção de 17% de alunos inscritos no Ensino Superior. Portugal regista uma percentagem de alunos no Ensino Superior igual às médias da União Europeia e OCDE, no entanto, a proporção de Despesa Pública alocada a este nível de Ensino é cerca de 6% inferior.

Ensino Superior: Alunos Inscritos vs. Despesa do Estado / 2010



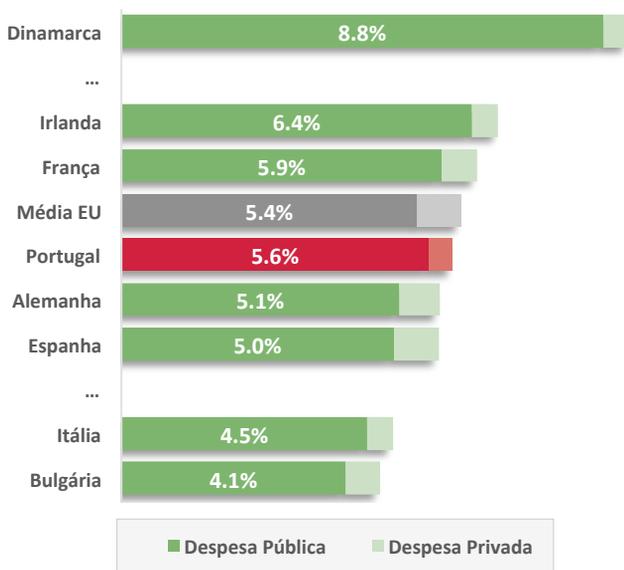
Proporção da despesa nos estabelecimentos do Ensino Superior (% da despesa total em educação) / 2010

Fonte: OECD, Education at a Glance, 2013

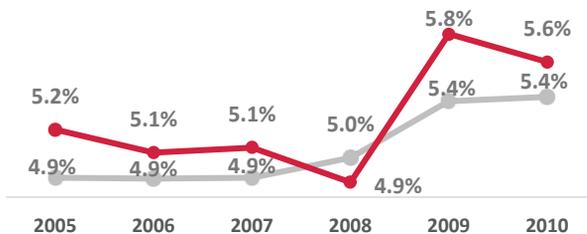
1.16 Despesa Anual Privada em Educação

Em Portugal, a Despesa Privada em Educação representa 0,43% do PIB e a Despesa Pública 5,6%, valores relativamente próximos da média da UE.

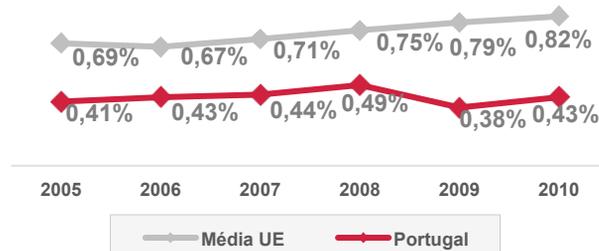
Despesa Global em Educação (%PIB): Componente Pública e Privada / 2010



Evolução da Despesa Pública em Educação (%PIB) / 2005-2010



Evolução da Despesa Privada em Educação (%PIB) / 2005-2010

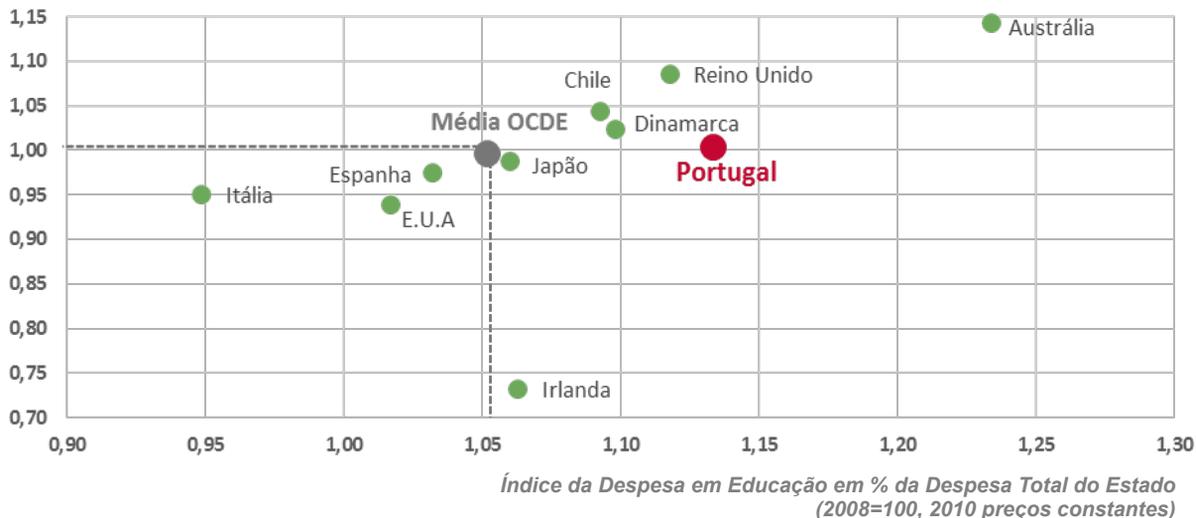


Fonte: Eurostat, 2014

1.17 Despesa do Estado em Educação

Em Portugal, a Despesa em Educação tem vindo a ganhar um peso significativo face à Despesa Total do Estado. Entre 2008 e 2010, Portugal registou um aumento da Despesa em Educação, face à Despesa Total do Estado, superior à média da OCDE.

Índice da Despesa do Estado em Educação
(2008=100, 2010 preços constantes)



Fonte: OCDE; Education at Glance 2013

1.18 Financiamento das Universidades

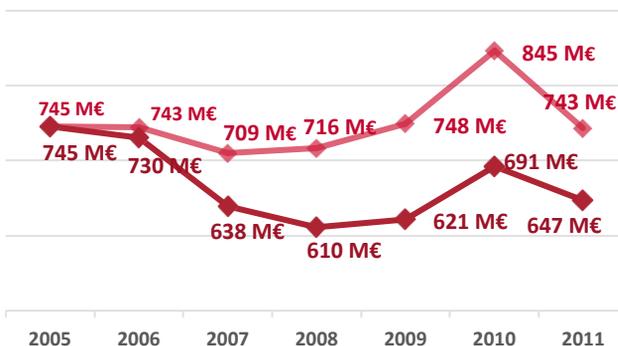
Em Portugal, o modelo de financiamento das instituições de Ensino Superior não está indexado aos resultados das mesmas. Além disso, a participação real do Estado no orçamento das Universidades Públicas tem vindo a diminuir desde 2005.

Impacto dos resultados no financiamento das Instituições de Ensino Superior/ 2012-13



- Fórmula de financiamento
- Financiamento com fins específicos
- Financiamento baseado em resultados
- Sem impacto
- Informação Indisponível

Evolução da dotação do Orçamento de Estado para o Orçamento de Funcionamento das Universidades Públicas em Portugal / 2005 a 2011



- Financiamento do Estado para as Universidades Públicas
- Financiamento do Estado para as Universidades Públicas, em termos comparáveis a 2005

Fonte: European Commission, Modernisation of High Education, 2013,

1.19 Ranking Universidades

Portugal tem quatro universidades entre as posições 300-500 no ranking ARWU 2013, resultado ainda insuficiente quando comparado com países como Alemanha e França, que apresentam ambas quatro universidades no patamar de topo.

Ranking das Universidades / 2013



Indicators and Weights for ARWU

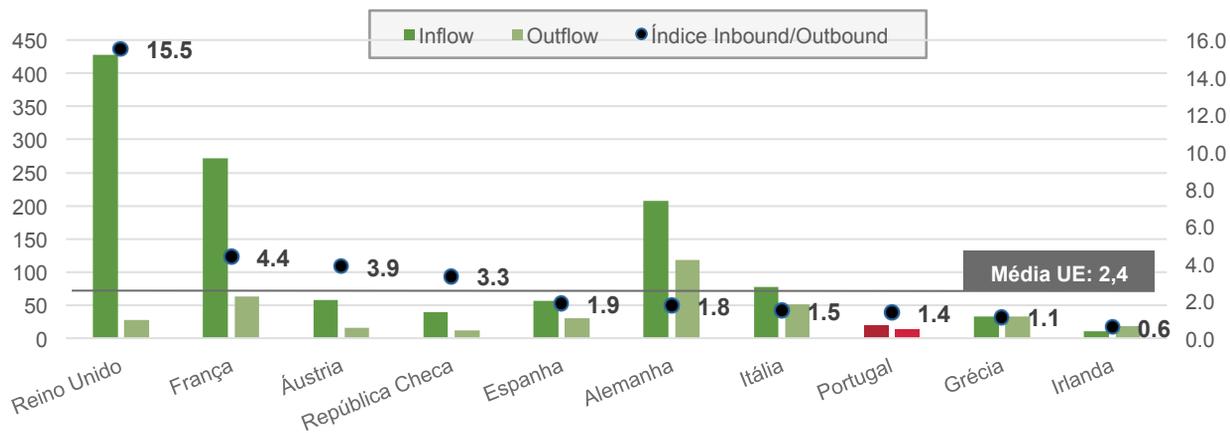
Criteria	Indicator	Code	Weight
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
Quality of Faculty	Highly cited researchers in 21 broad subject categories	HiCi	20%
	Papers published in Nature and Science	N&S	20%
Research Output	Papers indexed in Science Citation Index-expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%
	Per Capita Performance	PCP	10%

Fonte: Academic Ranking of World Universities (ARWU), 2013

1.20 Inflow e Outflow de estudantes universitários

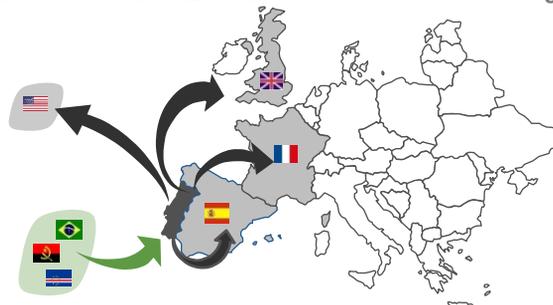
Em 2012, entraram 18.525 estudantes estrangeiros e 13.474 estudantes portugueses rumaram ao estrangeiro. O índice *Inbound / Outbound* de Portugal é de 1,4, ou seja, como percentagem do número total de estudantes universitários em Portugal, há mais estudantes estrangeiros em Portugal do que estudantes portugueses no estrangeiro. Apesar disso, esse valor é inferior à média da amostra (2,4).

Inflow e Outflow de estudantes (em milhares) / 2012



Índice Inbound / Outbound / 2012

Inflow e Outflow de Estudantes Universitários em Portugal / 2011

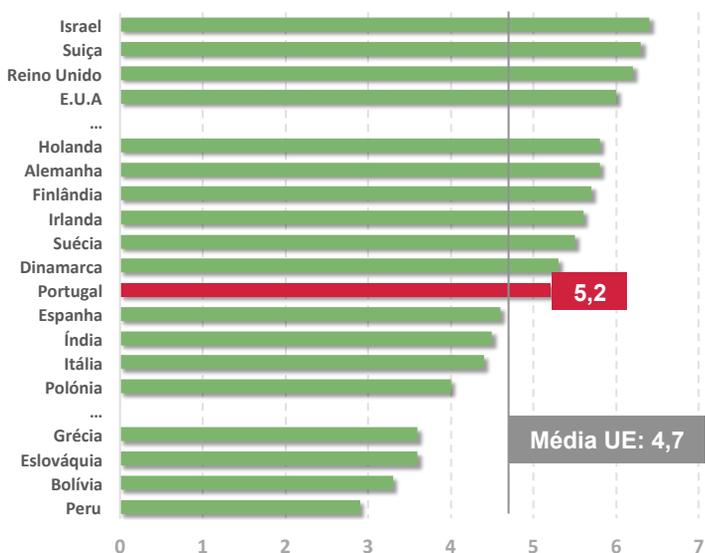


Fonte: UNESCO, 2012

1.21 Investigação Científica

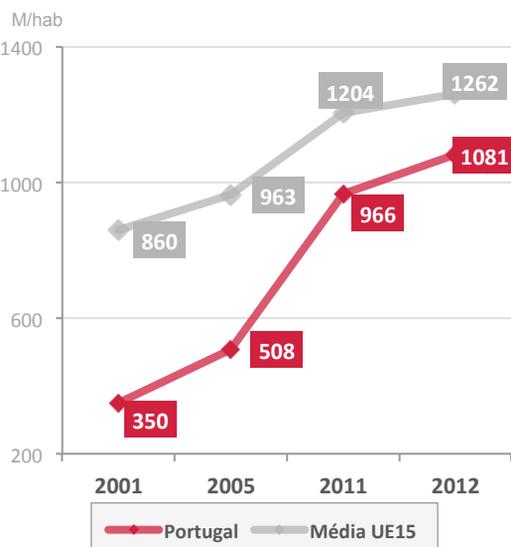
O número de publicações científicas de Portugal é inferior à média da União Europeia, apesar da excelente evolução que se tem verificado nos últimos anos (passando de 350 para 1081 publicações/milhão de habitantes). Por outro lado, a valorização atribuída às Instituições de Investigação portuguesas é superior à média da UE.

Qualidade das Instituições de Investigação científica (Resultados do questionário valorização de 0-7) / 2013



Fonte: PORDATA, 2014

Número de Publicações por milhão de habitantes / 2001-2012

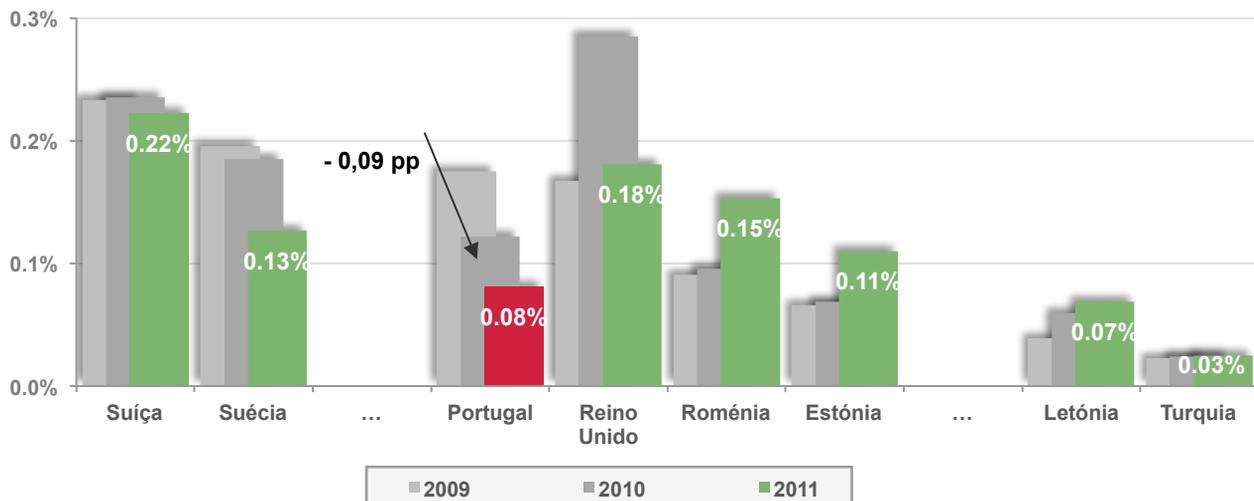


Fontes: WEF (Executive Opinion Survey) 2013, The Global Competitiveness Report 2013

1.22 Ensino Universitário (Doutoramentos)

Entre 2009 e 2011, o número de doutorados em Ciências & Engenharia e Ciências Sociais e Humanidades em relação à proporção da população (25-34) com doutoramento diminuiu de 0,17% para 0,08%.

Doutorados em Ciências & Engenharia e Ciências Sociais e Humanidades entre os 25 e 34 anos / 2011



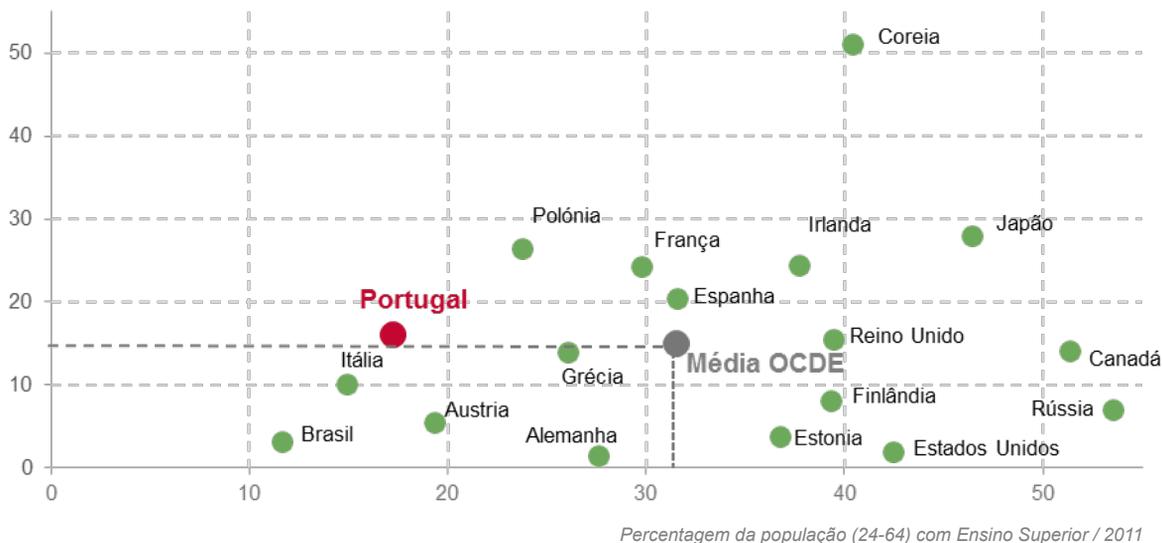
Fonte: Barómetro de Inovação, COTEC, 2014,

1.23 Ensino Superior (Evolução Geracional)

Portugal tem uma percentagem de população com Ensino Superior inferior à média da OCDE, no entanto, regista uma evolução bastante positiva no que respeita à formação de gerações mais novas (16%).

População com Ensino Superior: Relação entre a população total e as faixas etárias (superior e inferior) / 2011

Diferença da percentagem de pessoas do segmento etário inferior (25-34) e superior (55-64) com Ensino Superior / 2011

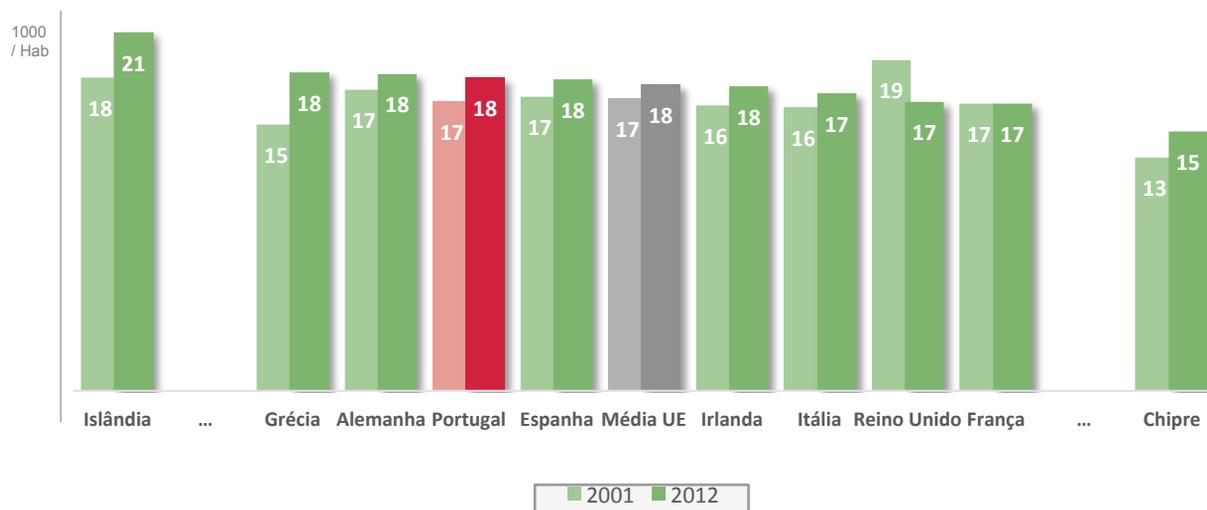


Fonte: Eurostat; European social statistics, 2013

1.24 Tempo de Educação Formal Expectável

Portugal é o terceiro país da OCDE com maior duração expectável de Educação Formal, apresentando uma média de 18 anos.

Tempo de Educação Formal expectável / 2001-2012

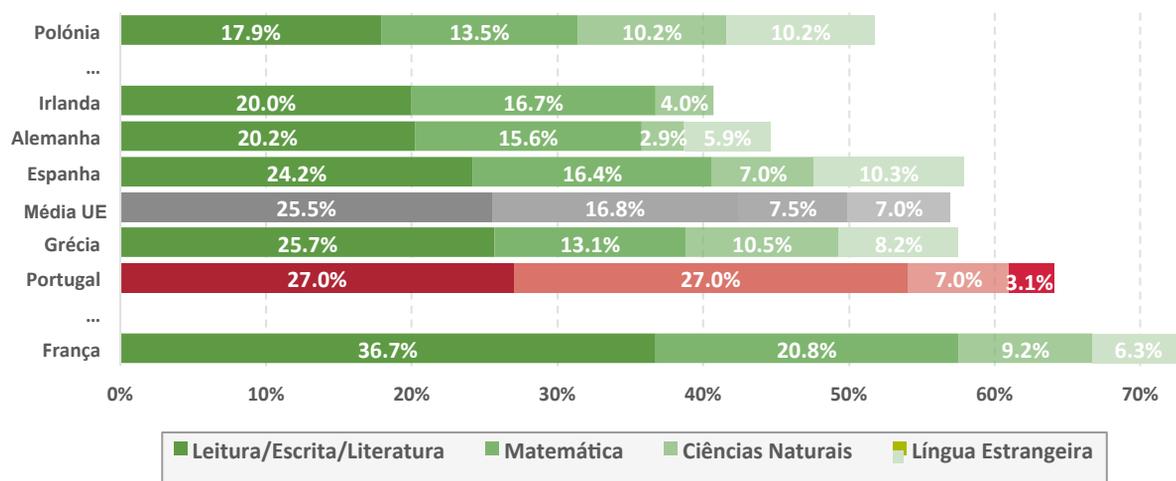


Fonte: PORDATA, 2014

1.25 Horas dedicadas a cada disciplina (Ensino Primário)

No horário do Ensino Primário em Portugal, o número de horas dedicadas ao ensino de Matemática é equivalente ao número de horas dedicadas à Leitura, Escrita e Literatura. Apesar dos valores destas duas disciplinas serem superiores aos da Média da UE, apenas se dedica 3% do total de horas de ensino ao ensino de uma Língua Estrangeira, valor esse muito abaixo dos 7% da média.

