transforma
TALENTO
PORTUGAL

ESTUDO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TALENTO EM PORTUGAL

Com o alto Patrocínio de Sua Excelência
O Presidente da República

everis
an NTT DATA Company

Fundação Calouste Gulbenkian

COTEC Portugal
Somos Inovação

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 prefaciar, num gesto que manifesta o apreço e o reconhecimento do Presidente da República Portuguesa por um trabalho de excepcional valor para que, em conjunto, promovamos o talento dos nossos cidadãos.

Aníbal Cavaco Silva
Sua Excelência o Presidente da República

Prefácio da COTEC Portugal e da Fundação Calouste Gulbenkian

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

A iniciativa da 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 España": 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 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, a realizar, este ano, conjuntamente pela COTEC Portugal e pela Fundação Calouste Gulbenkian e em que se procederá a uma primeira apresentação pública dos principais resultados e recomendações do estudo.

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 haverão 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.

Artur Santos Silva
Presidente do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian

João Bento
Presidente da Direcção da COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação

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 se agradece 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
representada por Joaquim Cunha

PortugalFoods
representada por Ondina Afonso

transforma TALENTO PORTUGAL

I

Preâmbulo

I.1 Relevância do Transforma Talento no Contexto de Portugal 06

Relevância do Transforma Talento Portugal

II

Visão Global sobre o Talento

II.1 Definição e Dimensões do Talento 07

O conceito de Talento

II.2 Elementos-Chave para a Realização do Talento 08

Elementos necessários à realização do Talento

Ecossistema do Talento

III

Linhas Estratégicas e Soluções para a Transformação do Talento em Portugal

III.1 Soluções para a Transformação do Talento 11

Linhas Estratégicas de Actuação

Soluções orientadas à Produção de Talento

Soluções orientadas à Intermediação e Colocação de Talento

Soluções orientadas à Valorização de Talento

III.2 Medidas Prioritárias para a Transformação do Talento 24

Principais Linhas de Actuação para a Transformação do Talento

IV

Corolário: Compromisso Individual e Colectivo pelo Talento

IV.1 Papel da Sociedade Civil e dos Cidadãos na Transformação do Talento 27

Transformar Talento: uma responsabilidade de todos e de cada um

I. Preâmbulo

I.1 RELEVÂNCIA DO TRANSFORMA TALENTO NO CONTEXTO DE PORTUGAL

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**.

Desafios do Talento em Portugal

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).

II. Visão Global Sobre o Talento

II.1 DEFINIÇÃO E DIMENSÕES DO TALENTO

O conceito de Talento

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**.

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.

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.

II.2 ELEMENTOS-CHAVE PARA A REALIZAÇÃO DO TALENTO

Estímulo, Orientação e Oportunidade

Apesar de todas 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.

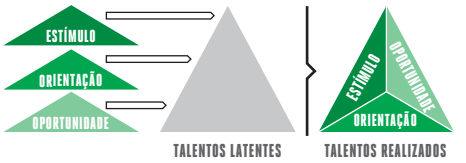
Orientação

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.

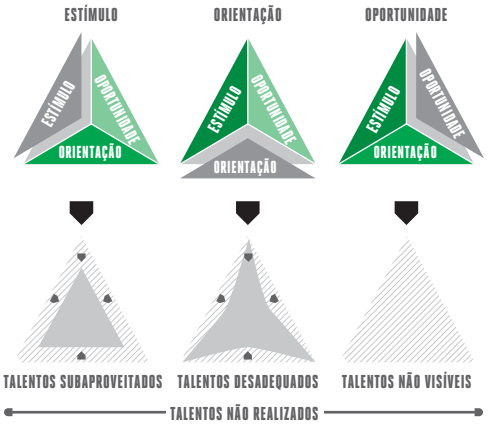
Oportunidade

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.

Elementos necessários para a realização do Talento



Se no processo de desenvolvimento do Talento não existe:



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.