Percentagem do tempo mínimo de instrução dedicado por área/disciplina – Ensino Primário / 2013-2014

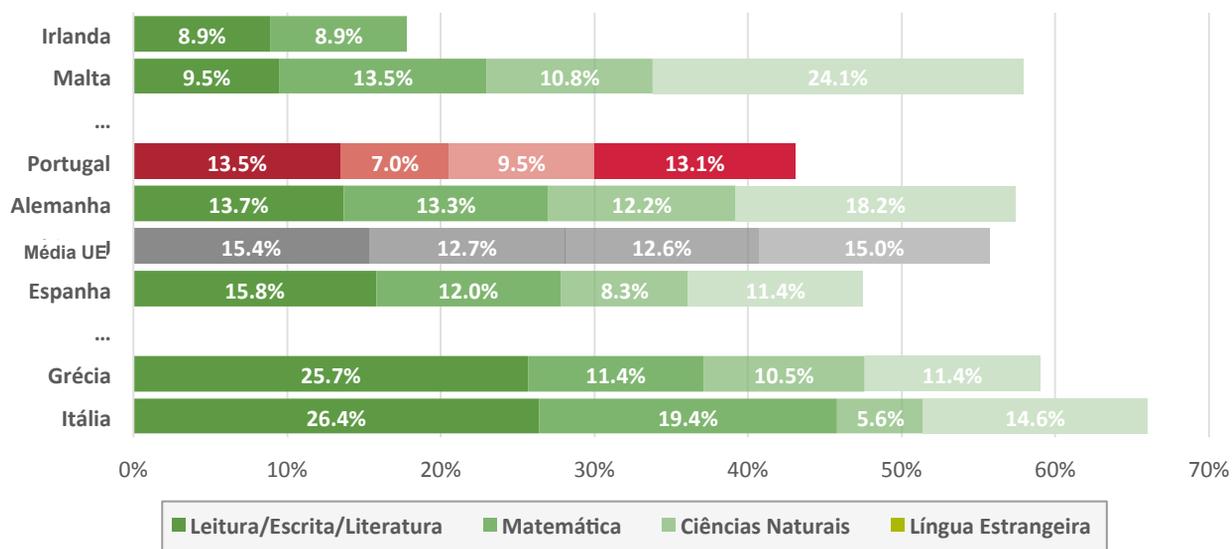


Fonte: European Commission, Comparative Overview on Instruction Time in Full-time Compulsory Education in Europe, 2013/14

1.26 Horas dedicadas a cada disciplina (Ensino Secundário)

No Ensino Secundário, Portugal estipula um número de horas de dedicação inferior à média da UE em todas as quatro áreas obrigatórias do Ensino.

Percentagem do tempo mínimo de instrução dedicado por área/disciplina – Ensino Secundário / 2013-2014

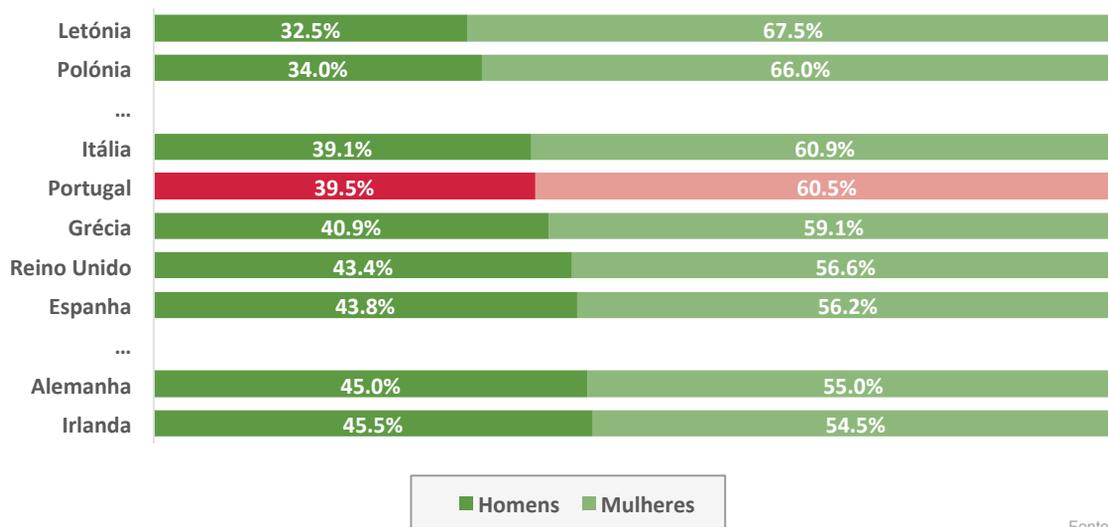


Fonte: European Commission, Comparative Overview on Instruction Time in Full-time Compulsory Education in Europe, 2013/14

1.27 Diplomados no Ensino Superior – Paridade

Existe uma clara tendência europeia para a formação de mais mulheres que homens no Ensino Superior. Em Portugal, por cada 10 licenciados em 2012, 6 foram mulheres e apenas 4 foram homens, situando-se na média da amostra.

Diplomados no Ensino Superior – Paridade / 2012

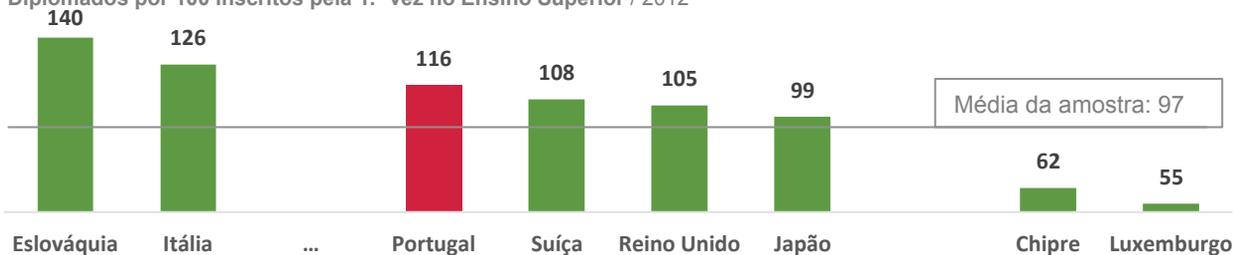


Fontes: PORDATA, 2014

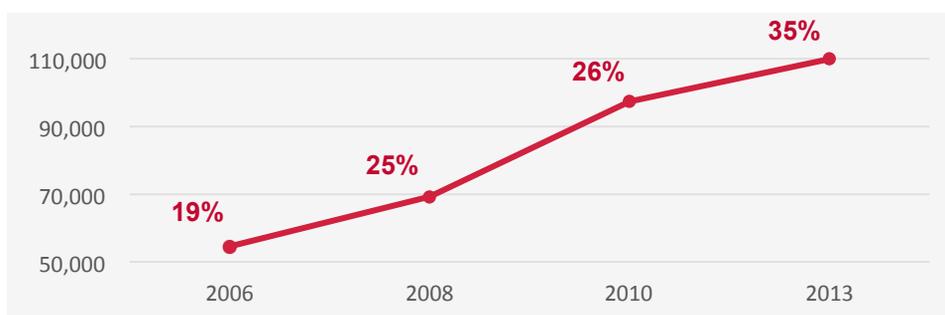
1.28 Diplomados no Ensino Superior

Em Portugal, há mais pessoas a licenciarem-se no Ensino Superior do que pessoas a se inscreverem. No Ensino Profissional há cerca de 110.000 alunos inscritos, o que representa 35% dos alunos inscritos no Ensino Secundário.

Diplomados por 100 inscritos pela 1.ª vez no Ensino Superior / 2012



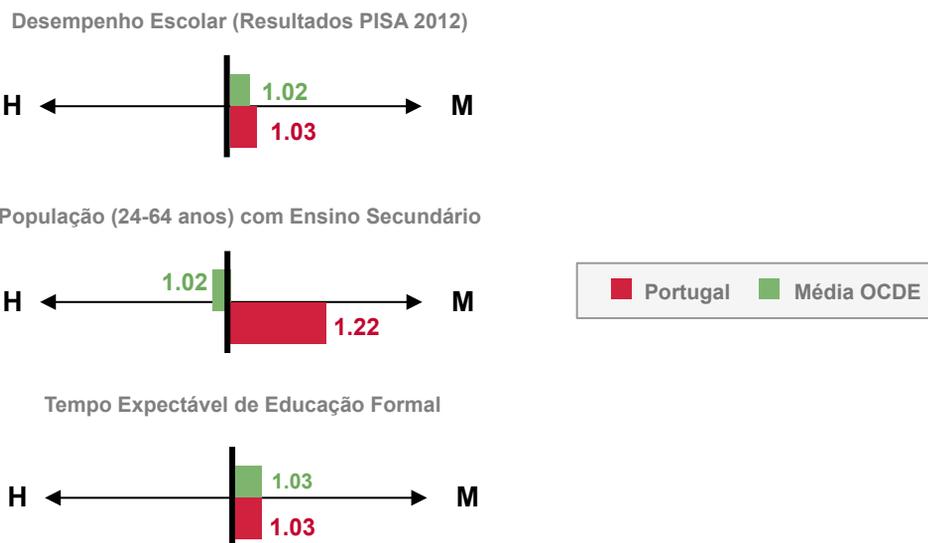
Alunos inscritos no Ensino Profissional e peso no valor total dos alunos do Ensino Secundário em Portugal/ 2006-2013



Fontes: PORDATA, 2014

1.29 Grau de Paridade na Educação

Existe um elevado nível de disparidade entre homens e mulheres em alguns indicadores de referência na área da educação, sendo que no indicador referente à população (24-64 anos) com ensino secundário, Portugal apresenta uma tendência inversa à média dos países da OCDE.

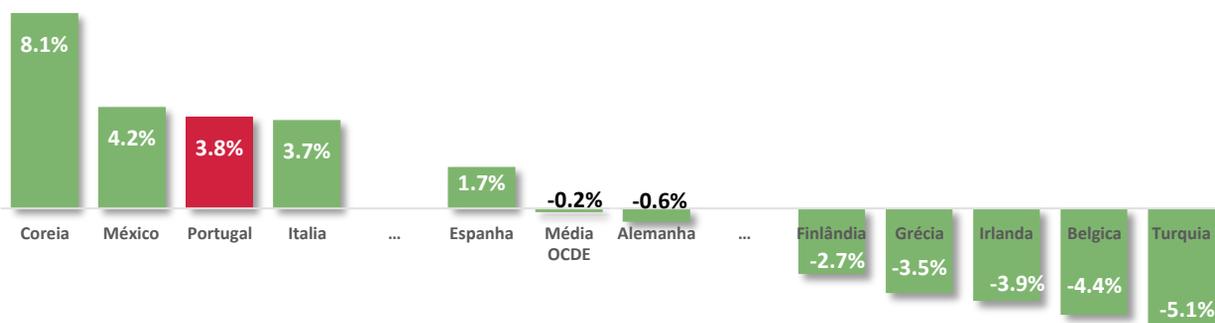


Fonte: OCDE, *Better Life Index*, 2013

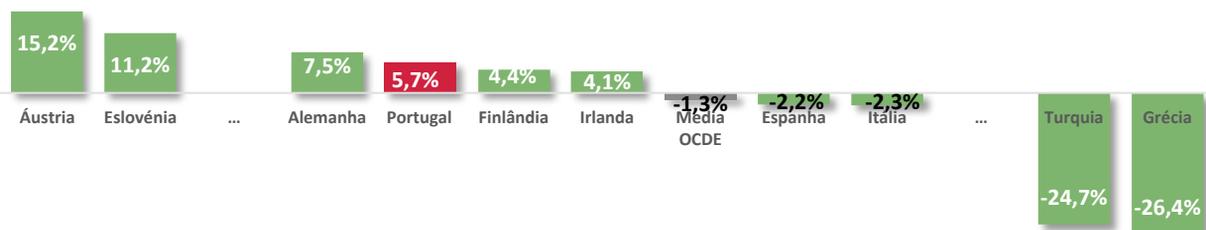
1.30 Coesão Social

O número de portugueses que fazem voluntariado, por mês, aumentou 3,8% entre os anos 2007 e 2012, sendo que, em média, os países da OCDE revelaram uma evolução negativa de 0,2%. A tolerância dos portugueses perante as minorias étnicas aumentou 5,7% entre 2007 e 2012, em sentido inverso à evolução da média dos países da OCDE (-1,3%).

Evolução do n.º de pessoas que fazem voluntariado, por mês (%) / 2007-2012



Variação de tendências na percepção de tolerância para as minorias étnicas (%) / 2007-2012

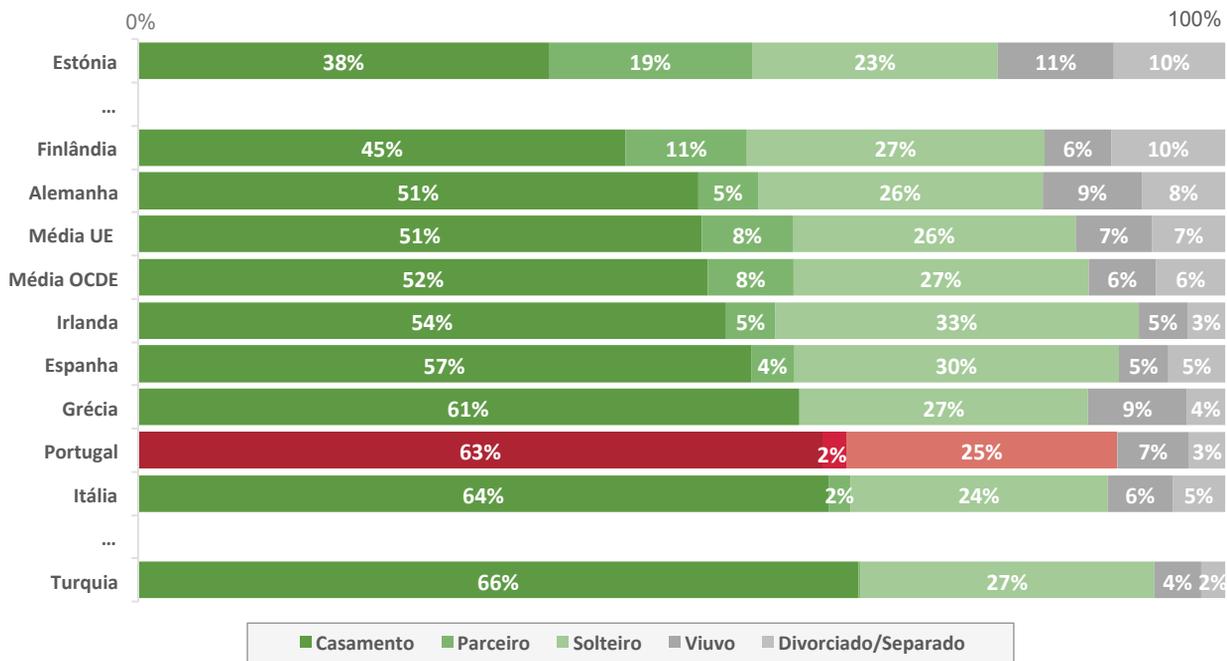


Fonte: OCDE, *Society at a Glance* 2014

1.31 Composição dos Agregados Familiares

Em 2010, 63% dos portugueses estavam casados e 25% viviam sozinhos, enquanto que a média da OCDE revela valores respectivos de 52 e 27%.

Composição dos Agregados Familiares / 2012

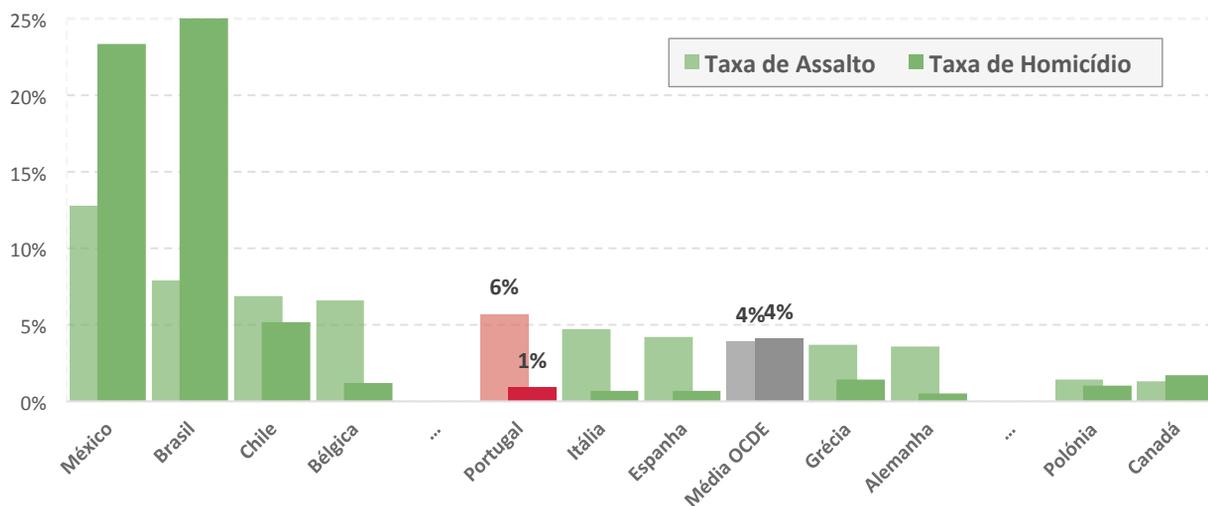


Fontes: OCDE, *Society at a Glance*, 2014

1.32 Taxa de Assalto e Taxa de Homicídio

Portugal é o 2.º país da União Europeia com maior Taxa de Assalto (5,7%). Apesar disso, Portugal apresenta uma taxa de homicídio de 0,9%, situando-se muito abaixo da média da OCDE (4,1%).

Taxa de Assalto e Taxa de Homicídio / 2013



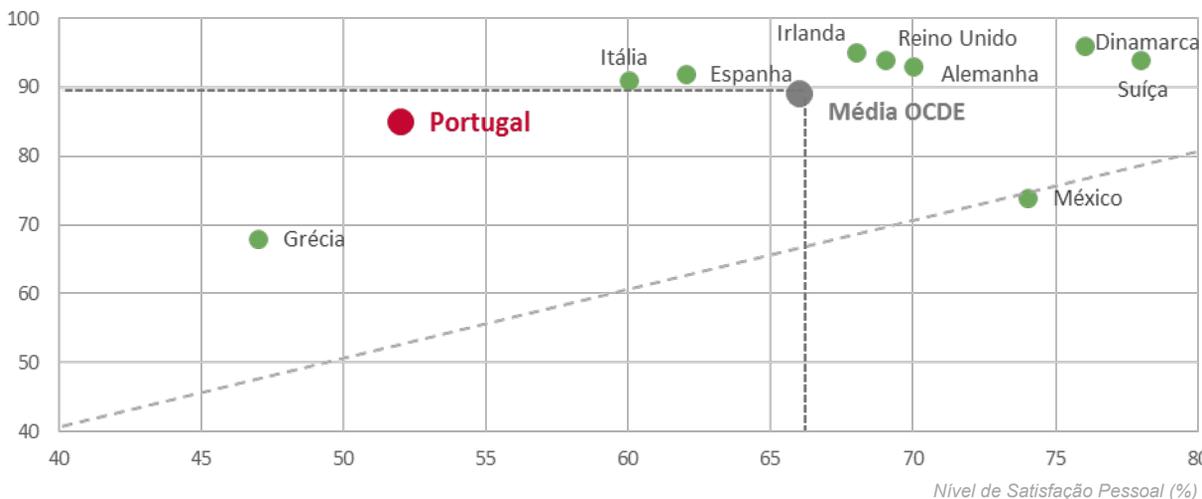
Fontes: OCDE, *Better Life Index*, 2014

1.33 Satisfação Pessoal

Apesar de um grau de suporte da comunidade próxima (85%) perto dos valores padrão da OCDE, em Portugal, o nível de satisfação pessoal é de apenas 52%, valor abaixo dos totais da OCDE (66%).

Nível de Satisfação Pessoal vs. Grau de Suporte da Comunidade Próxima / 2012

Grau de Suporte da Comunidade Próxima (família & amigos) (%)

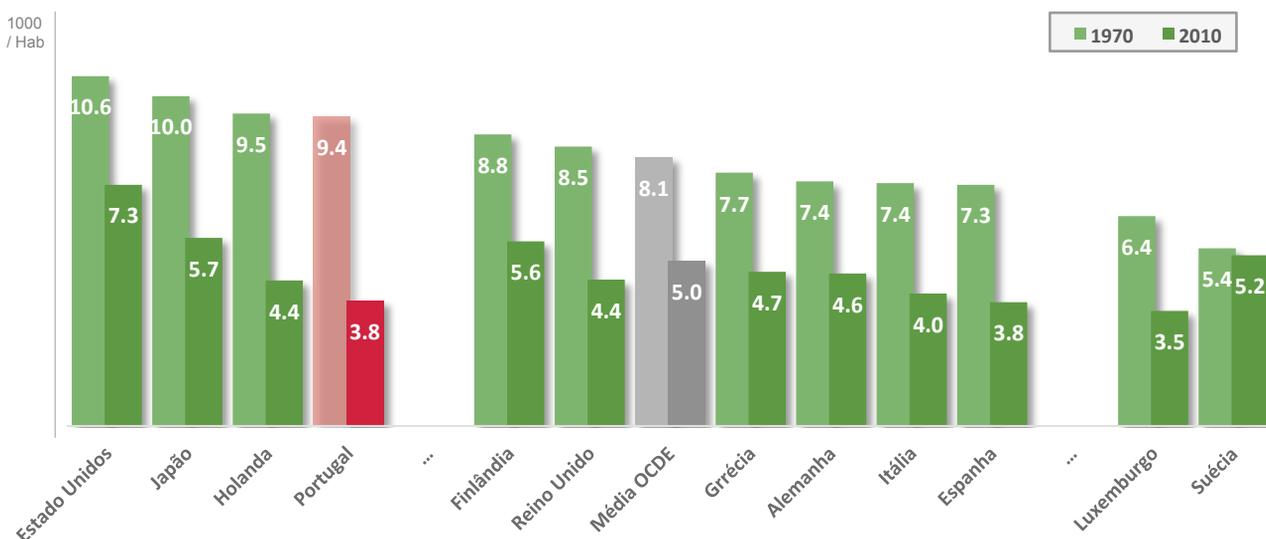


Fonte: OCDE, Better Life Index, 2014

1.34 Número de Casamentos

Em 2010, realizaram-se menos 60% casamentos em Portugal comparativamente ao ano 1970 (3,8 casamentos por 1000 habitantes), valores abaixo da média da OCDE (5). Em 1970, Portugal fazia parte do top 4 país da OCDE com maior número de casamentos e neste momento faz parte dos 5 países com menor numero de casamentos.

Evolução do Número de Casamento por cada 1000 Habitantes / 1970-2010

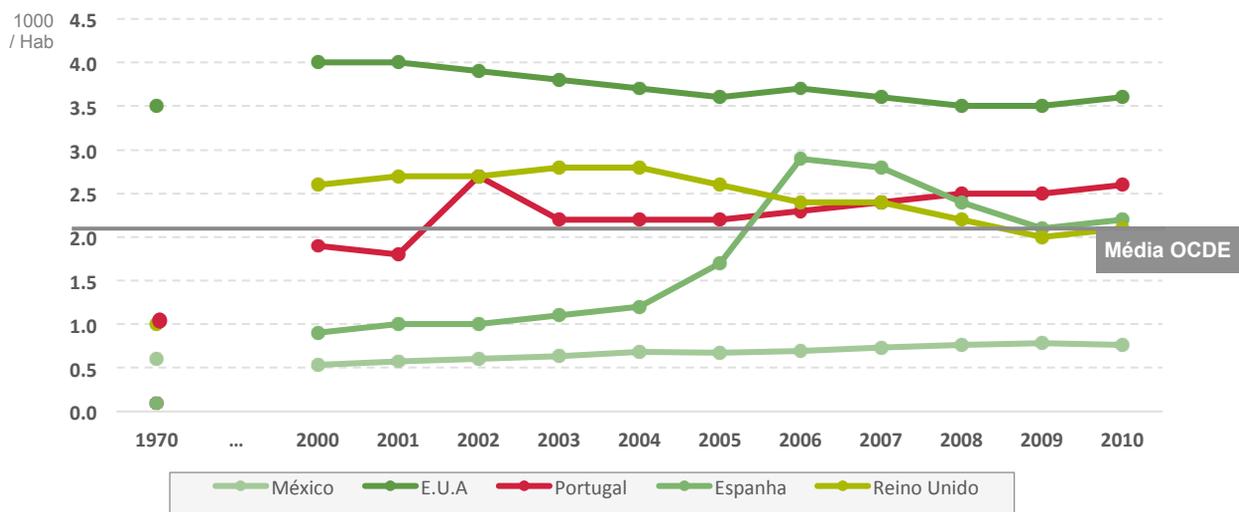


Fontes: OCDE, Society at a Glance, 2014

1.35 Número de Divórcios

Em 2010, 2,6 em cada 1000 portugueses estavam divorciados, valor ligeiramente acima da média da OCDE (2). Portugal foi o país da OCDE que registou o maior aumento percentual do número de divórcios por 1000 habitantes, desde 1970.