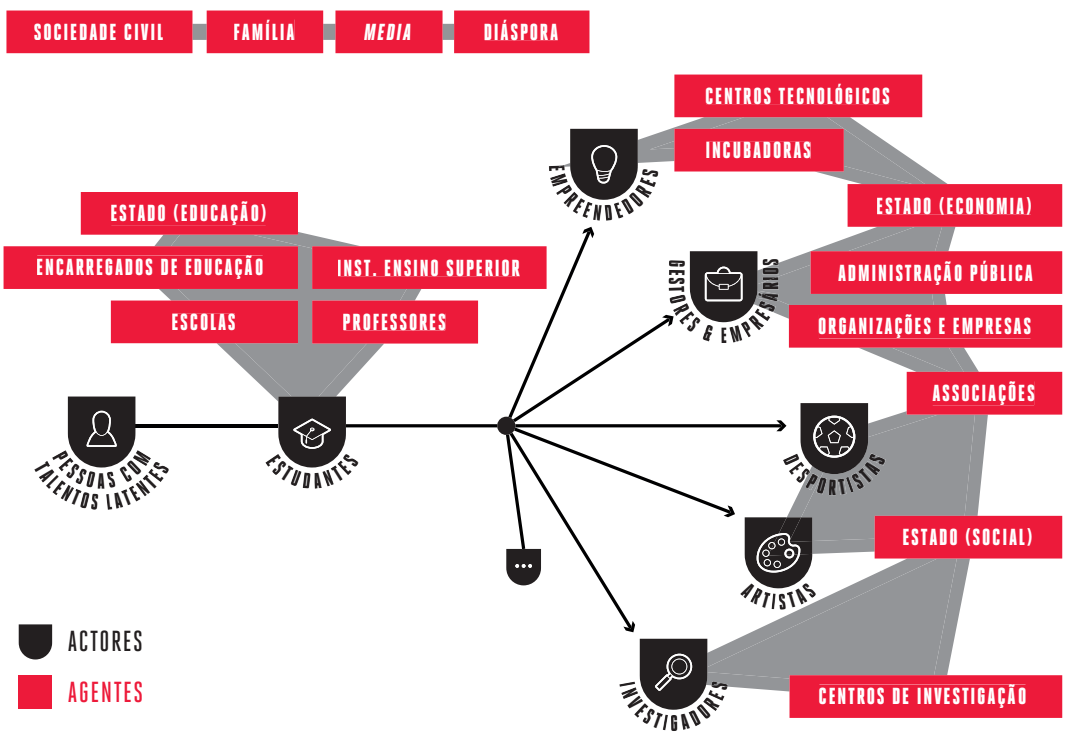
Agentes do Talento

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).