Evolução do Número de Divórcios por cada 1000 Habitantes / 1970-2010

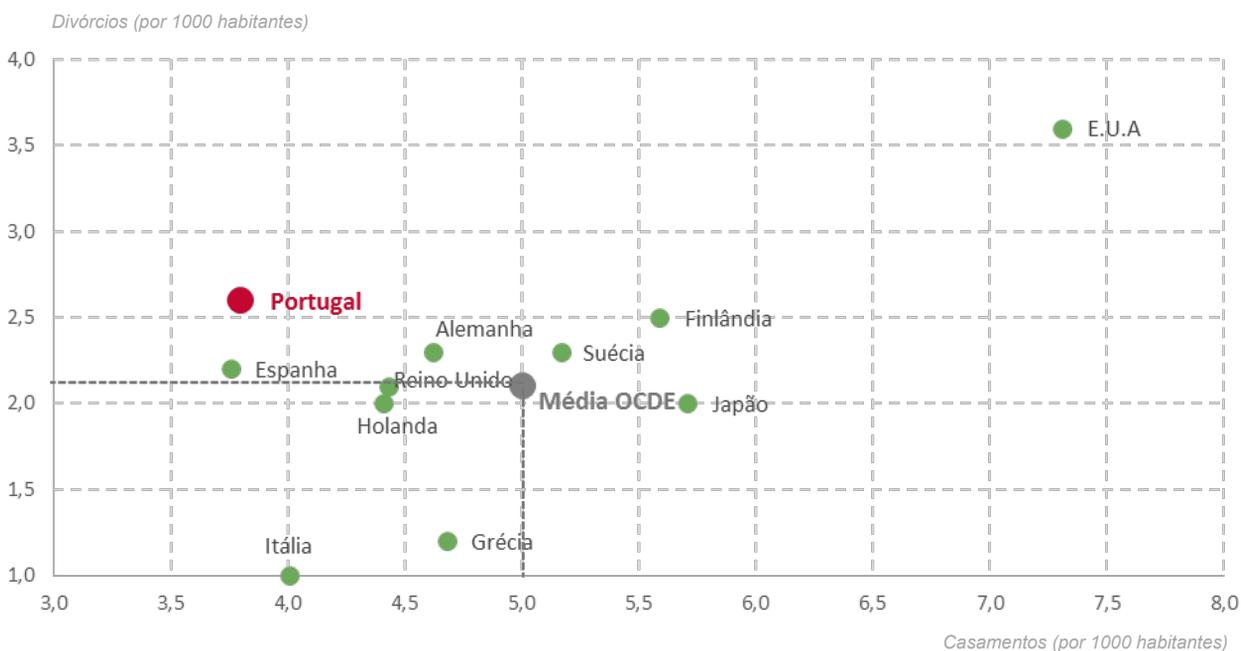


Fontes: OCDE, *Society at a Glance*, 2014

1.36 Divórcios e Casamentos

Em 2010, por cada 100 casamentos houve 69 divórcios em Portugal (2,6 divórcios por cada 3,8 casamentos). A média da OCDE é de 2,1 divórcios por cada 5 casamentos, tornando-se Portugal o 2.º país da Europa com maior rácio divórcios/casamentos.

Comparação Divórcios & Casamentos (por 1000 habitantes) / 2010



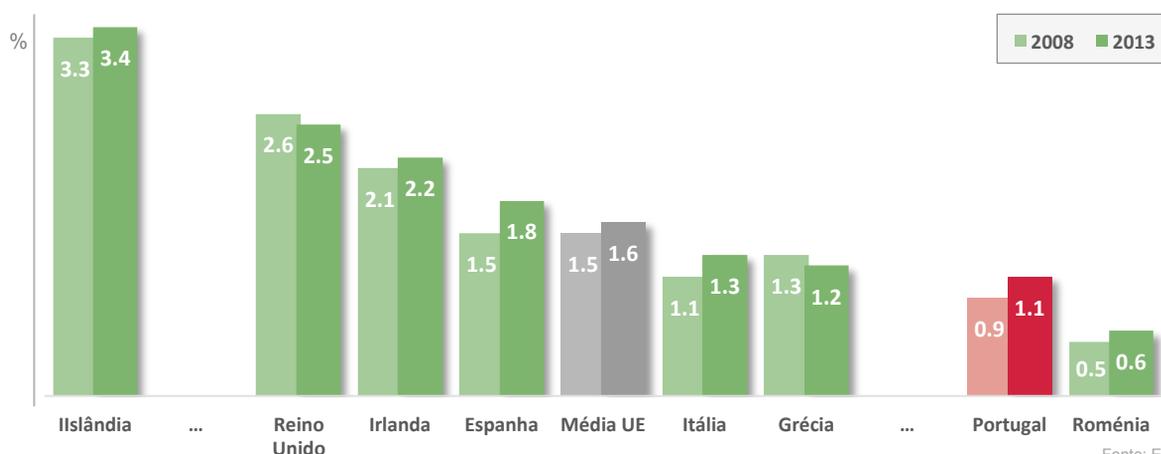
Fontes: OCDE, *Better Life Index*, 2014

II. Intermediação e Colocação de Talento

2.1 População com Emprego Cultural

Portugal é o 2.º país da UE com menor percentagem da população a trabalhar em áreas culturais. Apesar da evolução positiva dos últimos cinco anos, Portugal apresenta um valor de 1,1% da população com emprego cultural face à média da União Europeia de 1,6%.

Percentagem da População com Emprego Cultural / 2008-2013

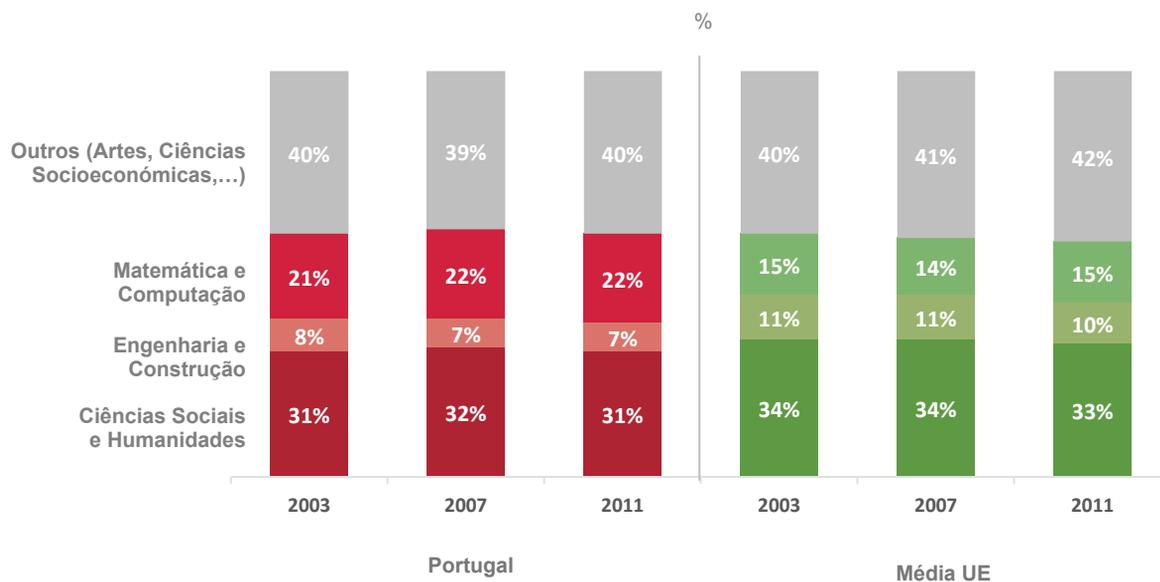


Fonte: Eurostat, 2014

2.2 Áreas de Estudo e Paridade na Educação

Em Portugal, 32% dos alunos universitários estudam Ciências Sociais e Humanidades. Existe um elevado nível de disparidade entre homens e mulheres na percentagem de população com Ensino Secundário, no entanto, é apenas no indicador de população (24-64 anos) com ensino secundário, que Portugal não segue a tendência da média da OCDE.

Evolução da percentagem de estudantes universitários por área de estudo / 2003-2011

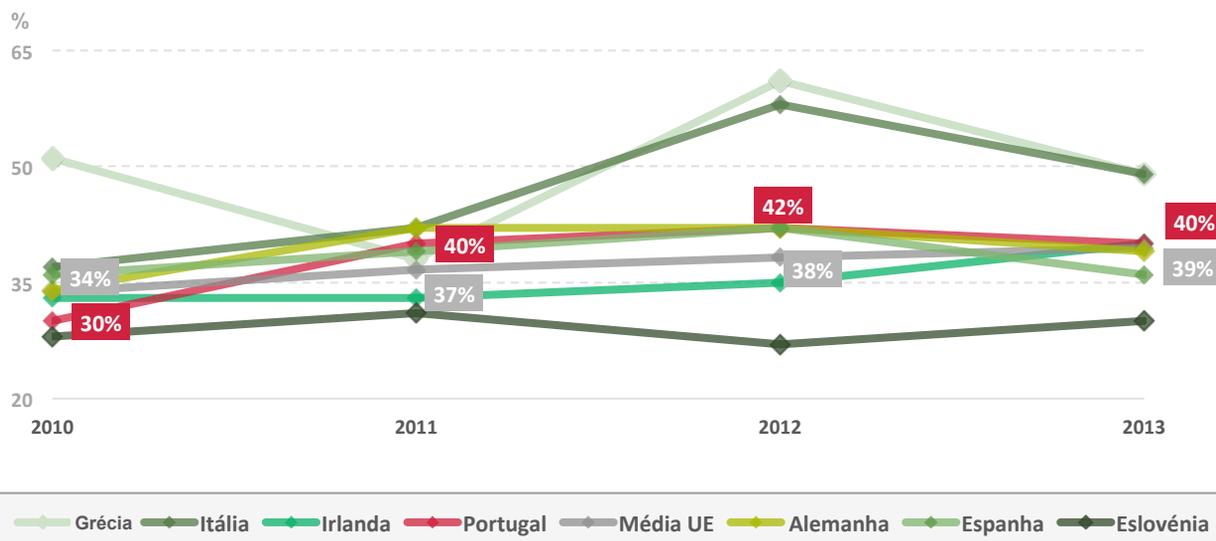


Fonte: Eurostat, European Social Statistics, 2013

2.3 Medo de Falhar

O “medo de falhar” dos Portugueses está em linha com a média europeia (40% de Portugal para 39% da média), mas é superior a países como Espanha e Eslovénia.

Evolução do “Medo de Falhar” / 2010 - 2013

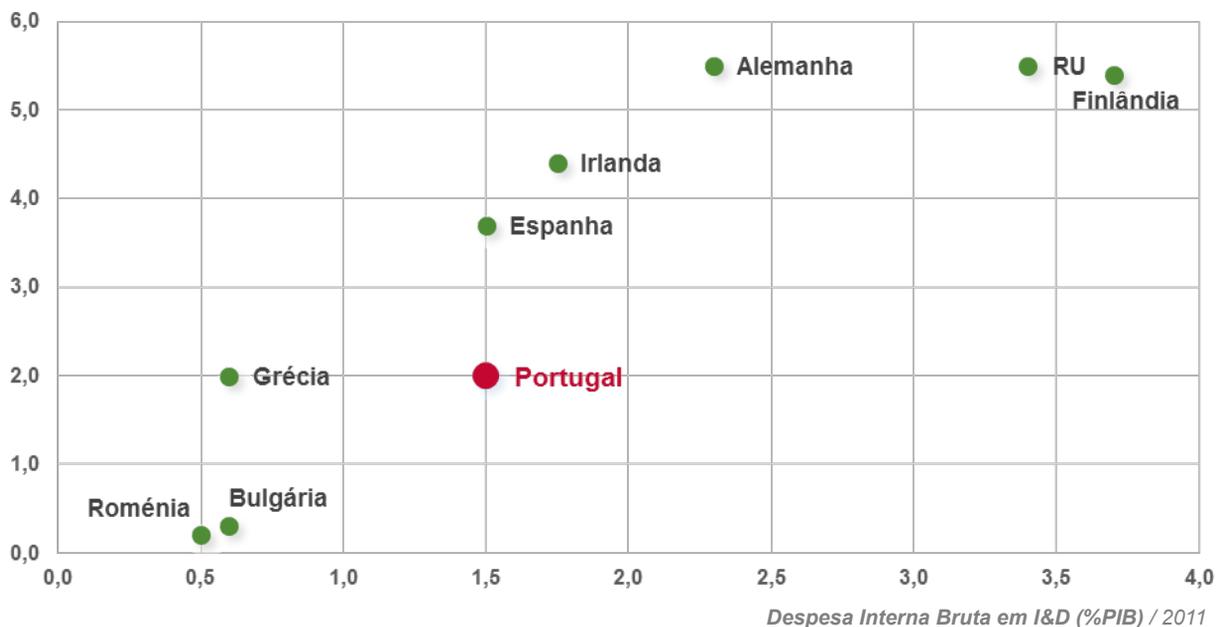


Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2013

2.4 Pedidos de Patentes

Em 2011, Portugal apresentou aproximadamente 2 pedidos de patentes à OEP (Organização Europeia de Patentes) por cada 100 mil habitantes, um dos valores mais baixos da amostra.

Pedidos de patentes à Organização Europeia de Patentes (OEP) por 100 mil habitantes / 2011

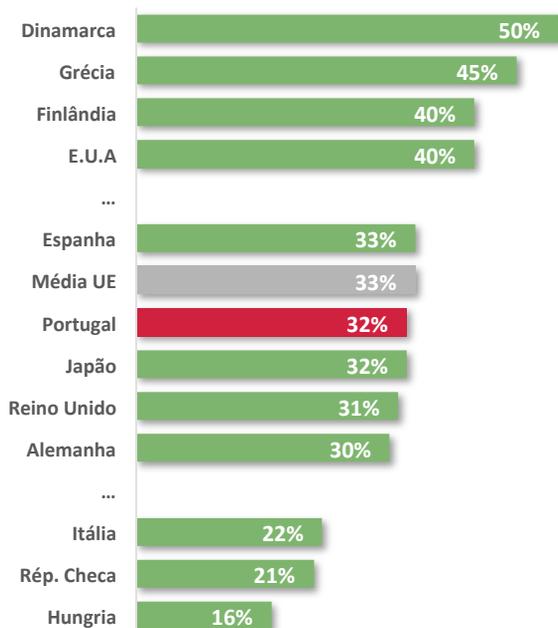


Fonte: Cultura e Desenvolvimento: Um Guia Para os Decisores, 2014

2.5 Contribuição da Educação para o Empreendedorismo

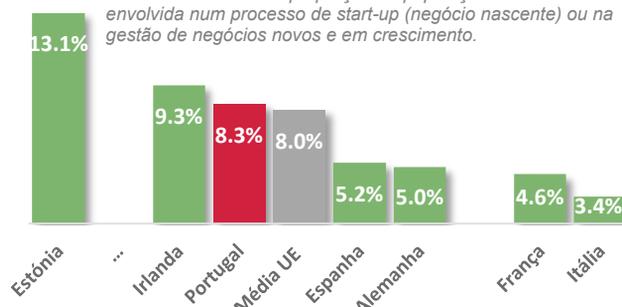
32% dos portugueses acreditam que o Ensino e a Educação são factores decisivos para o desenvolvimento de uma atitude empreendedora, valor 1 ponto percentual abaixo da média da UE.

Educação como factor que mais contribui para o Empreendedorismo / 2013

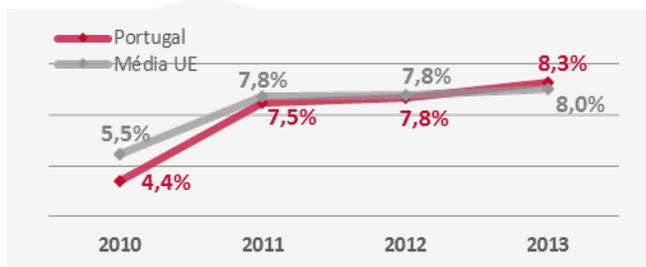


Total Early Stage Entrepreneurial Activity (TEA) / 2013

* A Taxa TEA ilustra a proporção da população 18-64 envolvida num processo de start-up (negócio nascente) ou na gestão de negócios novos e em crescimento.



Evolução da TAE / 2010 - 2013



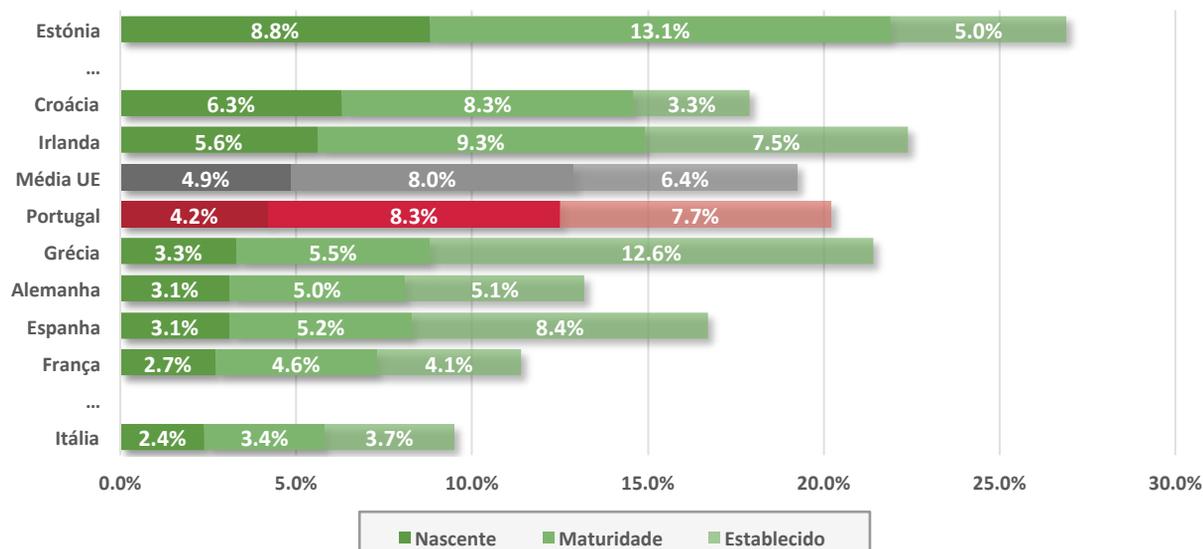
Fonte: Anmay Global Entrepreneurship Report, 2013

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2013

2.6 Taxa de Empreendedorismo

Portugal regista uma taxa de empreendedorismo nascente inferior relativamente à média da UE, no entanto, revela uma taxa de negócios estabelecidos superior.

Taxa de empreendedorismo por fase de negócio / 2013

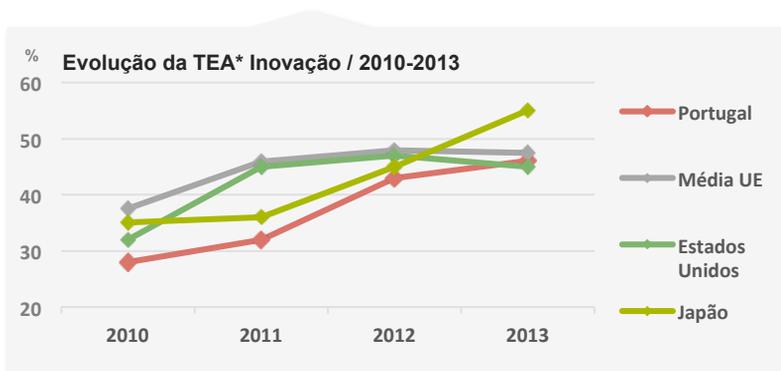
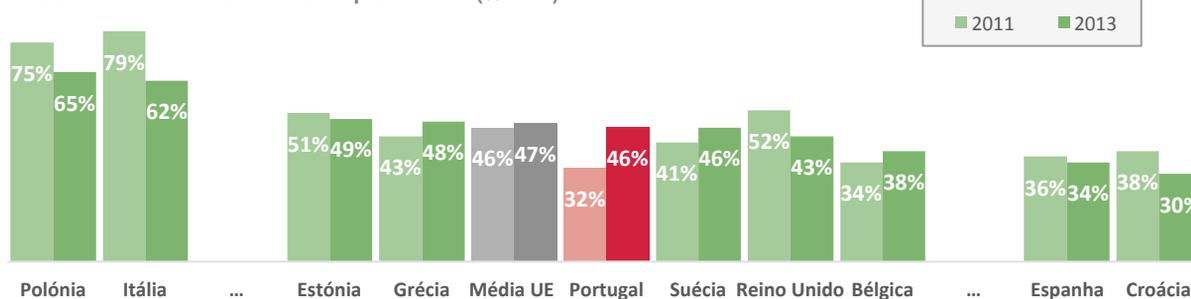


Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2013

2.7 Empreendedorismo Inovador

Os negócios de índole empreendedora realizados em Portugal têm um carácter cada vez mais inovador. Portugal aumentou em 14% a sua percentagem de empreendedorismo inovador nos últimos 3 anos, situando-se muito próximo da média da União Europeia.

Carácter Inovador da Actividade Empreendedor (%TEA*) / 2010-2013



*TEA – Total Early-Stage Entrepreneurial Activity

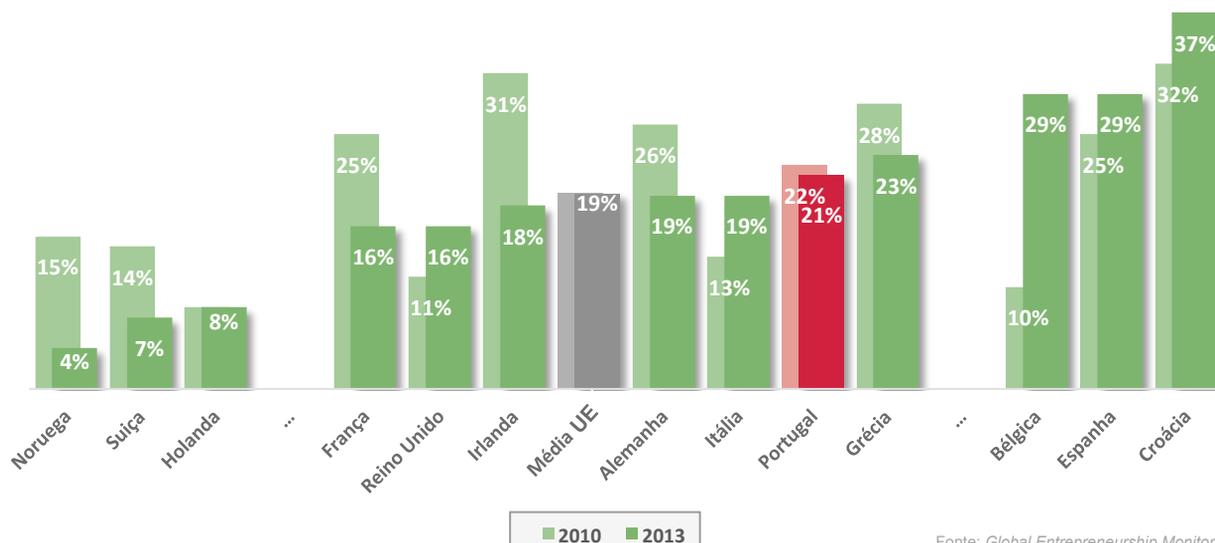
Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2013

2.8 Actividade Empreendedora por Necessidade

Em Portugal, 21% dos empreendedores optaram por esta via por não terem outra opção de trabalho, valor este dois pontos percentuais acima da média da UE, e que corresponde a 1,74% da população portuguesa entre os 24 e os 64 anos.