Actores e Agentes do Talento

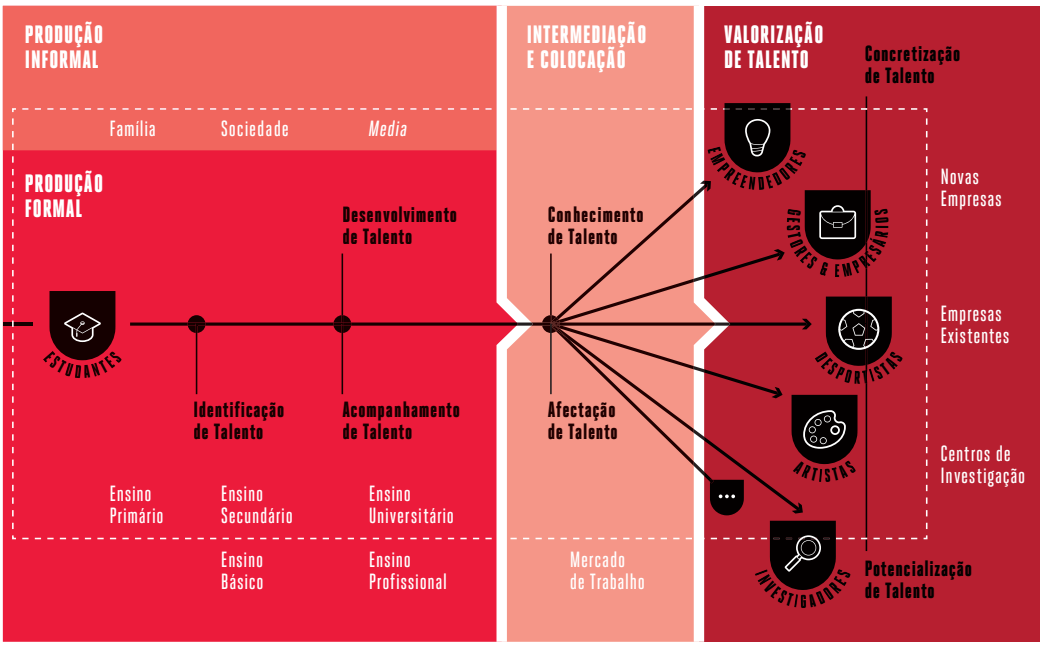


Ecossistema do Talento

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

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

Ecossistema do Talento



A **produção informal de Talento** reflecte os aspectos de contexto e de envolvente sociocultural que influenciam a descoberta e desenvolvimento de talentos.

A **produção formal de Talento** resulta do trabalho desenvolvido pelos professores e estabelecimentos de ensino no sentido de criar condições para a identificação, desenvolvimento e acompanhamento de talentos.

A etapa de **intermediação e colocação de Talento** é a ponte que garante a evolução dos talentos produzidos para talentos concretizados e diz respeito essencialmente à entrada dos estudantes no mercado de trabalho.

A **valorização de Talento** reflecte a forma como o Talento se traduz em benefícios para os próprios actores e para as organizações em que se inserem, bem como para a sociedade em geral.

O estudo teve um foco preferencial no interface entre a Produção e a Valorização de Talento. Assim, a orientação do diagnóstico incidiu 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 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 tivessem sido consideradas no diagnóstico, ainda que de forma menos exaustiva.

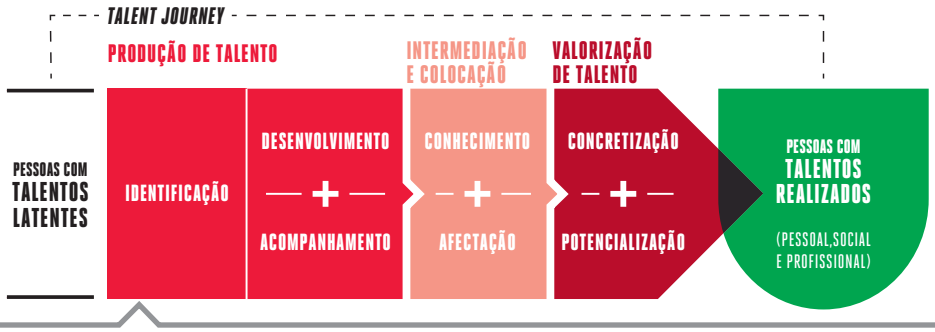
III. Linhas Estratégicas e Soluções para a Transformação do Talento em Portugal

III.1 SOLUÇÕES PARA A TRANSFORMAÇÃO DO TALENTO

Linhas Estratégicas de Actuação

As linhas estratégicas de actuação para a transformação 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 ao 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

A. 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 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.

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 envolvência das famílias na educação dos jovens e, por outro, ao défice de estímulos à criatividade e à excelência na envolvente sociocultural portuguesa.