Actividade Empreendedora por Necessidade / 2010-2013

(% de pessoas pertencentes à TEA que são empreendedores por não ter outra opção de trabalho)

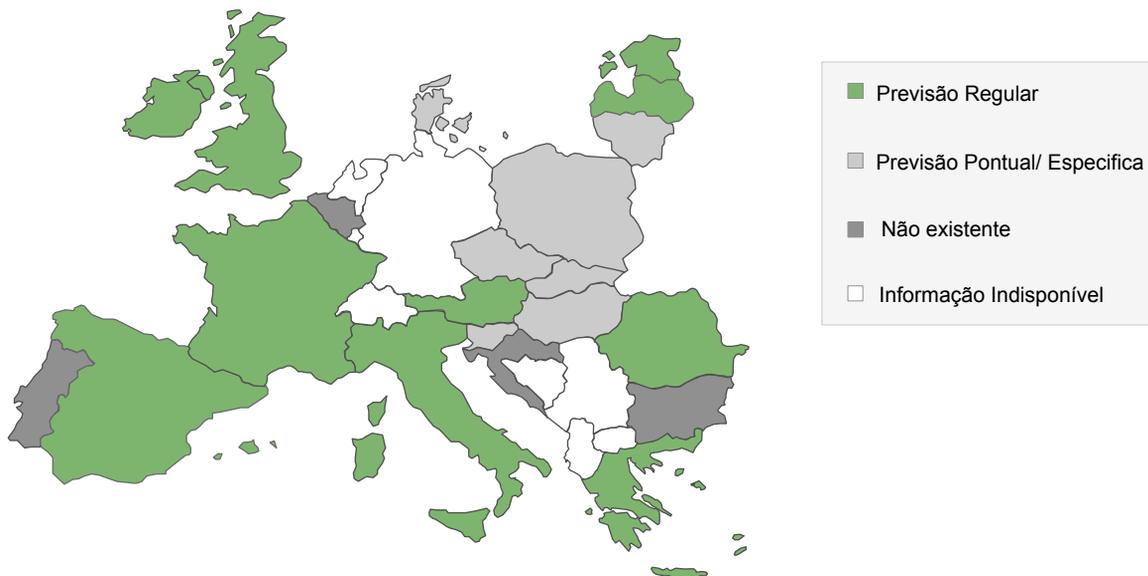


Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2013

2.9 Entrada no Mercado de Trabalho

As instituições de Ensino Superior em Portugal, de uma forma geral, não efectuem de forma regular uma análise/previsão do Mercado de Trabalho.

Previsão e análise do Mercado de Trabalho nas Instituições de Ensino Superior / 2012-13

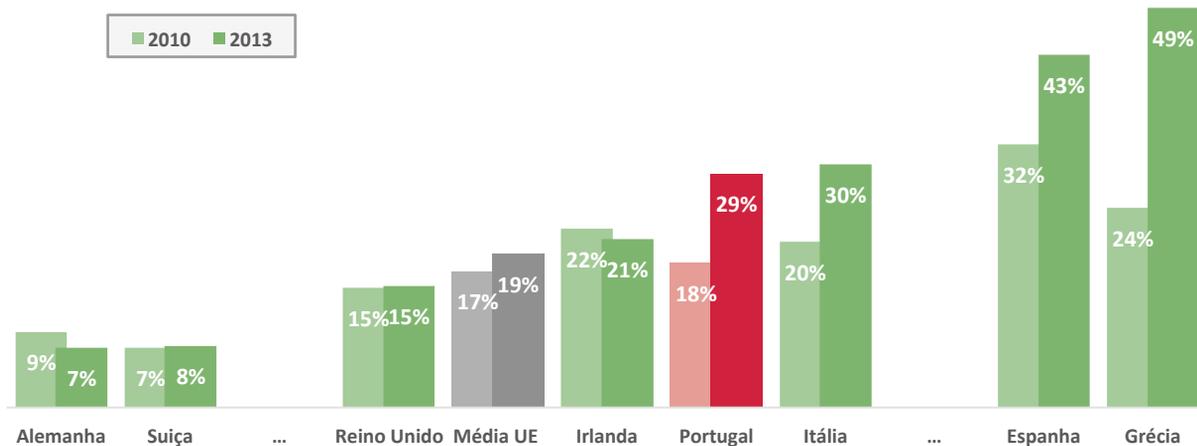


Fonte: PORDATA, 2014

2.10 Taxa de Desemprego Jovem

Portugal é o 6.º país da União Europeia com maior Taxa de Desemprego jovem (28,5%). A média da UE revela valores mais baixos (19%).

Taxa de Desemprego Jovem (desempregados com menos de 25 anos) / 2010-2013

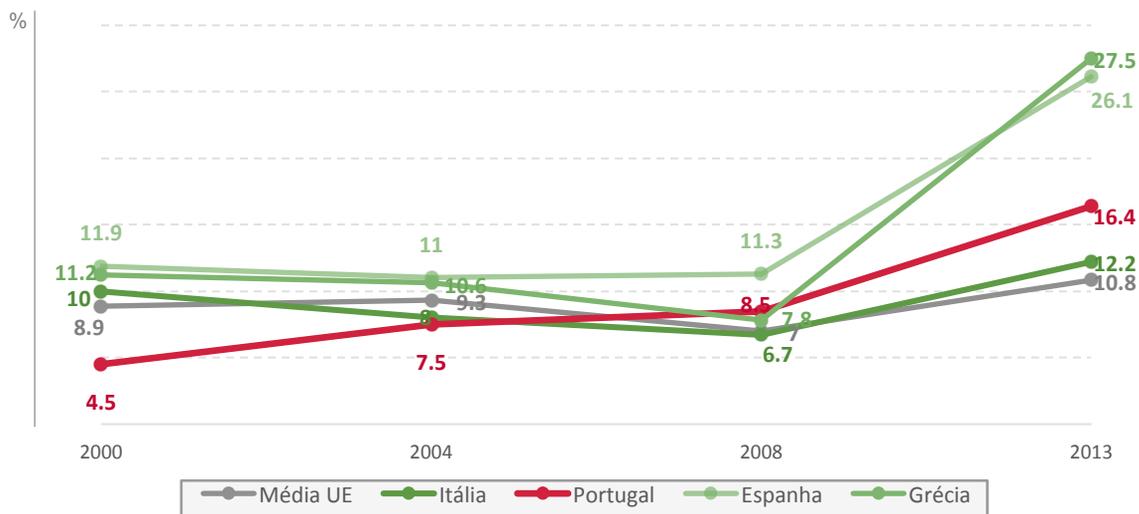


Fonte: Cultura e Desenvolvimento: Um Guia Para os Decisores, 2014;

2.11 Nível de Desemprego

A taxa de desemprego em Portugal registou um elevado aumento ao longo da última década, sendo actualmente o 4.º país com maiores níveis de desemprego (16,4%), bastante acima da actual média da UE (10,8%).

Evolução da Taxa de Desemprego (%) / 2000-2013

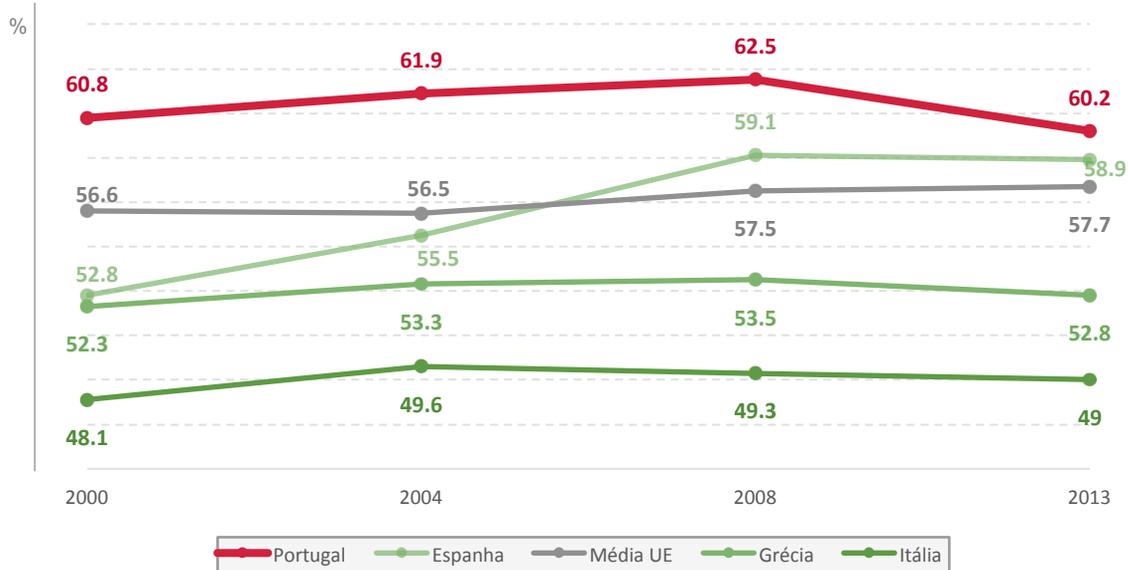


Fonte: Eurostat, 2014

2.12 Nível de Actividade

Portugal registou uma descida de 2,3 pontos percentuais na Taxa de Actividade nos últimos 5 anos, sendo actualmente 60,2%, valor ligeiramente superior à média da UE.

Evolução da taxa de actividade (%) / 2000-2013

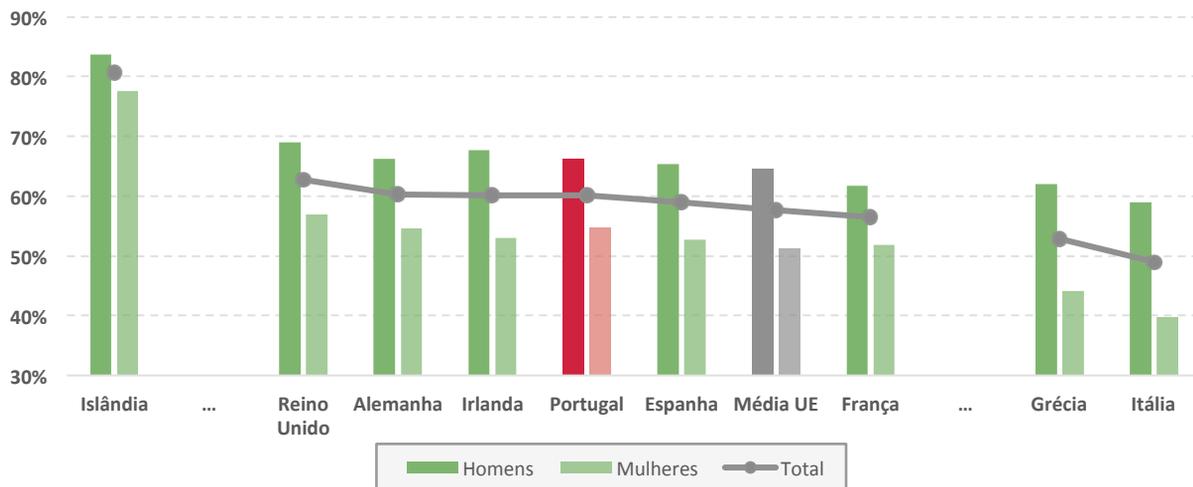


Fonte: PORDATA, 2014

2.13 Nível de Actividade Por Género

A Taxa de Actividade em Portugal é de 60%, sendo que os homens registam uma Taxa de Actividade superior (+11%) relativamente às mulheres, tendência semelhante à média da UE.

Taxa de Actividade – por sexo / 2013

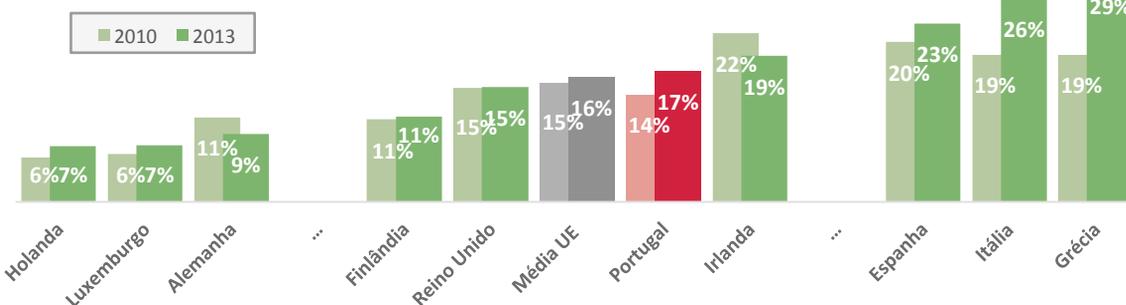


Fontes: PORDATA, 2014

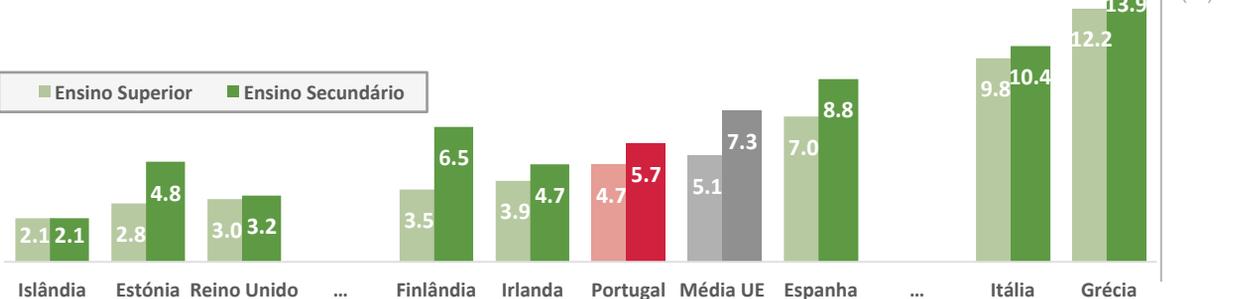
2.14 Entrada no Mercado de Trabalho

Em Portugal, um estudante universitário demora, em média, 4,7 meses a encontrar o primeiro emprego, valor abaixo da média da UE (5,1 meses).

Percentagem de Jovens (15-29) que não trabalham nem estudam / 2010-2013



Tempo médio entre o fim da Educação Formal e o Início do primeiro emprego (por grau de formação académico) / 2012

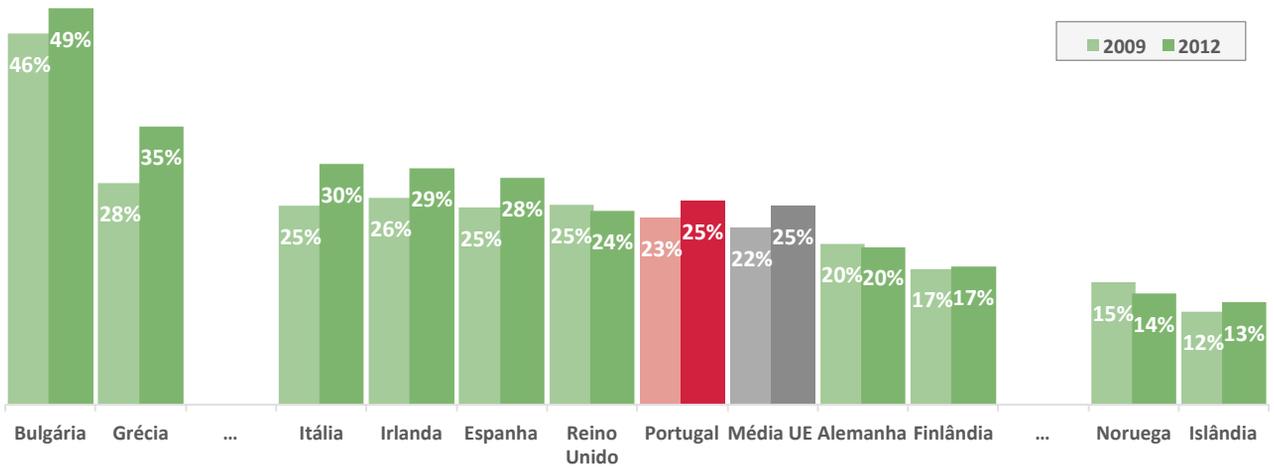


Fontes: Eurostat, 2014

2.15 Risco de Pobreza

25% dos portugueses vivem em Risco de Pobreza, valores semelhantes à média da UE. A Taxa de Risco de pobreza em Portugal aumentou cerca de 2% entre 2009 e 2012.

Taxa de Risco de Pobreza / 2009-2012



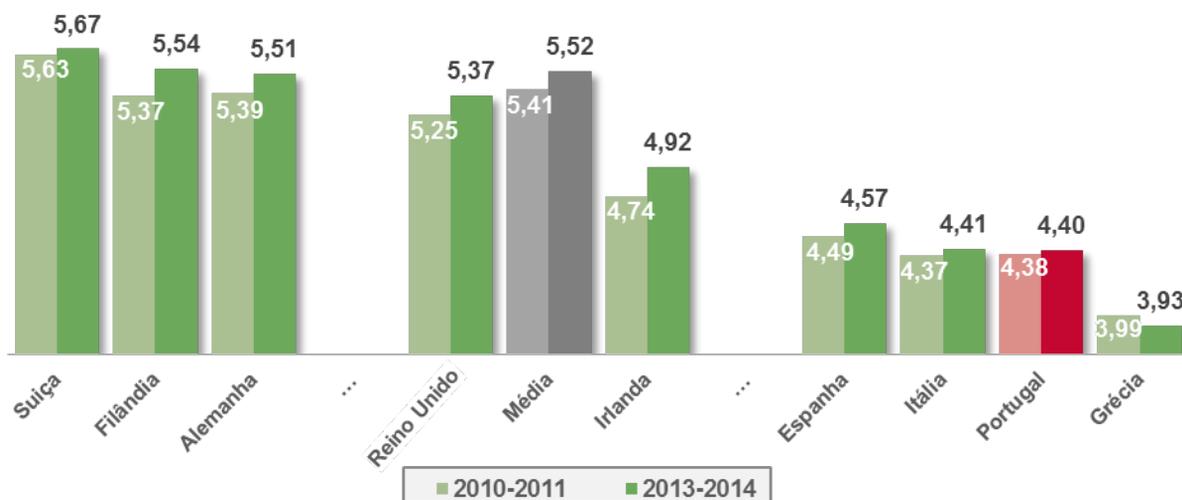
Fontes: Eurostat, 2013

III. Valorização de Talento

3.1 Índice de Competitividade Global

O Índice de Competitividade Global avalia o cenário de competitividade de 148 economias em termos de produtividade e prosperidade. Portugal apresenta uma das piores pontuações a nível europeu com 4,4, cerca de 1,12 valores abaixo da média.

Índice de Competitividade Global – Evolução / 2010-2011 e 2013-2014



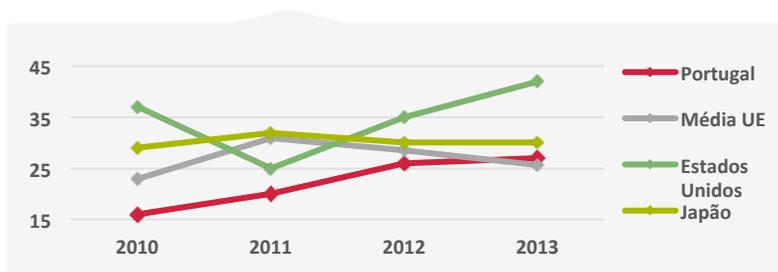
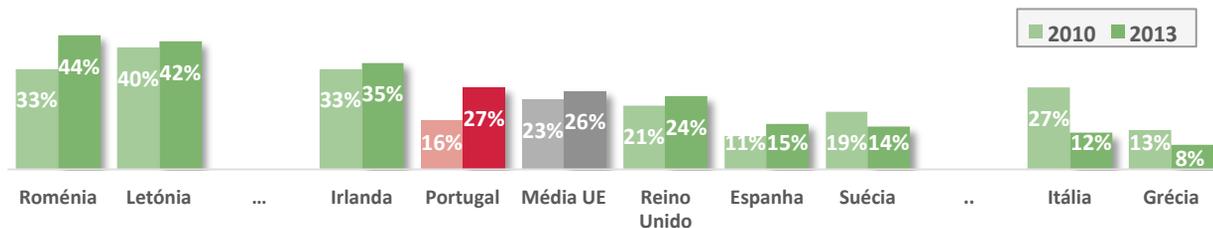
Fonte: Global Competitive Index, 2013

3.2 Actividade Empreendedora

Em Portugal, cerca de 27% dos negócios empreendedores irão empregar pelo menos 5 pessoas, ao longo dos próximos cinco anos, registando-se uma evolução positiva entre 2011 e 2013 e um posicionamento de Portugal acima da média da UE.

Crescimento Acelerado da Actividade Empreendedora (%TEA) / 2011-2013

(% da Taxa de Actividade Empreendedora que indica que o negócio irá empregar pelo menos 5 pessoas nos próximos cinco anos)

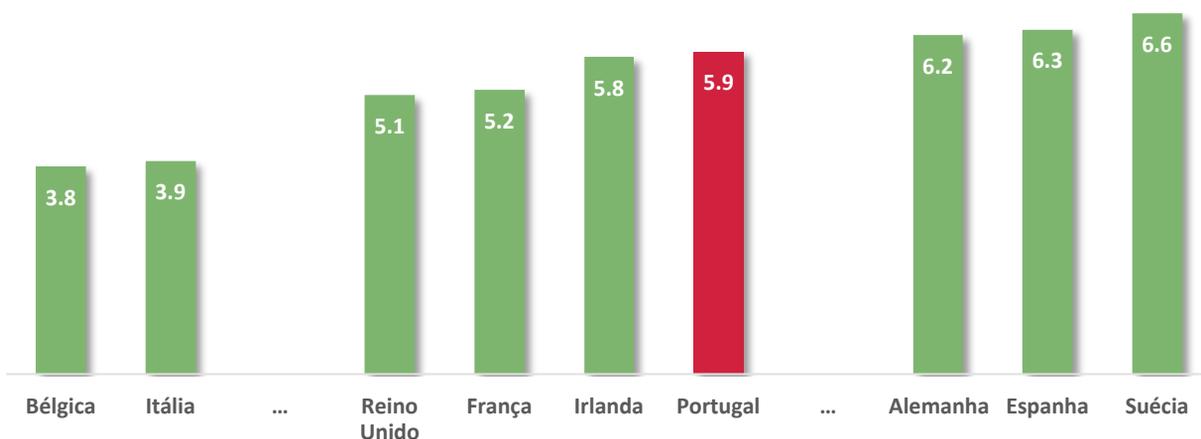


Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2013

3.3 Índice Global de Competências

O Índice Global de Competências reflecte a pressão crescente no mercado de trabalho qualificado e é tanto maior quanto maior for a referida pressão. Portugal encontra-se em 23.º lugar em 31 países classificados.

Índice Global de Competências (pontuação de 0-10 onde 0 é a melhor pontuação possível) / 2014
(é calculado através da média dos valores de 7 indicadores da pressão no mercado de trabalho)

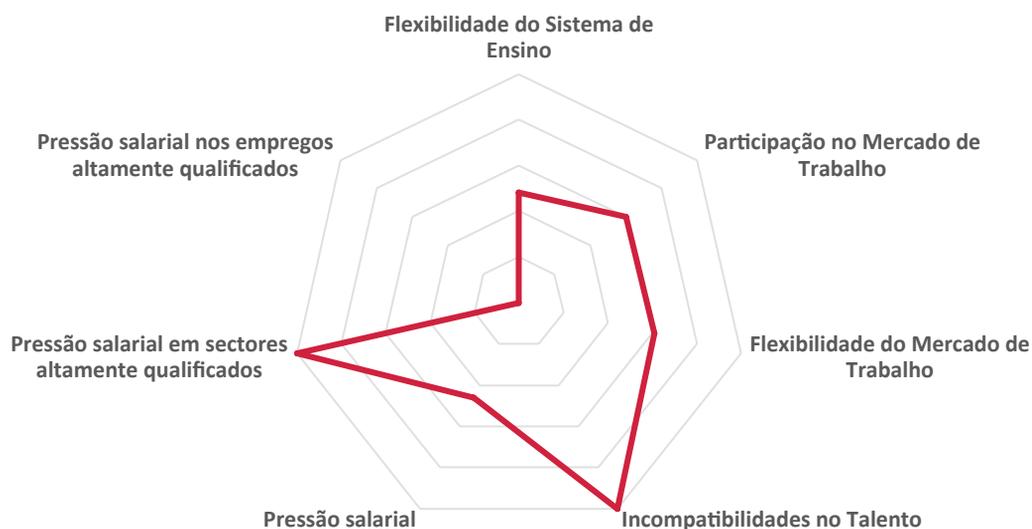


Fonte: The Hays Global Skills Index, 2014

3.4 Pressão do Mercado de Trabalho

Portugal revela uma maior pressão no indicador de Incompatibilidades no Talento, o que traduz um desajuste entre oferta e procura de competências no mercado de trabalho. Apresenta igualmente um valor elevado no indicador de pressão salarial em sectores altamente qualificados (e.g., sector das tecnologias de informação).