Solução #1

#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)**
	1.1 Criação de mecanismos para consciencializar e aumentar a participação da família na educação e formação dos jovens
Exemplos de Acções tipo:	· Promoção de **uma participação activa e de contactos regulares dos pais/encarregados de educação** com base em testemunhos e partilha de experiências. – *e.g., Incluir ou alargar nos planos de actividades das escolas os momentos de interacção e contacto específicos, reuniões, apresentação de projectos, teatros, ...* · Criação de **actividades que promovam a participação conjunta de pais e filhos.** – *e.g., Incluir nos planos de actividades das escolas iniciativas de dinamização entre pais e filhos, como teatros, jogos com 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. – *e.g., Lançamento de campanhas de broadcasting nos media e de acções de comunicação na escola; realização de seminários temáticos orientados a problemas de educação, ...*
	1.2 Identificação dos talentos dos jovens em idade escolar através dos professores e das escolas
Exemplos de Acções tipo:	· 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, ...* · Fomento de práticas de **partilha de experiências intergeracionais adequadas aos talentos identificados**. – *e.g., 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**. – *e.g., 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
Exemplos de Acções tipo:	· Aposta dos ***media* em programas que valorizem determinadas matérias educativas** em horários adequados, aproveitando também as potencialidades dos formatos *web*.– *e.g., Introdução de conteúdos programáticos sobre temáticas relacionadas com matemática, ciências, artes, ... – documentários, concursos, 5 minutos temáticos, ...* · Criação **de linhas editoriais orientadas a privilegiar conteúdos temáticos da educação**, enquanto meios activos na formação de consciências.– *e.g., Realização de crónicas temáticas, conteúdos interactivos, podcasts direccionados a estudantes, contando com o envolvimento editorial das escolas e professores, ...*

Já 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.

Solução #2

#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

2.1 Flexibilização do itinerário escolar e enriquecimento do currículo educativo

Exemplos de Acções tipo:

- Criação de um **currículo educativo completo e diversificado** entre várias áreas de conhecimento (balanceamento entre competências técnicas e comportamentais). – *e.g., 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, ...*
- 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. – *e.g., Introdução de disciplinas opcionais, como empreendedorismo, história da arte, expressão plástica, nos vários níveis educativos, ...*
- Estabelecimento de **parcerias entre escolas e associações artísticas, recreativas, culturais e desportivas para diversificação e enriquecimento do currículo educativo**. – *e.g., 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, ...*
- Consolidação de **práticas e programas escolares que estimulem a aprendizagem de línguas estrangeiras**, nomeadamente o inglês e o espanhol. – *e.g., 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*

Exemplos de 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. – *e.g., Estudo das cadeias de valor de bens habituais, como o "pão" ou o "carro", ...*
- Introdução de **práticas que fomentem o desenvolvimento de competências relacionais e comunicativas** como a capacidade de improviso, argumentação, debate e apresentação de ideias. – *e.g., Introdução de exercícios de show & tell no ensino primário, ...*
- Introdução no itinerário educativo de **programas que promovam a criação de projectos individuais e em grupo**. – *e.g., Reforço da área curricular "Projecto" de âmbito transversal e com acompanhamento personalizado, reforço de metodologias de projecto nas disciplinas base, ...*
- 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. – *e.g., 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

Exemplos de Acções tipo:

- Introdução de **actividades que confiram graus de responsabilização aos alunos**, atenuando o papel interventivo dos professores. – *e.g., 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, ...*
- Promoção de **programas de acompanhamento e recuperação para alunos** em situação de retenção. – *e.g., Criação de um plano específico para alunos em situação de retenção com foco nas competências a desenvolver, ...*
- Criação de **plataformas abertas de aprendizagem de temas que têm menor foco de leccionamento nas escolas**. – *e.g., 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**. – *e.g., Dinamização de concursos para resolução de problemas e desafios em diferentes realidades e contextos — mundo empresarial, familiar, comunidade local, ...*

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

Exemplos de Acções tipo:

- Fomento de **práticas de visibilidade dos resultados das escolas para além das médias**. – *e.g., Divulgação das experiências em concursos, actividades extracurriculares, etc., criação de infra-estruturas lúdico-culturais (e.g., salas de música, salas de jogos de mesa),...*
- Fomento do **espírito global da turma e da capacidade de atingir resultados globais** pela participação em actividades de grupo e de competição. – *e.g., 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. – *e.g., Lançamento de programas que visem a resolução de problemas e desafios no âmbito da realidade local, ...*
- 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. – *e.g., Realização de sessões conjuntas pelas Universidades para identificação e sistematização de boas práticas de gestão nas escolas portuguesas, ...*
- 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. – *e.g., Realização de sessões de informação orientadas aos professores e a encarregados de educação, ...*

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 responder ao 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.