Indicadores da Pressão no Mercado de Trabalho em Portugal / 2014

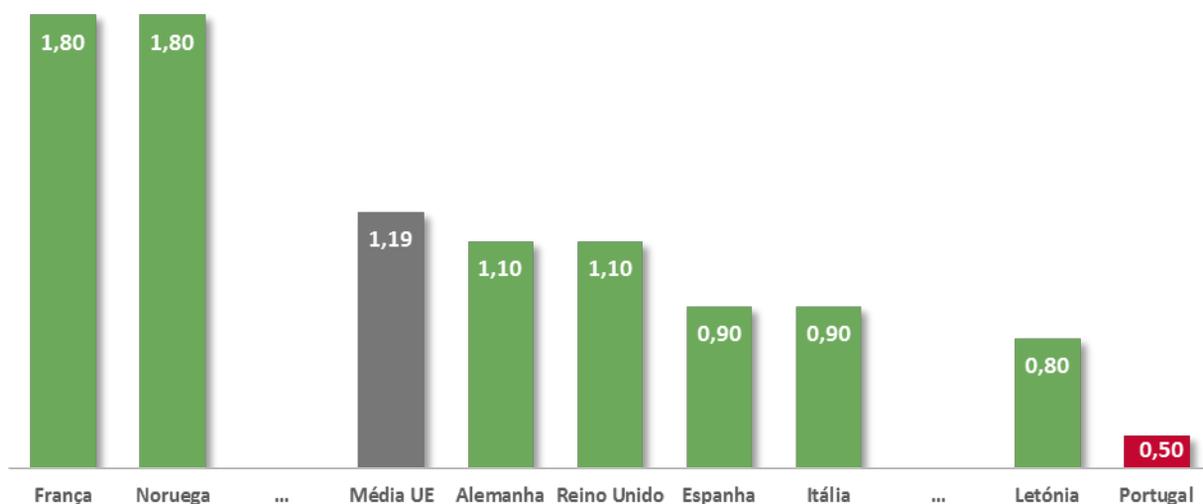


Fonte: The Hays Global Skills Index, 2014

3.5 Criação e Extinção de Empresas

Em 2011, o rácio entre empresas criadas e extintas é inferior a um (0,5), o que significa que há mais empresas a fechar que a abrir. O rácio médio da União Europeia é de 1,19.

Rácio Criação-Extinção de Empresas / 2011



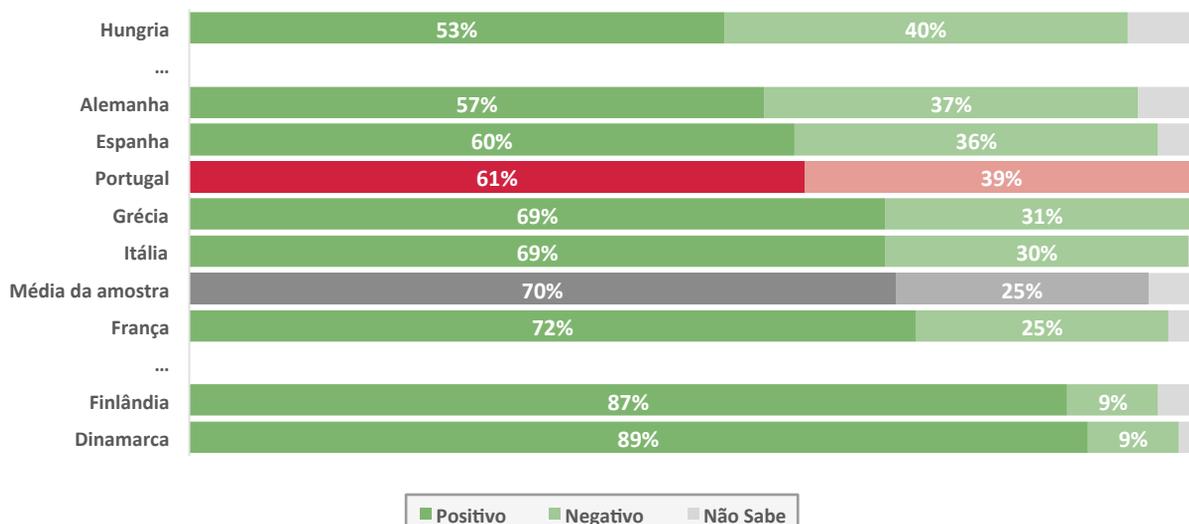
Fonte: PORDATA, 2014

3.6 Valorização Social do Empreendedorismo

Apenas, 61% dos Portugueses olham para o empreendedorismo como uma “coisa positiva”, valor abaixo da média de uma amostra de 24 países diferentes (70%). A perspectiva positiva dos portugueses acerca do empreendedorismo caiu cerca de 6% em relação ao ano 2012.

Percepção Social Sobre o Empreendedorismo: “Como vê o empreendedorismo?” / 2013

(pergunta efectuada a uma amostra de cerca de 26.000 pessoas com mais de 14 anos de 24 países diferentes)



Fonte: Amway Global Entrepreneurship Report, 2013

3.7 Condições para Empreender

A facilidade de “fazer negócio” em Portugal situa-se abaixo da média, em 31.º no *ranking* mundial. No entanto, situa-se em 9.º lugar no critério “começar um negócio”.

Ranking Ease of Doing Business / 2013



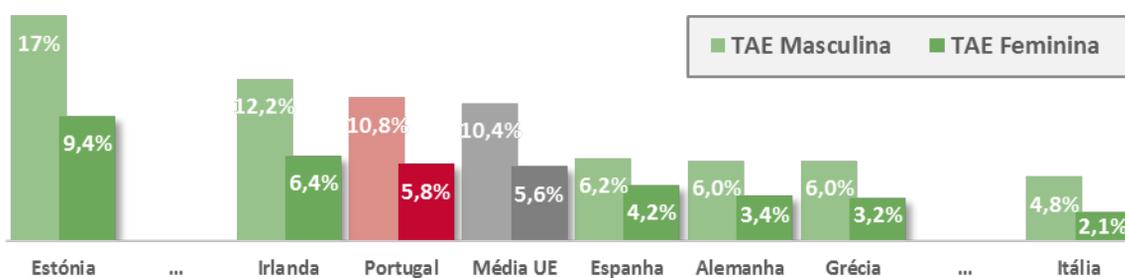
Fonte: World Bank; Ease of Business, 2013

3.8 Taxa de Actividade Empreendedora

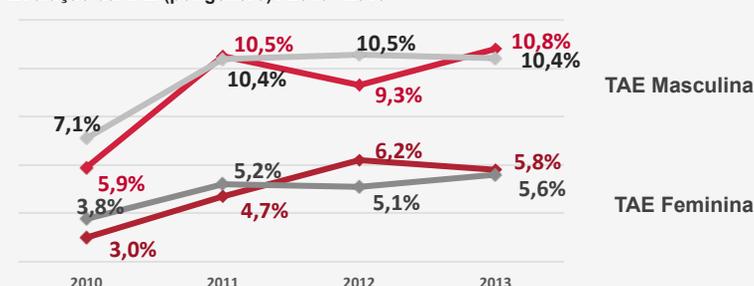
Em Portugal, o número de homens empreendedores é de aproximadamente o dobro do número de mulheres empreendedoras, tendência que também se verifica na média da UE. No último ano registou-se uma quebra no Empreendedorismo Feminino em Portugal.

Taxa de Actividade Empreendedora (por género) / 2010

(Percentagem de mulheres/homens da população entre 18-64 anos que estão a criar ou possuem um negócio próprio)



Evolução da TAE (por género) / 2010 - 2013

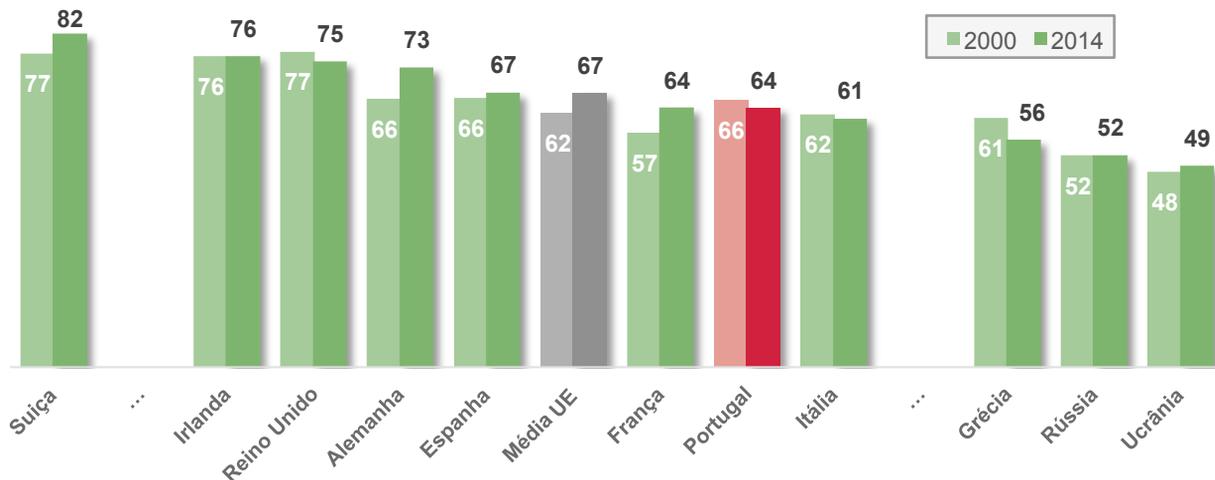


Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2013

3.9 Índice de Liberdade Económica (Evolução)

Portugal diverge em relação à tendência de liberdade económica da Europa, uma vez que registou uma diminuição no Índice de Liberdade Económica de 66 para 64, sendo que a média da União Europeia é de 67.

Índice de Liberdade Económica – Evolução / 2000-2014

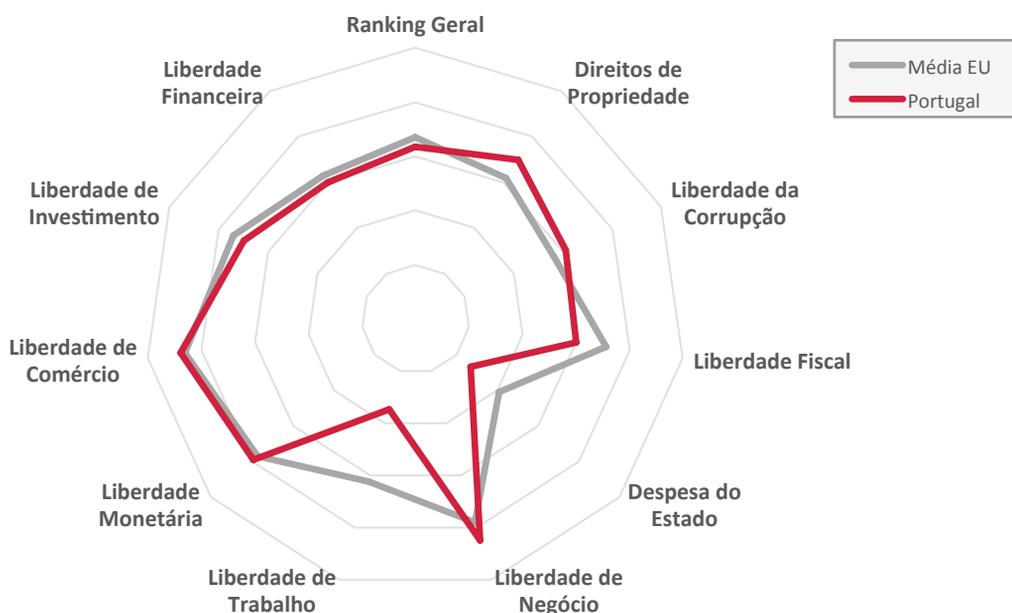


Fonte: Index of Economic Freedom, Heritage Foundation, 2014

3.10 Índice de Liberdade Económica

Portugal apresenta um Índice de Liberdade Económica perto da média Europeia. Apesar de se situar na média europeia, Portugal continua a não registar valores positivos no que diz respeito ao controlo da despesa do Estado.

Índice de Liberdade Económica / 2014

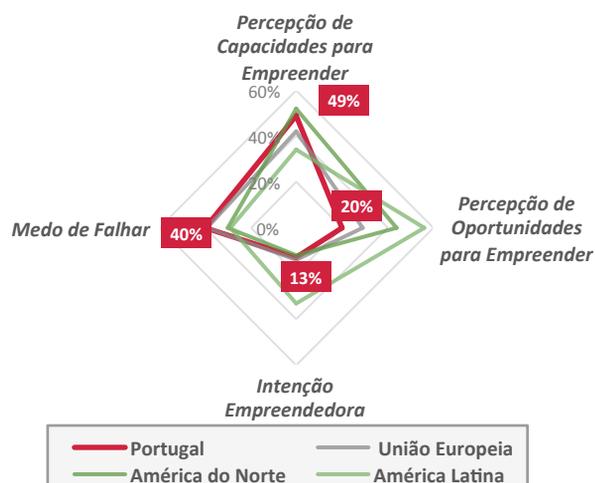


Fonte: Index of Economic Freedom, Heritage Foundation, 2014

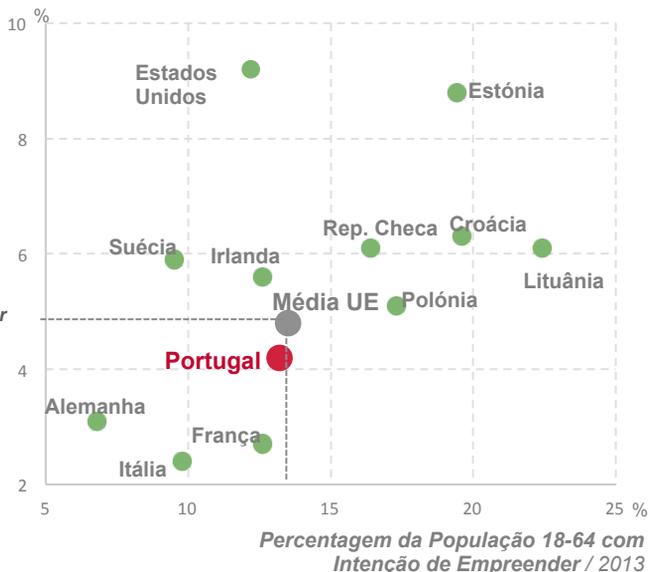
3.11 Perfil Empreendedor

Apenas 20% dos Portugueses têm a percepção de que em Portugal existem oportunidades para criar um novo negócio e, em média, apenas um terço das pessoas que têm essa intenção iniciam esse processo.

Comparação do Perfil Empreendedor por zona geográfica (% População 18-64) / 2013



Taxa de Actividade Empreendedora Nascente / 2013

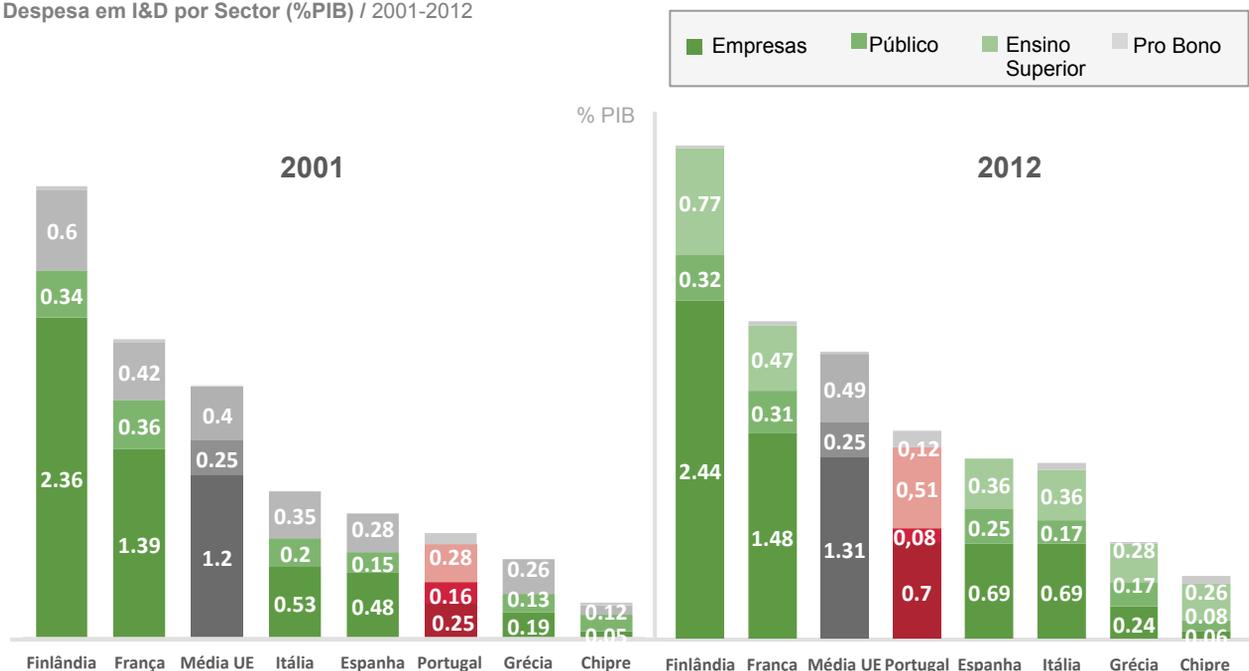


Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2013

3.12 Despesas em I&D (% PIB)

Entre 2001 e 2012, Portugal percorreu um caminho positivo no sentido de se aproximar da média da UE em relação à despesa em I&D (de 0,77% do PIB para 1,41% do PIB). O sector empresarial apresenta-se como o que demonstrou maior evolução (de 0,25% do PIB para 0,7% do PIB).

Despesa em I&D por Sector (% PIB) / 2001-2012

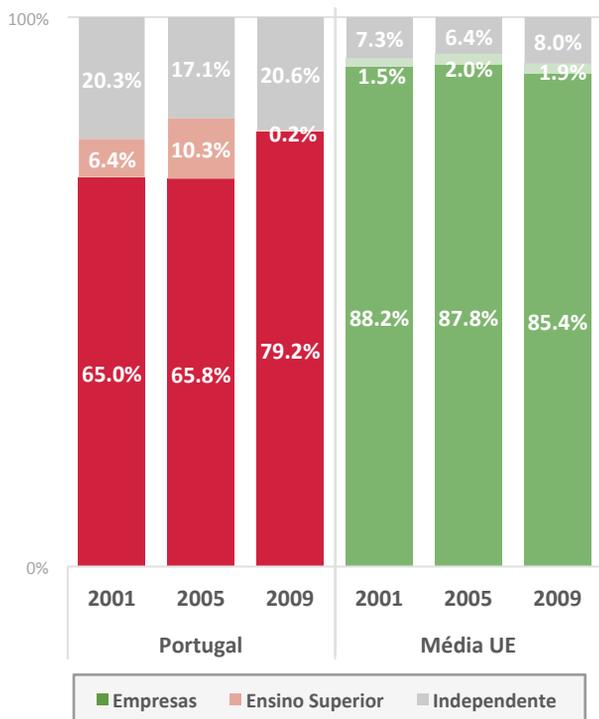


Fontes: Eurostat, 2014; IPCN12, 2014

3.13 Pedidos de Patentes

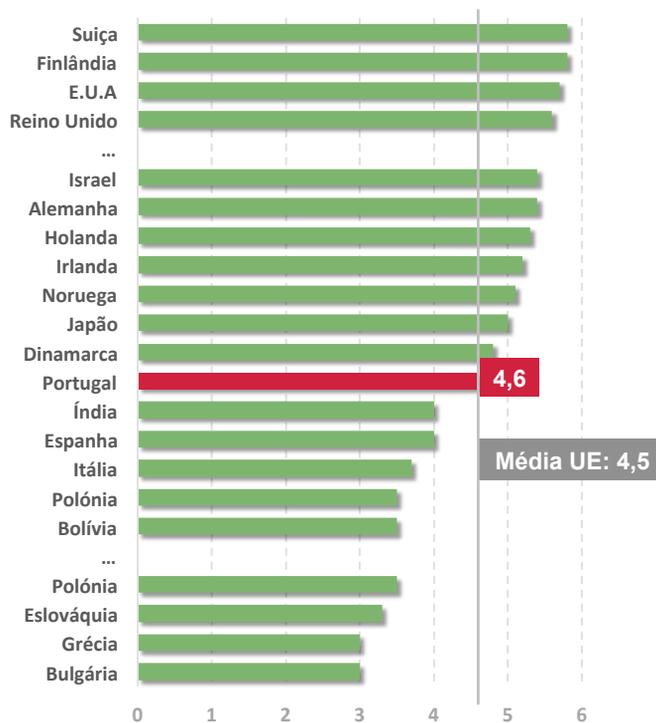
O número de pedidos de patentes à Organização Europeia de Patentes (EPO) realizado pelo Ensino Superior registou uma diminuição acentuada nos últimos anos. Em comparação com a média Europeia, em Portugal existe uma grande quantidade de indivíduos independentes a pedir patentes à EPO.

Pedidos de patentes à Organização Europeia de Patentes (EPO) realizados pelo sector das empresas, do ensino superior e por indivíduos independentes (%) / 2001-2009



Fonte: PORDATA, 2015

Colaboração entre Universidades e Indústria em I&D / 2013



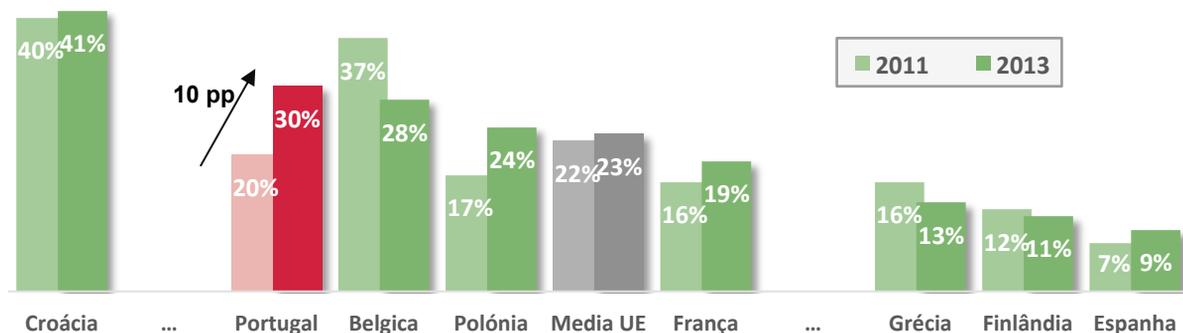
Fonte: WEF (Executive Opinion Survey), The Global Competitiveness Report 2013

3.14 Internacionalização do Empreendedorismo

Portugal tem vindo a orientar cada vez mais a sua actividade empreendedora para mercados internacionais situando-se acima da média da UE em 2013 e registando o 5.º lugar na União Europeia em termos de Internacionalização da Actividade Empreendedora.