Solução #3

#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**
	3.1 Valorização do papel educativo e social dos professores no desenvolvimento dos talentos
Exemplos de Acções tipo:	· Redefinição das **prioridades e funções educativas dos professores para foco na actividade educativa em detrimento de actividades administrativas**. – *e.g., Incorporação na missão dos professores de um estatuto de "identificadores de talentos", ...* · Introdução de **conteúdos na formação dos professores que fomentem o papel pedagógico e educativo na formação dos estudantes**. – *e.g., Formação em técnicas de coaching a professores que os apoiem no processo de identificação de talentos, ...* · Definição de uma **estratégia e acções de comunicação que restaurem o nível de confiança e credibilidade da profissão docente**. – *e.g., 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
Exemplos de Acções tipo:	· 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, ...* · Dinamização em **programas de formação contínua de âmbito nacional/internacional** que permitam uma revisitação de conteúdos e contemporaneidade de métodos. – *e.g., Utilização de metodologias como problem-based learning, ...* · Revisão do **modelo de progressão de carreira dos docentes, indexando-o mais vincadamente a resultados.** – *e.g., Difusão no modelo de carreira de componentes orientadas a resultados, como as notas dos alunos, a avaliação por parte dos alunos, ...* · Criação de **plataformas de *networking* por áreas de conhecimento entre professores para partilha e uniformização de práticas educativas**. – *e.g., Criação de uma rede social direccionada a professores, ...* · 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"). – *e.g., Realização de sessões de debate sobre problemas futuros, caracterização do perfil do aluno do futuro, ...*

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, ou a insuficiente transparência na comunicação dos seus resultados.

Solução #4

#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
Exemplos de Acções tipo:	· Introdução de um **modelo de financiamento das universidades indexado aos resultados**. – *e.g., Utilização de indicadores como a taxa de empregabilidade no modelo de financiamento, ...* · Criação de **mecanismos de avaliação e remuneração dos professores que estimulem a qualidade e excelência**. – *e.g., Introdução de prémios de produtividade, quadros de honra de produção, ...* · Adopção de **critérios de avaliação regular aos docentes que permitam a rotatividade e flexibilidade no sistema de ensino**. – *e.g., 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, ...*

	4.2 Desenvolvimento de práticas indutoras de transparência e excelência nas instituições de Ensino Superior
Exemplos de Acções tipo:	· 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 reflictam 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**. – *e.g., 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, ...* · Dinamização da **rede *alumni* nos quadros estratégicos das Instituições de Ensino Superior**. – *e.g., 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
Exemplos de 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. – *e.g., Revisão do plano curricular, envolvendo nessa orientação as empresas e os centros 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. – *e.g., Revisão das atribuições das universidades, politécnicos e ensino profissional/vocacional, ...* · Promoção de uma **estratégia de comunicação que permita a valorização social mais positiva das diversas tipologias de instituições de ensino**. – *e.g., Realização de uma campanha de comunicação com base em testemunhos e casos de sucesso de pessoas que optaram pelas diferentes vias 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. – *e.g., 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

B. 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.

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. As medidas que decorrem do exercício de inteligência colectiva vão no sentido de aproximar as etapas de produção e valorização de Talento, procurando colmatar, nomeadamente, a insuficiente ligação entre as empresas e as universidades.

Solução #5

#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**
	5.1 Criação de mecanismos que incentivem uma maior partilha e articulação de conhecimento entre universidades e empresas
Exemplos de Acções tipo:	· Dinamização de **práticas de partilha de necessidades de perfis**.– *e.g., Realização de fóruns para o emprego ou workshops temáticos entre empresas e instituições de ensino, ...* · Fomento da **participação das empresas na orientação dos conteúdos formativos e na majoração de certos critérios de avaliação**. – *e.g., Realização de sessões anuais de partilha de gaps de skills dos alumni contratados, ...* · Potenciação do **apoio financeiro/recompensas por parte das empresas às universidades e centros de investigação**. – *e.g., Criação de prémios das empresas aos melhores alunos, melhores teses, melhores projectos, ...*

- 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. *– e.g., Propagação do leccionamento de determinadas aulas por quadros das empresas, ...*
- 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. *– e.g., Envolvimento de quadros das empresas em avaliações dos alunos ao longo do percurso académico, nomeadamente ao nível das soft skills...*
- 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., 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