Orientação Internacional da Actividade Empreendedora (%TEA) / 2011-2013

(% da Taxa de Actividade Empreendedora que indica que pelo menos 25% dos clientes são estrangeiros)

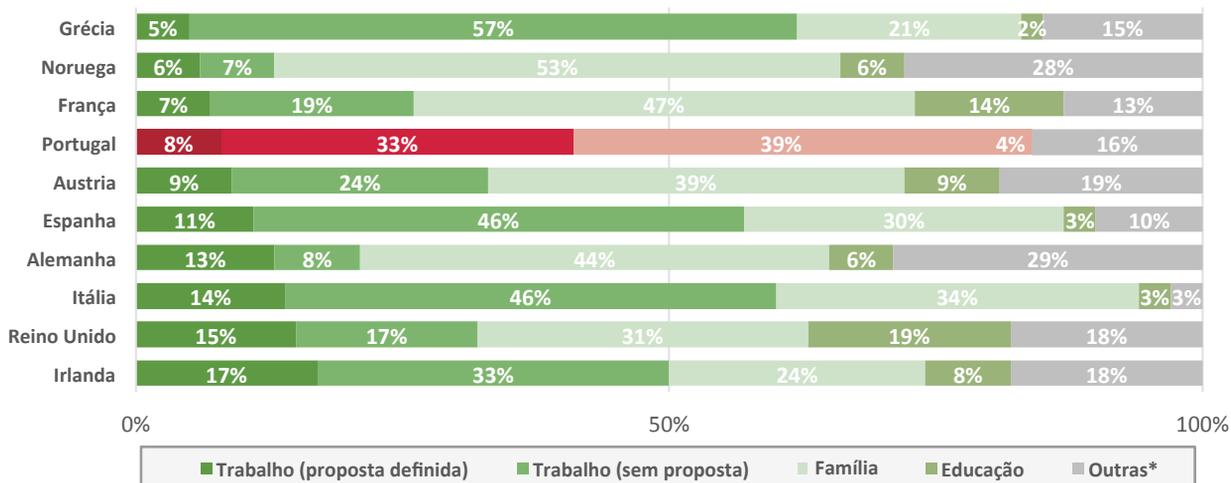


Fonte: Global Entrepreneurship Monitor 2013

3.15 Razões para emigrar

Os principais motivos que levam os portugueses a emigrar são o Trabalho (41%) e a Família (39%), ao contrário, por exemplo, do Reino Unido, onde a Educação se apresenta como a segunda principal razão para emigrar.

Razões para emigrar / 2012



* considerou-se como outras razões para emigrar: clima, estabilidade política, perseguições religiosas/raciais/políticas, regimes de poupança e pensões estáveis, entre outras.

Fontes: Eurostat, 2014

3.16 Índice de Empreendedorismo Global

Portugal regista a 30.^a posição no *ranking* global do *Global Entrepreneurship and Development Index* (GEDI), situando-se bastante acima média mundial em alguns dos factores.

Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) / 2013

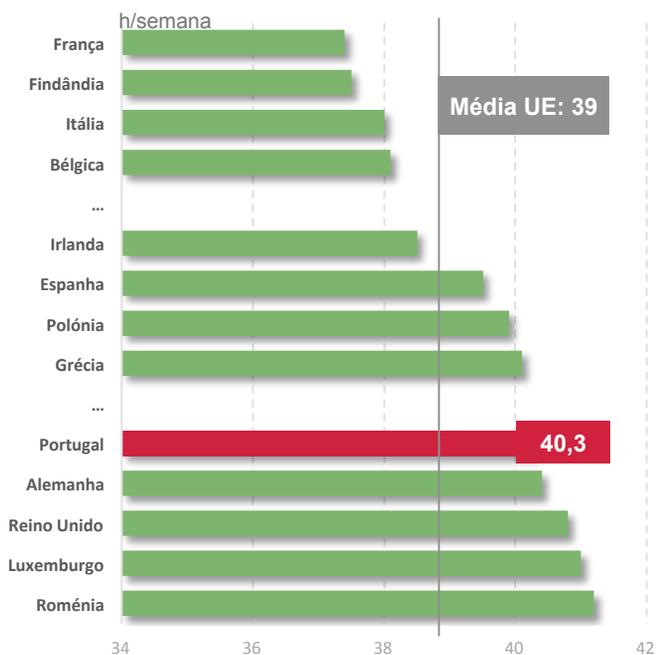


Fonte: Index of Economic Freedom, Heritage Foundation, 2014

3.17 Horas de Trabalho vs. Formação

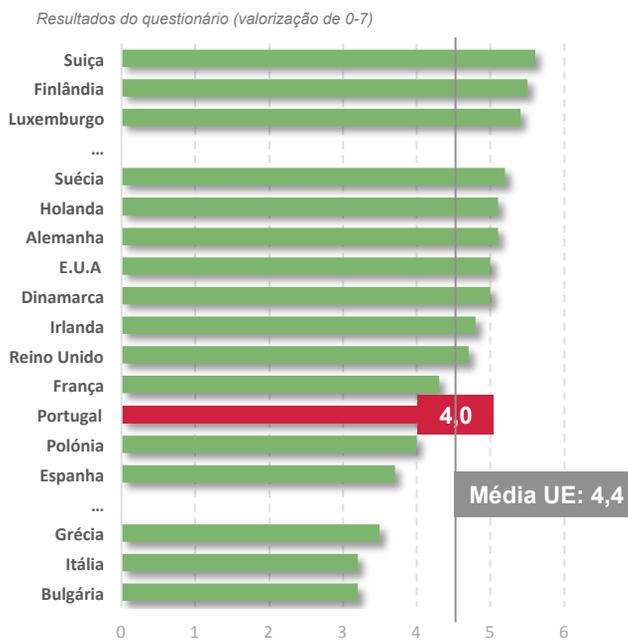
Portugal está abaixo da média europeia em termos de investimento das empresas em formação dos colaboradores.

Número médio de horas de trabalho por semana / 2013



Fonte: Developments in collectively agreed working time 2013, Eurostat

Nível de investimento das empresas na formação dos seus colaboradores / 2013

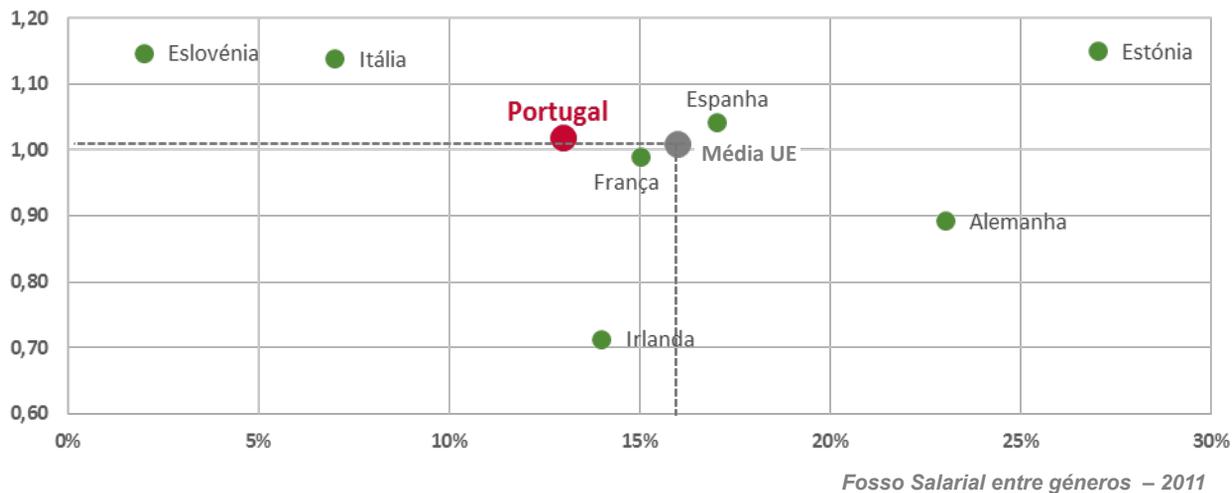


Fonte: WEF (Executive Opinion Survey), The Global Competitiveness Report 2013

3.18 Paridade no Mercado de Trabalho

Em Portugal, as mulheres recebem, em média, menos 13% que os homens, valores abaixo da média da UE (16%). Além disso, verifica-se ainda um maior nível de desemprego feminino que masculino.

Rácio desemprego M/H / 2013

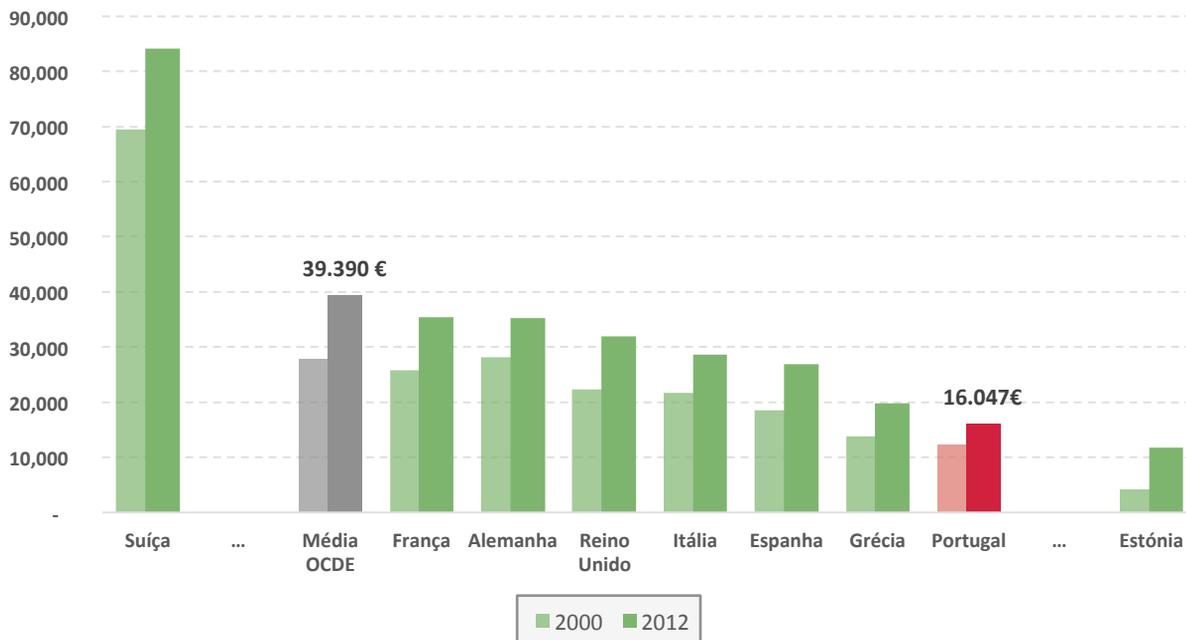


Fonte: Eurostat, 2014

3.19 Salário Anual Bruto

O salário anual bruto dos portugueses é, em média, cerca de 16.000 €, valor bastante inferior à média da OCDE (cerca de 39.000 €), apesar da evolução positiva em linha com a OCDE.

Salário Anual Médio Bruto (€) / 2000-2012

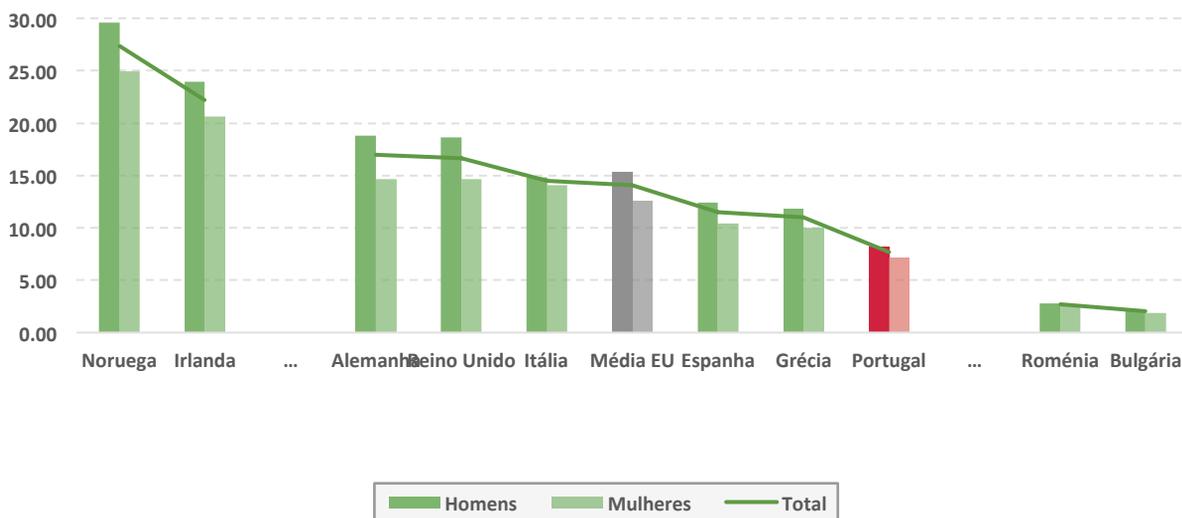


Fonte: OCDE, 2012

3.20 Fosso Salarial

O salário médio por hora em Portugal é de 7,71 €, valor bastante inferior à média da UE (14,04€), sendo que se verifica uma tendência europeia salarial superior dos homens face às mulheres.

Salário médio à hora – por sexo (€) / 2010

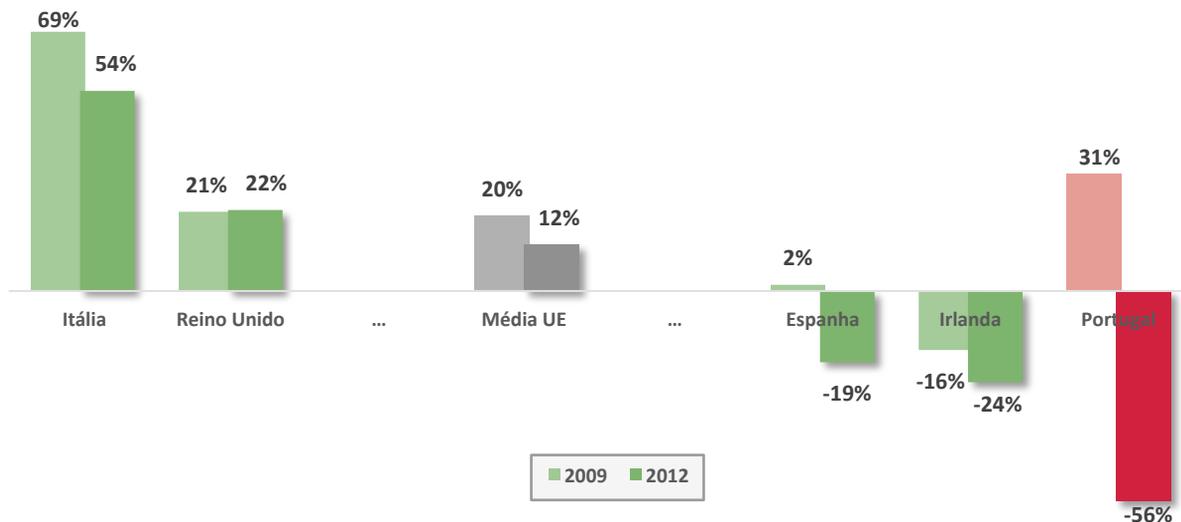


Fonte: Eurostat, 2010

3.21 Fluxos Líquidos Migratórios

Portugal é o país da União Europeia com maior fosso migratório (-56%), sendo, para além disso, o país que regista pior evolução deste indicador entre 2009 e 2012.

Fluxos Líquidos Migratórios (% do total de fluxos migratórios) / 2012

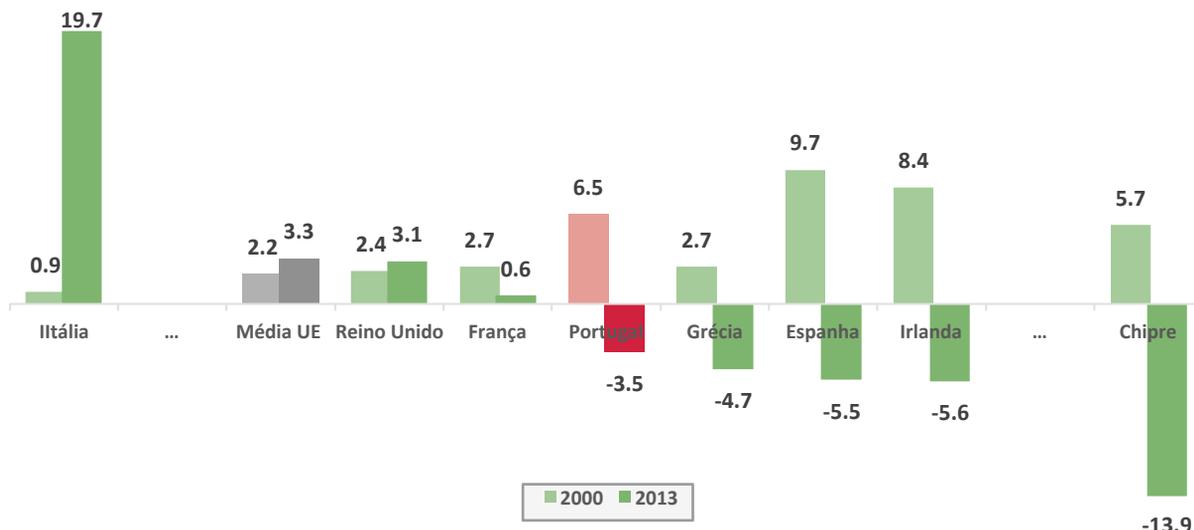


Fonte: PORDATA, 2014

3.22 Taxa Bruta de Crescimento Migratório

A taxa bruta de crescimento migratório em Portugal é negativa (-3,6%), enquanto a média da UE é de 2%. Portugal regista uma evolução negativa sendo que a taxa bruta de crescimento migratório era de 6,5% no ano 2000.

Taxa Bruta de Crescimento Migratório / 2012

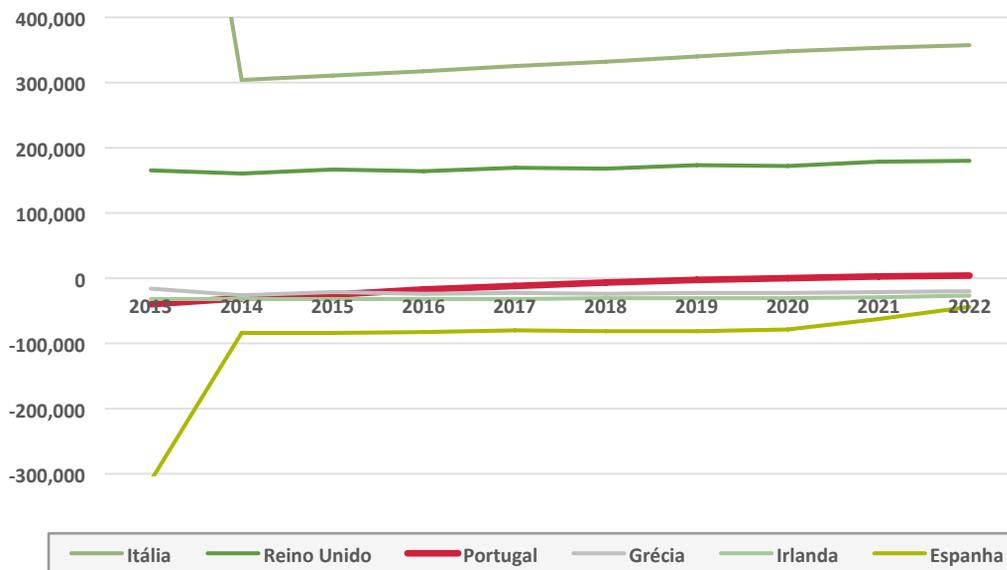


Fonte: PORDATA, 2013

3.23 Evolução do Fluxo Migratório

Apesar do presente saldo migratório negativo, as previsões para a próxima década são positivas para Portugal, uma vez que a previsão do Eurostat aponta para um aumento gradual do saldo migratório português, passando a ser positivo por volta do ano 2020 e atingindo um valor aproximado de 4.700 pessoas em 2022.

Evolução do Fluxo Líquido Migratório (nº de pessoas) / Projecção 2014-2022

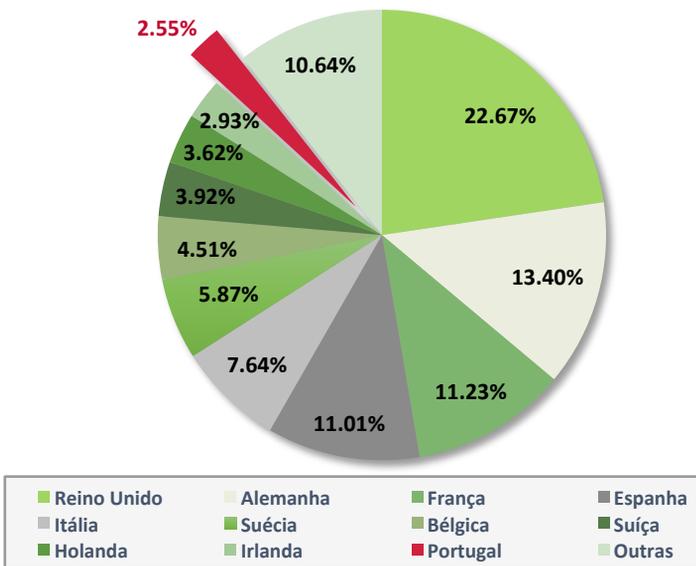


Fonte: Eurostat, 2014

3.24 Aquisição de Nacionalidade

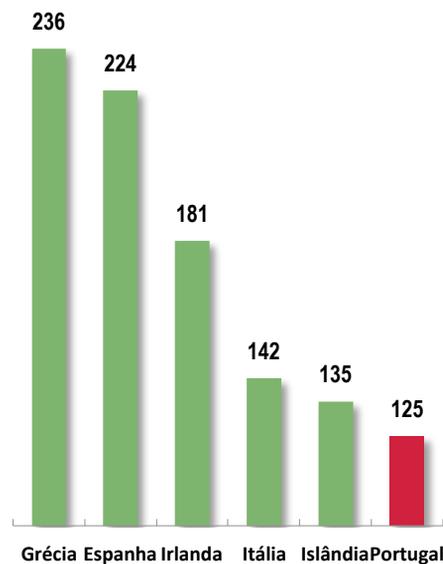
Do total de pessoas que adquiriram uma nova nacionalidade europeia, cerca de 3% tornaram-se cidadãos portugueses.

Aquisição de Nacionalidade (% do total de pessoas que adquiriram nacionalidade europeia) / 2012



Fontes: PORDATA, (actualizado 2014)

Saída de Residentes para outros países da OCDE (Índice 2007=100) / 2011

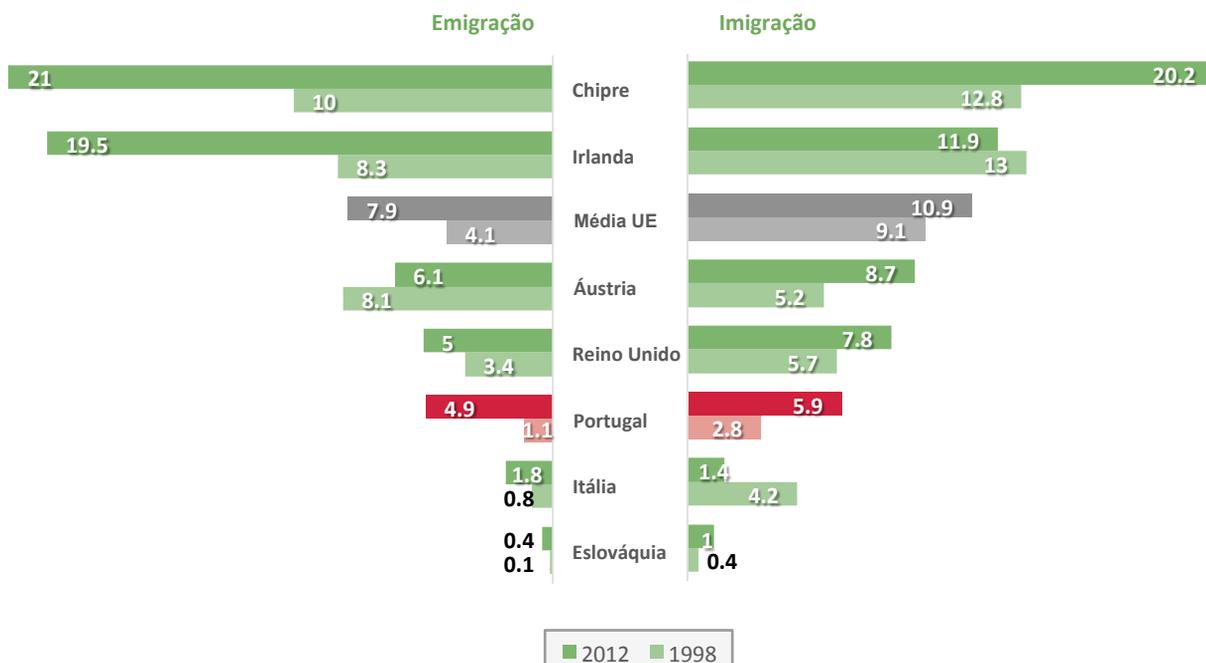


Fontes: Society at a Glance 2014, OCDE

3.25 Taxa Bruta de Emigração/Imigração

Entre os anos 1998 e 2012, a percentagem de emigrantes em Portugal aumentou de 1,1% para 4,9%. O número de imigrantes portugueses representa 1,4% da população portuguesa.