Exemplos de Acções tipo:

- Criação de **incentivos para estágios curriculares integrados, em períodos lectivos ou de férias**, capitalizando o carácter progressivo dos pontos de contacto anteriores. *– e.g., Atribuição de bolsas direccionadas a estágios de curta duração; atribuição de créditos de disciplinas aos alunos que realizarem estágios de Verão, ...*
- **Inclusão de um ano escolar, após o 12.º ano, de introdução e aproximação ao mercado de trabalho**. *– e.g., Leccionamento de várias matérias específicas de diferentes áreas de conhecimento para apoio à escolha do curso, ...*
- Adopção generalizada de **práticas de envolvimento das empresas em programas de ensino profissional**. *– e.g., 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**. *– e.g., 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**. *– e.g., 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**. *– e.g., Atribuição de tutores; realização de sessões de orientação profissional; divulgação de best practices na procura de emprego, ...*

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.

Solução #6

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

6.1 Adaptação dos conteúdos educativos para fomento da capacidade de empreender

Exemplos de Acções tipo:

- Introdução generalizada de **programas de ensino orientados ao empreendedorismo**. *– e.g., Introdução da disciplina de empreendedorismo nas várias áreas; criação de clubes de empreendedorismo nas universidades, ...*
- Fomento de **programas de apoio e financiamento a projectos empreendedores por parte das Universidades**. *– e.g., Promoção nas universidades de concursos nacionais e internacionais de projectos de empreendedorismo, ...*

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

Exemplos de Acções tipo:

- 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*. *– 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 (in)sucesso**. *– e.g., Criação de uma rede de "embaixadores do empreendedorismo", ...*
- Definição de um **plano nacional de comunicação e fomento ao empreendedorismo**.*– e.g., 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**. *– e.g., 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, ...*

	6.3 Promoção de uma cultura de criatividade, proactividade e de incentivo à tomada de risco
Exemplos de Acções tipo:	· Criação de **práticas regulares de dinamização de prémios, concursos e desafios orientados às várias áreas de conhecimento e às várias idades**. – *e.g., Realização de concursos para as diversas profissões, ...* · **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. – *e.g., Aumento das bolsas para participação em programas de ensino/estágio no estrangeiro, ...* · Criação de **programas de incentivo à partilha de experiências empreendedoras de (in)sucesso numa perspectiva pedagógica**, permitindo assim desmistificar o processo de erro. – *e.g., Elaboração de uma campanha de broadcasting com base em testemunhos construtivos de negócios que falharam, ...* · Fomento de um **maior dinamismo e originalidade nas diversas opções profissionais e pessoais ao longo do percurso de vida dos cidadãos**... – *e.g., 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 da 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.

Solução #7

#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
	7.1 Articulação e partilha do conhecimento existente na esfera científica e artística
Exemplos de 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 – *e.g., 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 de **programas de contacto com cientistas/artistas em contexto escolar, e de ensino experimental**. – *e.g., Introdução nos planos de actividades das escolas de iniciativas de envolvimento de cientistas/artistas nas aulas, ...* · Fomento de **projectos que promovam a articulação com o mundo científico e o artístico**. – *e.g., Dinamização de concursos de investigação aplicada, ...*
	7.2 Criação de mecanismos que incentivem uma maior aproximação entre a ciência e a sociedade
Exemplos de Acções tipo:	· Aposta em **programas experimentais nas escolas que estimulem o contacto e fomentem o interesse por uma carreira científica**. – *e.g., Ensino de aulas em laboratório; visitas a centros de ciência, ...* · **Sensibilização dos meios de comunicação social para a importância da promoção dos resultados e actividade científica**. – *e.g., Criação de linhas editoriais dedicadas à divulgação de temas científicos, de role models nacionais com notoriedade internacional, ...* · Divulgação nos diversos contextos educativos dos **principais resultados alcançados pelos cientistas portugueses**. – *e.g., Partilha de notícias nas escolas dos resultados alcançados por investigadores 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**. – *e.g., Realização de estágios de investigação em áreas de I&D das empresas, ...*