Taxas Brutas de Emigração e de Imigração (1/1000) / 1998-2012

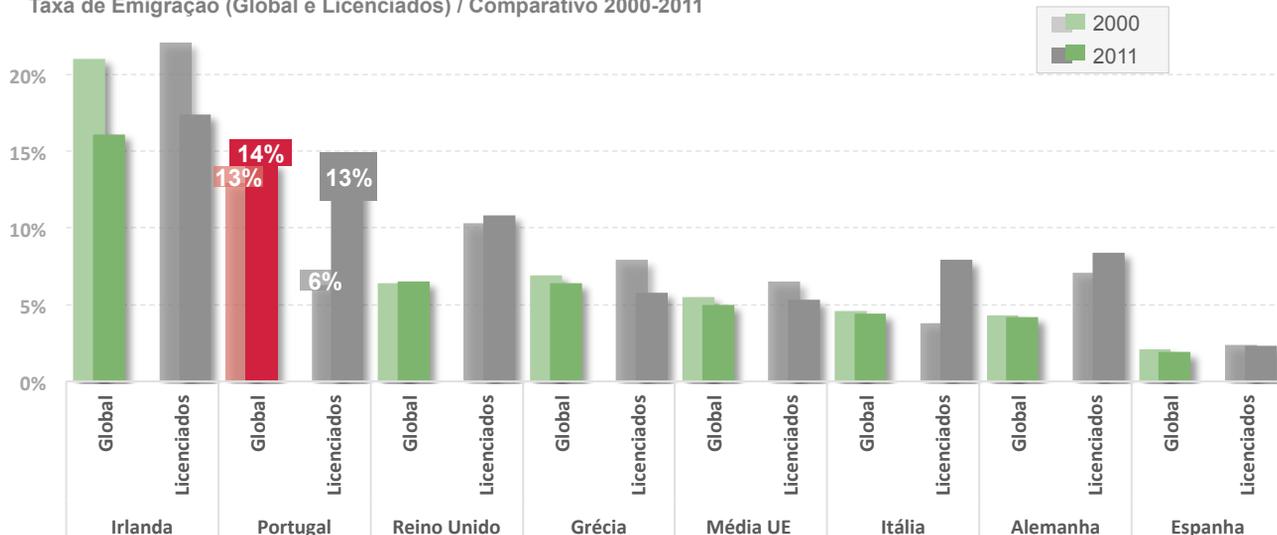


Fonte: PORDATA, 2014

3.26 Emigração dos Licenciados

Portugal é um dos países da OCDE com maiores taxas de emigração, sendo que cerca de 13% dos licenciados portugueses residem em diferentes países da OCDE.

Taxa de Emigração (Global e Licenciados) / Comparativo 2000-2011

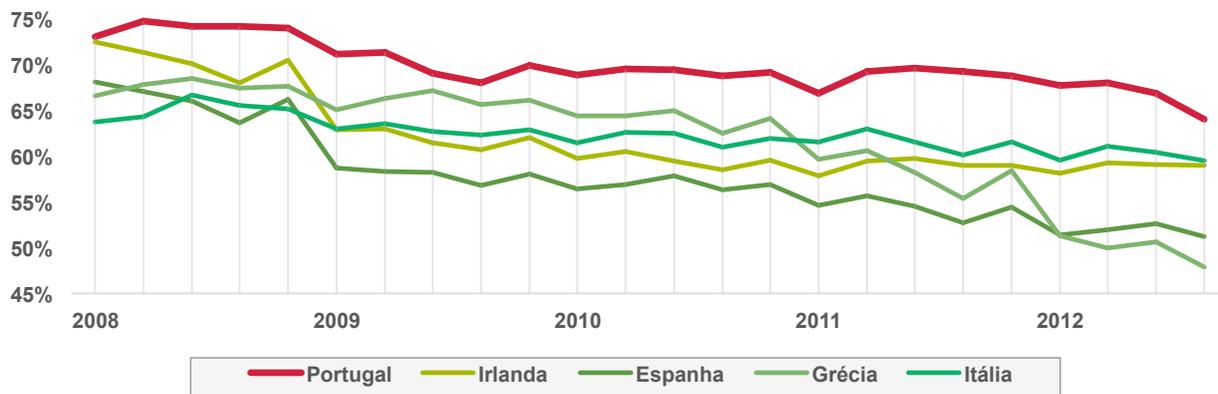


Fonte: OCDE, World Migration in Figures, 2012.

3.27 Taxa de Emprego dos Estrangeiros

Apesar da diminuição generalizada da taxa de emprego, a população estrangeira em Portugal registou uma taxa de emprego de 67% no final do ano 2012, valor ainda acima de países como Espanha, Grécia, Itália e Irlanda.

Evolução da Taxa de Emprego da população estrangeira residente / 2008-2012

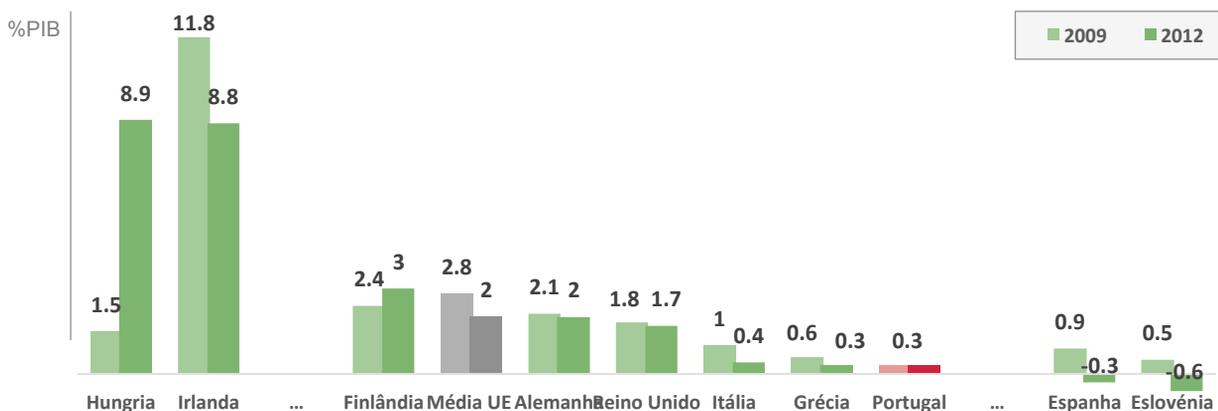


Fonte: OCE, *International Migration Outlook*, 2013

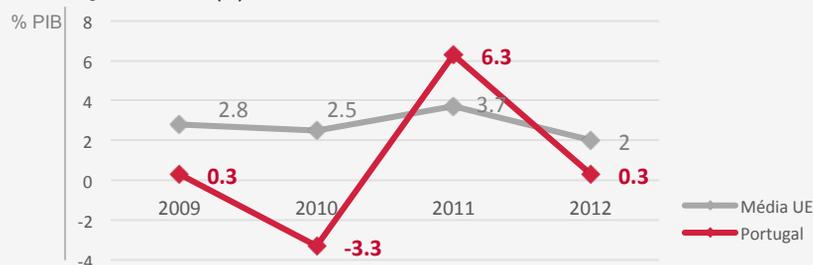
3.28 Investimento Directo Estrangeiro

Entre 2011 e 2012, o Investimento Directo Estrangeiro (em % do PIB) de Portugal registou uma queda acentuada de 6,3% para 0,3%, situando-se agora muito longe da média da UE (2%), ocupando o 2.2º lugar no ranking de FDI Flows da UE.

Fluxos de Investimento Directo Estrangeiro (% PIB) / 2009-2012



Evolução Fluxo IDE (%) / 2009 – 2012

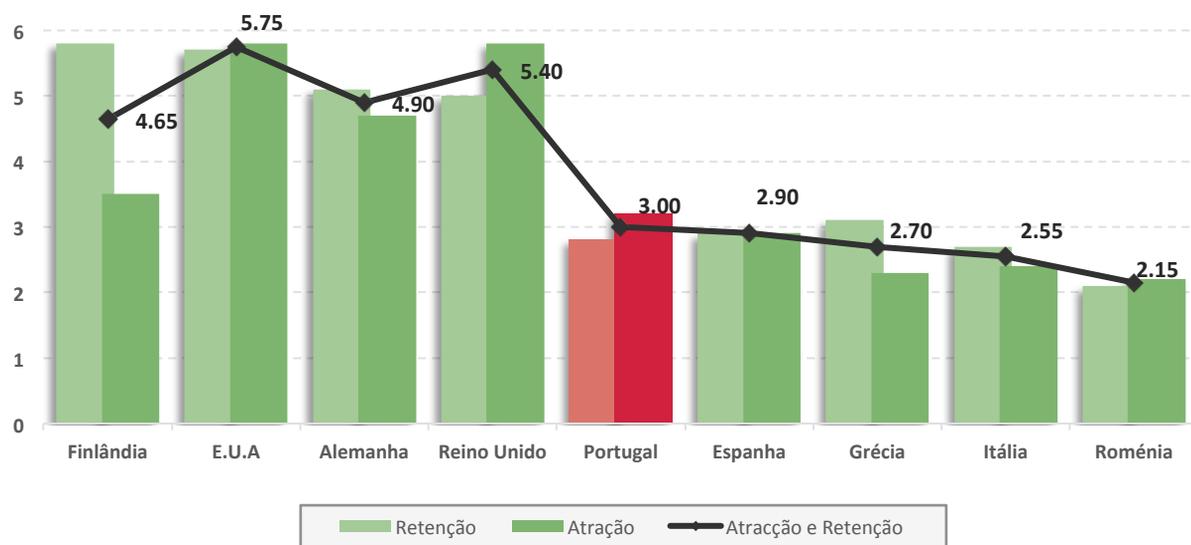


Fonte: Eurostat, 2014

3.29 Atracção e Retenção de Talento

Portugal ocupa o 35.º lugar no *ranking* de Atracção e Retenção de Talento, apresentando maior capacidade de “atracção de Talento” que de “retenção de Talento”.

Atracção e Retenção de Talento (Classificação de 0-7) / 2013

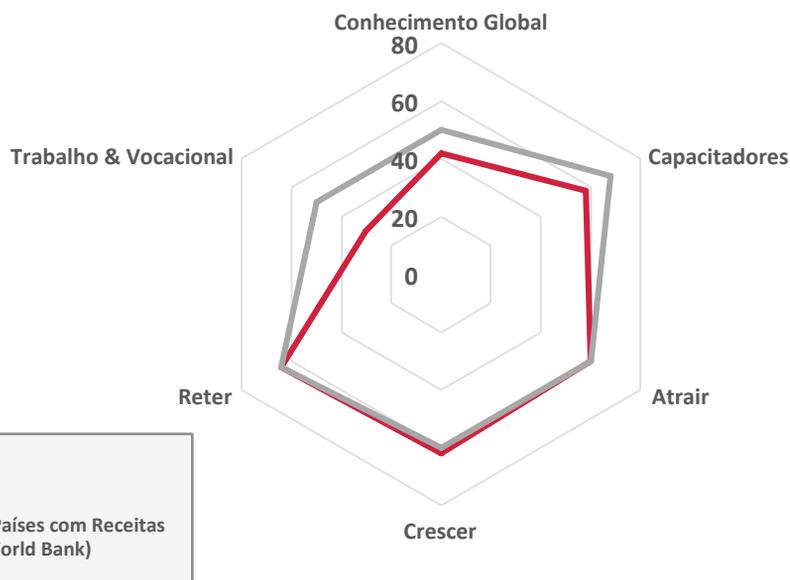


Fontes: Barómetro de Inovação, COTEC, 2014;

3.30 Mercado Global do Talento

Portugal registou o 39.º lugar no *Global Talent Competitive Index 2013*, abaixo da média dos países com receitas elevadas segundo o *World Bank*.

Global Talent Competitive Index / 2013

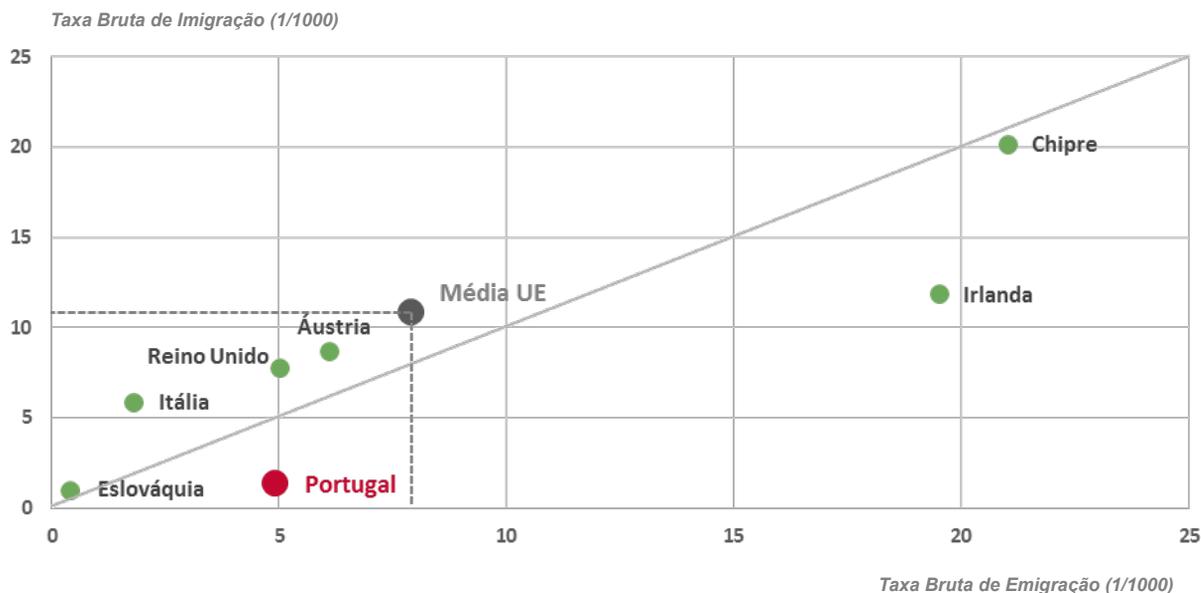


Fontes: *Global Entrepreneurship Monitor*, 2013

3.31 Emigração vs. Imigração

Portugal apresenta um rácio negativo da relação Imigração-Emigração, valor inverso à média dos países da União Europeia.

Emigração vs. Imigração / 2012

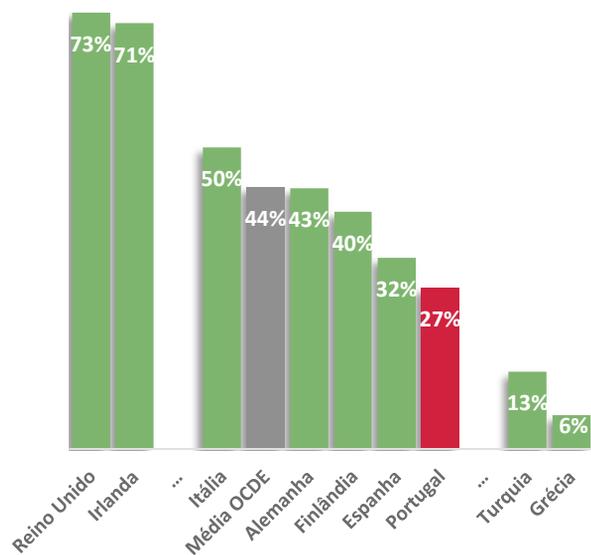


Fonte: PORDATA, 2014

3.32 Participação Cívica

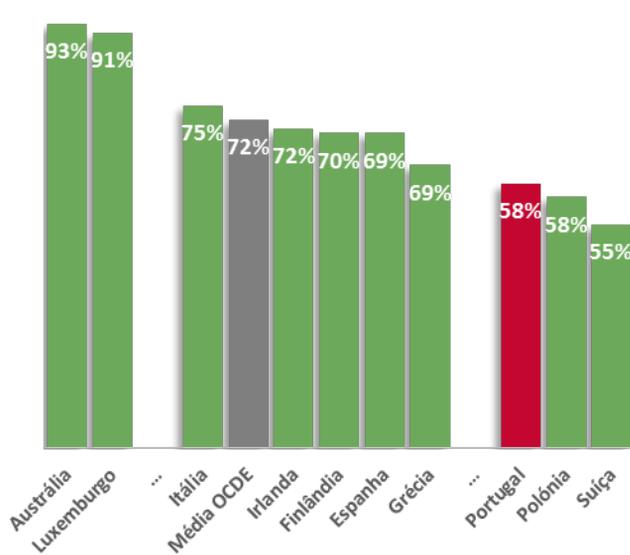
Os portugueses revelam um nível de responsabilidade social e de participação eleitoral inferior à média dos países da OCDE.

Percentagem de pessoas que doaram dinheiro a uma Instituição de Caridade no último mês / 2012



Fontes: OCDE, Society at a Glance 2014

Taxa de Participação Eleitoral / 2011

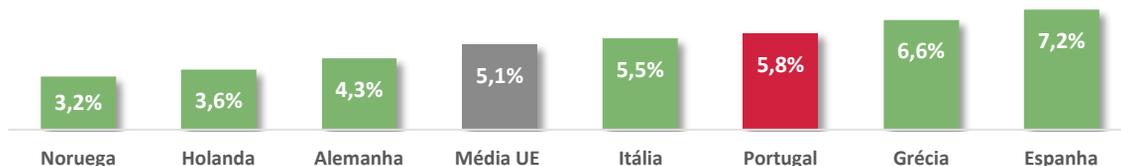


Fonte: OCDE, Better Life Index 2013

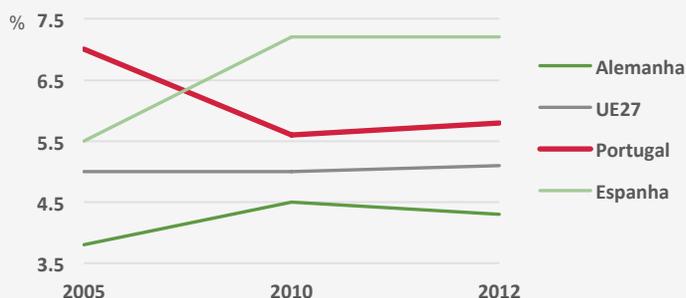
3.33 Desigualdade na Distribuição do Rendimento

Portugal é um dos países onde há maiores desigualdades na distribuição dos rendimentos (5,8% em comparação com a média da UE27 de 5,1%). Apesar disso, Portugal apresenta uma evolução positiva, tendo registando uma diminuição de 1,2 pontos percentuais nos últimos anos.

Desigualdade na distribuição do rendimento (%) / 2012



Desigualdade na distribuição do rendimento (%) – Evolução / 2005-2012

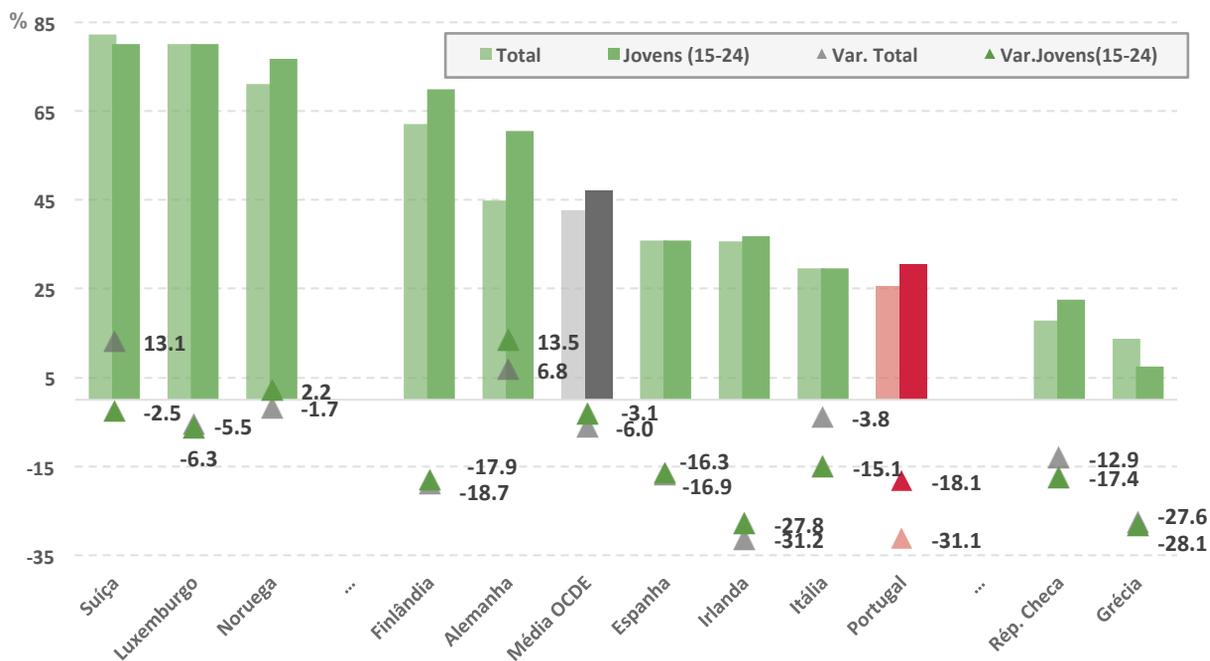


Fonte: PORDATA, 2014

3.34 Grau de Confiança no Governo Nacional

Entre 2007 e 2012, o nível de confiança dos Portugueses no Governo decresceu 31%, a 2.ª maior queda de confiança no total dos países da OCDE.

Grau de Confiança no Governo Nacional (em Percentagem e Variação) / 2007-2012

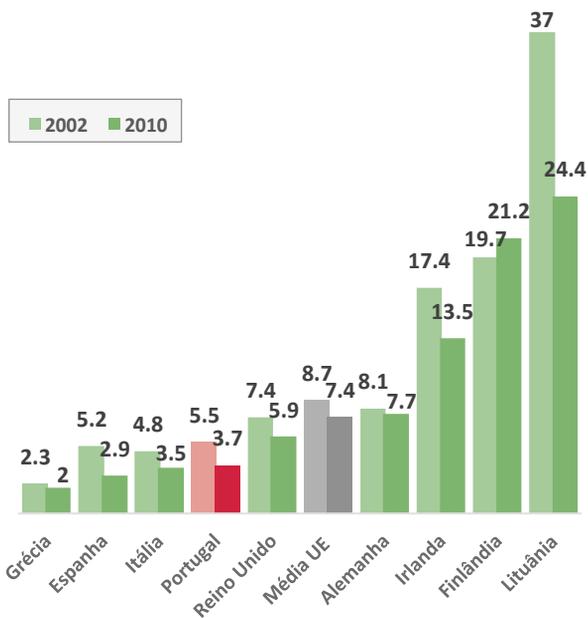


Fontes: OCDE, Society at a Glance 2014

3.35 Taxa de Suicídio Jovem

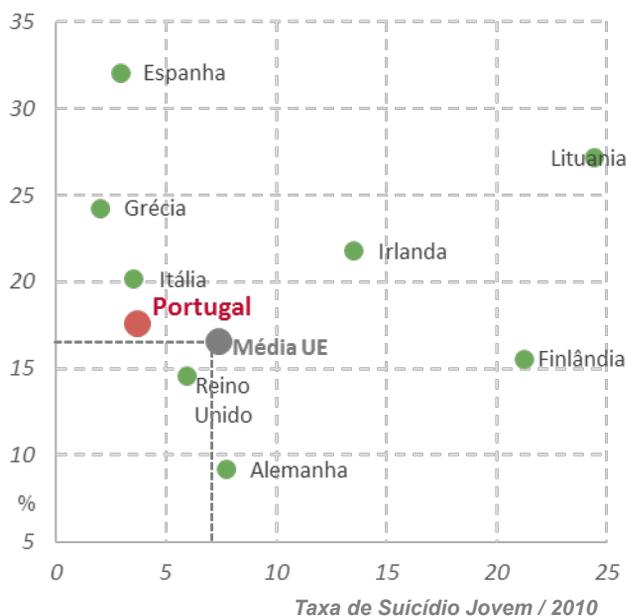
Em 2010, a Taxa de Suicídio Jovem em Portugal foi de 3,7%, metade da média da União Europeia (7,4%). Curiosamente, os países com piores *rankings* de desemprego jovem são aqueles que apresentavam menor taxa de suicídio jovem em 2010.

Taxa de Suicídio Jovem / 2010



Fontes: Eurostat, 2013

Taxa de Desemprego Jovem / 2010



Fontes: Eurostat, 2013

CAPÍTULO VI
SUBCAPÍTULO VI.B

T

SUPLEMENTOS
DE SUPORTE
AO ESTUDO

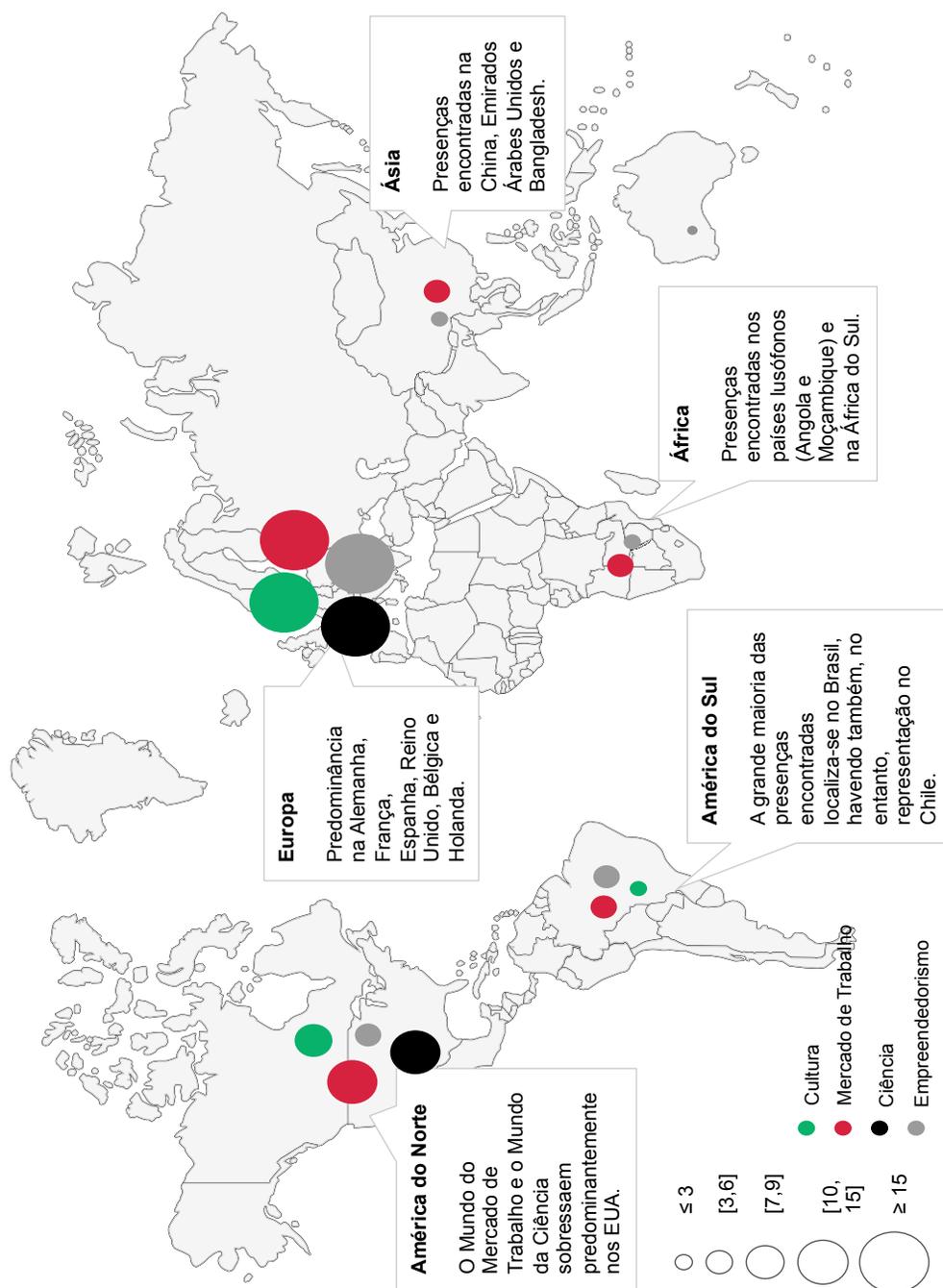
Mapeamento do Talento Português no Mundo

t

Os Talentos Portugueses no Mundo

Uma das principais consequências de um défice de valorização do Talento num determinado país é, muitas vezes, a saída desse Talento para outros países na tentativa de encontrar oportunidades de realização.

No capítulo seguinte pretende-se a obter uma visão global da multiplicidade de talentos portugueses espalhados pelo mundo em diversas áreas. Neste sentido, foi efectuado o levantamento e mapeamento de cerca de 100 portugueses, a título ilustrativo, que pessoal ou profissionalmente estão relacionados com as áreas da Cultura, Empreendedorismo, Ciência e Mercado de Trabalho.



Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

Talento Português em África

● Mundo do Mercado de Trabalho

África do Sul:

-  **Jorge Costa**
- Presidente da Improvon
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Paulo Peereboom**
- Conselho Executivo da Pick'n Pay
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

Angola:

-  **Faizal Ussene**
- Administrador do Grupo IMEXCO
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Helder Bataglia**
- CEO e Presidente do Conselho de Administração da ESCOM
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Pedro Pinto Coelho**
- CEO do Standard Bank Angola
 - Conselho da Diáspora Portuguesa



● Mundo do Empreendedorismo

África do Sul:

-  **Carlos de Seabra Sousa**
- Co-Fundador da produtora de scanners raio-X Lodox Systems, Ltd

-  **Manny Moutinho**
- Fundador da empresa de distribuição de componentes Mantech Electronics

Moçambique:

-  **Acácio Valadas Vieira**
- Fundador do Healing Wings Rehabilitation Centre

Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

Talento Português na Ásia e Oceânia

Mundo do Mercado de Trabalho

China:

-  **João Santos Lucas**
 - Director Geral da Yiber Consultancy & Investment Co., Ltd
-  **Nuno Baptista**
 - Director de Business Development no Soufato Group

Emiratos Árabes Unidos:

-  **Carlos Pone**
 - CEO da ABB United Arab Emirates
-  **Raul Geraldes Silva**
 - CEO da Royal Capital FZE
 - Conselho para a Globalização

Macau:

-  **António Menano**
 - Vice-Presidente da MGM Grand Macau

Austrália:

-  **Fernando Ferreira**
 - Proprietário da maior empresa de cofragem da Austrália, que opera em betão armado, na construção civil e obras públicas



Mundo do Empreendedorismo

China:

-  **Pedro Lucas Freire**
 - Fundador do Departamento Internacional de Arquitectura da China State Construction and Engineering Corporation (CSCEC)

Bangladesh:

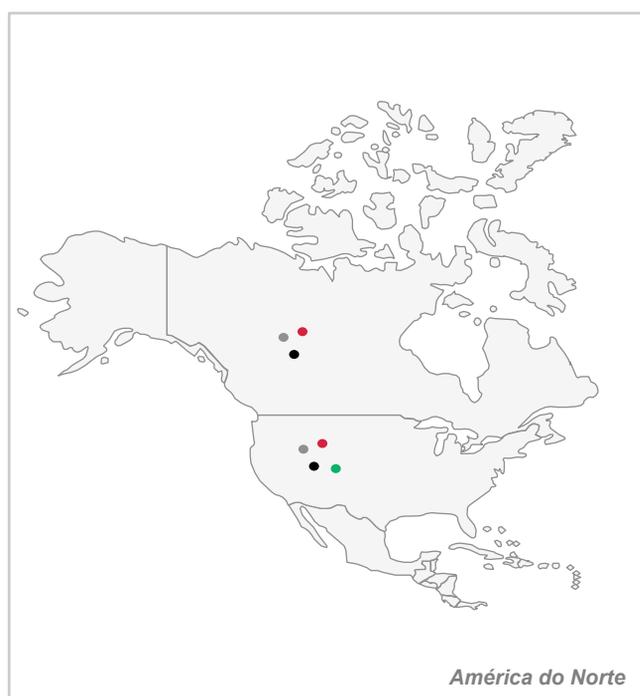
-  **Maria Conceição**
 - Fundadora do Dhaka Project com crianças de bairros sociais em Dhaka

Talento Português na América do Norte

Mundo do Mercado de Trabalho

Estados Unidos da América:

- **Ana Tavares**
 - Vice-Presidente da Canon USA em Nova Iorque
- **Armando Almeida**
 - Ex-Executivo da Nokia Siemens Networks
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **Armando Zagalo de Lima**
 - Ex-Presidente de Customer Operations na Xerox Global
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **Cidália Luís-Akbar**
 - Presidente na M.Luís Construction Co., Inc.
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **David Lopes**
 - Presidente da Daymond Worldwide
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **Domitília dos Santos**
 - Directora de Portfolio Management na Morgan Stanley
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **Hélder Antunes**
 - Director senior na Cisco
- **Henrique Castro**
 - Ex-Presidente de Global Media, Mobile & Platforms na Google
- **John Melo**
 - CEO da Amyris Biotechnologies
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **Jorge Mesquita**
 - Presidente de New Business Creation & Innovation na Procter & Gamble
 - Conselho da Diáspora Portuguesa



- **11 Manuel Eduardo Vieira**
 - Proprietário da empresa A. V. Thomas Produce
 - **12 Pedro Abreu**
 - Vice-presidente sénior de Go-to-Market Operations na McAfee
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- Canadá:
- **Alexandra Mendes**
 - Presidente do Partido Liberal do Quebec
 - **João da Costa Manuel**
 - CEO da Petaquilla Minerals, Ltd.
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

Mundo da Cultura

Estados Unidos da América:

- **Ana Miranda**
 - Fundadora e Directora do Arte Institute
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **Ana Vicente**
 - Realizadora independente
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **Daniela Ruah**
 - Co-protagonista na série de televisão americana NCIS: Los Angeles
- **Joaquim de Almeida**
 - Actor de cinema
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **José Carlos Teixeira**
 - Artista e *video-maker*
- **Mariana van Zeller**
 - Jornalista correspondente do National Geographic Channel
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **Pedro Gadanho**
 - Director-Geral da Yiber Consultancy & Investment Co., Ltd
- **Pedro Moura Carvalho**
 - Director-Adjunto no Asian Art Museum
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
- **Ricardo Gouveia**
 - Pintor premiado com o SECA Art Award pelo San Francisco Museum of Modern Art
- **10 Ricardo Ribeiro**
 - Produtor Executivo da Tournée Mundial dos 30 Seconds to Mars

Mundo do Empreendedorismo

Estados Unidos da América:

- **António Frias**
 - Fundador e Presidente da S&F Concrete Contractors
 - **Carlos de Mattos**
 - Fundador da empresa CDM Interactive
 - **João de Jesus**
 - Fundador e proprietário da loja de vendas online Portuguese Food
 - Conselho da Diáspora Portuguesa
 - **Miguel Martim**
 - Fundador e Director Executivo da plataforma de *crowdfunding* Iduka
- ### Canadá:
- **António Sousa Gomes**
 - Criador da companhia de turismo FG International Corporation
 - **Wilson Teixeira**
 - Fundador e Presidente da Able Translations, Ltd e da Able Transports, Ltd

Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

● Mundo da Ciência

Estado Unidos da América:

-  **Alcino Silva**
- Professor de Neurologia, Psicologia e Psiquiatria – University of California
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **António Damásio**
- Professor de Neurociência na University of Southern California
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Deolinda Adão**
- Directora do Programa de Estudos Portugueses na UC Berkley
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Irina Ramos**
- Embaixadora da Internacional World Vision

-  **Manuela Veloso**
- Professora de Ciências Informáticas na Carnegie University
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Marília Cascalho**
- Investigadora do vírus da SIDA premiada pela Fundação Bill Gates

-  **Miguel Ramalho Santos**
- Docente na Faculdade de Medicina da Universidade da Califórnia

-  **Ricardo Reis**
- Director de Economic Research na Universidade de Columbia
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Sérgio Rebelo**
- Professor de International Finance na Kellogg School of Management
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

Canadá:

-  **Ana Paula Lopes**
- Presidente da Centre for Addiction and Mental Health Foundation
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Samuel Aparício**
- Investigador principal em oncologia molecular na University of British Columbia e na Cancer Agency

Talento Português na América do Sul

Mundo do Mercado de Trabalho

Brasil:

 **António Pargana**

- Presidente da Cisa Trading
- Conselho da Diáspora Portuguesa

 **Carlos Gomes**

- Vice-Presidente da América Latina na PSA Peugeot Citroën
- Conselho da Diáspora Portuguesa

 **Ricardo Espírito Santo**

- Presidente do BES Investimento do Brasil
- Conselho da Diáspora Portuguesa

 **Ricardo Monteiro**

- Vice-Presidente da Euro RSCG Worldwide
- Conselho da Diáspora Portuguesa

Chile:

 **José Ivo**

- Presidente da América Latina no Bechtel Group, Inc
- Conselho da Diáspora Portuguesa



Mundo da Cultura

Brasil:

 **António Filipe Soares**

- Poeta
- Presidente do Instituto Cultural Português no Rio Grande do Sul

 **Artur Barrio**

- Artista plástico vencedor do Prémio Velázquez e representante único do Brasil na Bienal de Veneza em 2011

 **Ricardo Pereira**

- Actor na TV Globo
- Conselho da Diáspora Portuguesa

Mundo do Empreendedorismo

Brasil:

 **António Marques Afonso**

- Fundador do Instituto Nacional da Ouvidoria do Idoso

 **Fernando Meira Ribeiro Dias**

- Criador da agência de viagens Master Turismo

 **Sandro Gonçalves da Silva**

- Fundador da Eurorubber, Cia da Borracha

 **Walter Montalvão**

- Fundador do Investment Business Consulting

Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

Talento Português na Europa

Mundo do Mercado de Trabalho

Alemanha:

-  **Luís Amaral**
- Presidente e CEO da Eurocash
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Miguel Fonseca**
- Presidente de Serviços Financeiros (Europa e Ásia) na Toyota
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Pedro Pires Miranda**
- Vice-Presidente corporativo da Siemens AG
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

Andorra:

-  **Abel Fernando Guerra**
- Presidente do Grupo Falcia

Espanha:

-  **António Calçada de Sá**
- Presidente do Conselho de Administração da Repsol Portuguesa
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

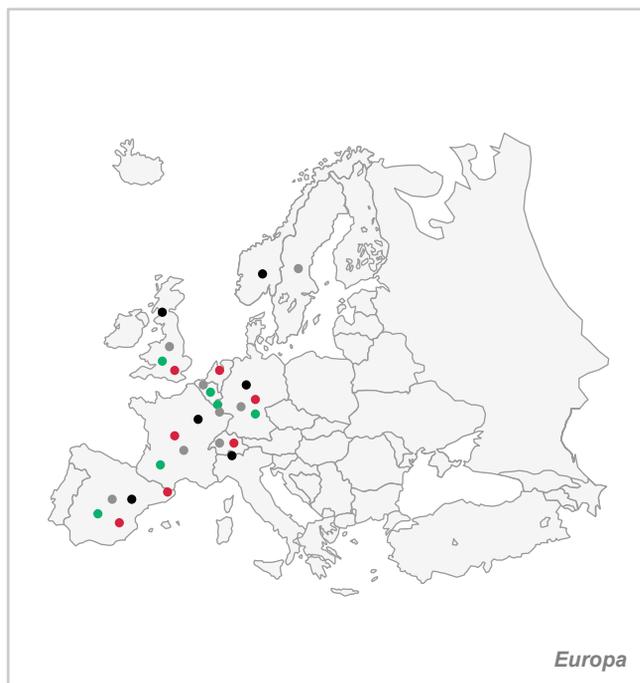
-  **António Viana Baptista**
- CEO do Credit Suisse, AG
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

França:

-  **Carlos Tavares**
- Presidente do Conselho de Administração do Grupo PSA Peugeot/Citroën
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Carlos Vinhas Pereira**
- Director-Geral da Fidelidade Mundial

-  **Isidro Fartaria**
- Presidente da Titel Holding



Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

-  **João Felix da Silva**
- CEO da ArcelorMittal Mediterranée
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **João Noronha Lopes**
- Presidente da Southern Europe Region na McDonalds
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **João Taborda**
- Director de Relações Externas na Embraer
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-  **Victor Borges**
- CEO da Unit4
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

Mundo do Mercado de Trabalho

Holanda:

-   **José Duarte**
 - CEO da Unit4
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

Reino Unido:

-   **António Esteves**
 - Partner na Goldman Sachs
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-   **António Horta Osório**
 - CEO do Lloyds Banking Group
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-   **António Simões**
 - Director Executivo do HSBC Bank plc
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

-   **Luís Pais Correia**
 - CEO da Dalkia International – Northern Europe
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

Suíça:

-   **Carlos Silva Lopes**
 - *Global Marketing Director* na Dow Performance Additives
 - Conselho da Diáspora Portuguesa

Mundo da Cultura

Alemanha:

-   **Adriana Molder**
 - Artista e pintora premiada com o CELPA / Vieira da Silva Artes Plásticas
-   **Filipa César**
 - Artista e realizadora de cinema com trabalho exposto pelo mundo inteiro
-   **Noé Sendas**
 - Artista plástico fundador da Galeria Invaliden1 em Berlim
-   **Rui Calçada Bastos**
 - Artista plástico fundador da Galeria Invaliden1 em Berlim

Bélgica:

-   **Paulo Assis**
 - Investigador Principal no Orpheus Institute de Estudos Avançados e Investigação em Música

Espanha:

-   **Francisco Spratley**
 - Criador do grupo "anywhere door" (associação sem fins lucrativos)
-   **João Fernandes**
 - Sub-Director do Museu Nacional de Arte Rainha Sofia

Mundo da Cultura

Espanha:

-  **Miguel Von Hafe Pères**
 - Director do Centro Galego de Arte Contemporânea

França:

-  **Cristóvão Fonseca**
 - Autor, realizador e criador da produtora Les Films de l'Odyssee

-  **Ruben Alves**
 - Actor/Escritor/Realizador de cinema autor de "A Gaiola Dourada"

Luxemburgo:

-  **António Raúl Reis**
 - Criador do portal da comunidade portuguesa do Luxemburgo BomDia.lu

Reino Unido:

-  **Edgar Martins**
 - Fotógrafo representado internacionalmente em colecções públicas e privadas

-  **Lara Martins**
 - Actriz em West End no musical Fantasma da Ópera

-  **Miguel Amado**
 - Curador no centro de arte Tate St.Ives

-  **Paula Rego**
 - Pintora condecorada pela Rainha Isabel II como Dame of the British Empire

-  **Ricardo Afonso**
 - Actor em West End no musical We Will Rock You

-  **Sofia Escobar**
 - Actriz em West End no musical Fantasma da Ópera

Mundo do Empreendedorismo

Alemanha:

-  **Bruno Fernandes**
 - Fundador da start-up tecnológica LatitudeN e criador da app Farol City Guides

Espanha:

-  **Cláudio Schulz**
 - Fundador da SAPCORE – Consulting & Training
 - Fundador da organização Jovens Empreendedores Portugueses

França:

-  **Adélia Carvalhosa**
 - Fundadora da Clínica Kinévie Briey e da empresa ACDS, CSI
 - Fundadora da associação de gerentes de empresas lusitanas Les Portauvergnats

-  **Ângelo da Silva**
 - Proprietário da empresa de tapetes rolantes ALFYMA

-  **Armindo Vilela de Barros**
 - Fundador da sociedade Rhone Mecanique

-  **José Manuel Neves**
 - Presidente do centro de formação de jovens Institut des Métiers

-  **José Rodrigues Correia**
 - Fundador da empresa de comércio grossista J'Océanne

-  **Manuel Leitão Marques**
 - Fundador da empresa de construção civil MG Construction

-  **Mapril Baptista**
 - Criador da marca de ambulâncias Les Dauphins

Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

● Mundo do Empreendedorismo

-  **Pedro Vaz**
- Fundador da empresa de software Agora Plus

Holanda:

-  **João Mena de Matos**
- Fundador e CEO do European Design Centre

-  **Paulo Taylor de Carvalho**
- Fundador da e-buddy

Luxemburgo:

-  **Orlando Pinto**
- Fundador da empresa de construção GRUPO SOPINOR

Reino Unido:

-  **Isabel Melo**
- Fundadora do Grupo Mentaur, prestador de apoio social a adultos com deficiência

Suécia:

-  **António Barroso Gonçalves**
- Criador da marca TENPOINTS e fundador da empresa de investimentos FURNA A.B

-  **Teresa Lundahl**
- Fundadora da empresa Mateus Stock AB

Suíça:

-  **Ana Romero**
- Fundadora da empresa de design Ana Romero, Unipessoal, Lda.

-  **Paulo Calçada**
- Fundador da empresa de componentes para relógios Calçada Polissage

● Mundo da Ciência

Alemanha:

-  **Eugénia Conceição-Heldt**
- Professora e Investigadora na Universidade Técnica de Dresden

-  **Tiago Flemming Outeiro**
- Director do departamento de NeuroDegeneration and Restorative Research na University Medizin Goettingen

Bélgica:

-  **Cátia Cale**
- Fundadora e CEO da *startup* de biotecnologia Ibergene

-  **Manuel Paiva**
- Fundador do Laboratório de Física Biomédica da Universidade Livre de Bruxelas

-  **Maria Helena Nazaré**
- Presidente da European University Association

-  **Rodrigo Leite**
- Líder de investigação em oncologia no Instituto de Biotecnologia da Flandres

Espanha:

-  **Pedro Carvalho**
- Chefe de pesquisa em biologia celular e de desenvolvimento no Center for Genomic Regulation

Exercício ilustrativo, não exaustivo, que pretende demonstrar tão somente a riqueza e a diversidade dos talentos portugueses dispersos, no momento actual, pelo mundo.

● Mundo da Ciência

Finlândia:

-  **Hélder Santos**
 - Chefe da Unidade de Produtos Farmacêuticos, Nanotecnologia e Química Microsystems (NAMI)

França:

-  **Álvaro Macieira-Coelho**
 - Ex-Director de Investigação no Instituto Nacional de Investigação Médica (INSERM)

-  **Ana Cumano**
 - Chefe de laboratório no Instituto Pasteur

-  **Clóvis de Matos**
 - Funcionário Internacional da Agência Espacial Europeia (ESA)

-  **Graça Raposo**
 - Directora de pesquisa no Centro Nacional de Pesquisa Científica

-  **Paulo Vieira**
 - Investigador principal na Unidade de Desenvolvimento de Linfócitos do Instituto Pasteur de Paris

Reino Unido:

-  **Carlos Caldas**
 - *Senior Group Leader* no Cancer Research UK Cambridge Research Institute

-  **Miguel Constância**
 - Investigador principal em projectos ligados ao Biotechnology and Biological Sciences Research Council (BBSRC) à Royal Society

-  **Renata Gomes**
 - Investigadora em regeneração cardiovascular premiada com o Silver Certificate pelo Parlamento Britânico

-  **Susana Mourato**
 - Investigadora na área de Economia do Ambiente no Imperial College London

-  **Tiago Brandão Rodrigues**
 - Criador de técnica para detecção precoce do cancro na Universidade de Cambridge

Suíça:

-  **Gonçalo Bernardes**
 - Group Leader no Departamento de Química da University of Cambridge

T **transforma**
TALENTO
PORTUGAL

t

everis

an NTT DATA Company



FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN

COTEC
Portugal
Somos Inovação

COMPETE
PROGRAMA OPERACIONAL FACTORES DE COMPETITIVIDADE

QR
EN QUADRO
DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
PORTUGAL 2007-2013

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

COM O ALTO PATROCÍNIO
DE SUA EXCELÊNCIA



O Presidente da República