	7.3 Promoção de uma mudança de mentalidades do mundo empresarial face à investigação científica para captação de maiores sinergias
Exemplos de Acções tipo:	· Introdução de **incentivos ao investimento em I&D por parte das empresas**. – *e.g., Introdução de benefícios fiscais ao investimento em I&D, ...* · Criação de **incentivos na contratação de pessoas qualificadas por parte das empresas**, em particular doutorados. – *e.g., Introdução de incentivos às empresas para contratação de doutorados, ...* · Criação de uma **estratégia de comunicação dirigida às empresas que promova o recurso ao investimento em investigação**. – *e.g., 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, ...* · Introdução de **mecanismos de trabalho conjunto entre as empresas e os centros de investigação** no que concerne aos critérios de atribuição de bolsas de investigação. – *e.g., Envolvimento e auscultação das empresas na definição dos critérios de atribuição de bolsas de investigação, ...* · **Auscultação das empresas para adaptação da oferta de doutoramentos** para áreas de maior necessidade. – *e.g., 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). – *e.g., 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, ...* · 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. – *e.g., 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, ...*

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.

Solução #8

#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
	8.1 Revisão dos critérios de recrutamento e selecção das organizações
Exemplos de 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**. – *e.g., 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, ...* · Criação de **práticas de recrutamento alicerçadas na definição clara dos perfis e funções carenciados e nas competências chave, técnicas e comportamentais, essenciais ao desempenho**. – *e.g., 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, ...* · Criação de **práticas de selecção que valorizem, "para além do curso e da média", outras competências**. – *e.g., 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
Exemplos de Acções tipo:	· Introdução de **mecanismos de auscultação e acompanhamento recorrentes aos colaboradores**, no sentido de aferir as suas preferências e decidir a sua afectação. – *e.g., Massificação de práticas de aplicação de questionários aos colaboradores para medição do ambiente interno, ...* · Introdução de **práticas para promover a rotatividade de colaboradores dentro das empresas**, permitindo o contacto e a aprendizagem junto de diversas áreas. – *e.g., Estabelecimento de planos individuais que incluam a rotatividade entre 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**. – *e.g., 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, ...*

	· 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**. *– e.g., Realização de sessões bianuais entre responsáveis de RH para discussão das tendências das políticas de RH; lançamento de projectos experimentais, resultados, ...*
	8.3 Consolidação de programas e mecanismos de formação e aprendizagem ao longo da vida
Exemplos de Acções tipo:	· Consolidação de **mecanismos e programas que permitam o reconhecimento de "saberes" pelo mercado de trabalho**, fomentando assim a **reentrada no mesmo**. *– e.g., 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, ...* · Introdução de **programas de requalificação da população**, permitindo a sua reintrodução no sistema de aprendizagem e a reciclagem de conhecimentos. *– e.g., Desenvolvimento de iniciativas que facilitem o acesso à escolaridade por parte da população com baixas qualificações, ...*

SOLUÇÕES ORIENTADAS À VALORIZAÇÃO DE TALENTO

C. 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 melhoria contínua, que permita o constante crescimento e evolução dos talentos.

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.

Solução #9

#9	**Criar práticas organizacionais de formação, avaliação e desenvolvimento dos talentos nas empresas e Administração Pública, reflectindo o carácter individual e evolutivo do Talento**
	9.1 Promoção de uma cultura organizacional orientada à valorização dos talentos
Exemplos de 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. *– e.g., Elaboração de um modelo sustentado de gestão de recursos humanos em termos de staffing, formação, carreira, etc., envolvendo os colaboradores, ...* · 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. *– e.g., Criação de fóruns com os colaboradores para partilha e análise conjunta dos diversos aspectos relacionados com o dia-a-dia da organização, ...* · Promoção de uma **cultura de transparência na gestão empresarial**. *– e.g., 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**. *– e.g., 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
Exemplos de Acções tipo:	· Fomento das **práticas de avaliação de desempenho transparentes e com impactos em termos de retribuição/promoção**. – *e.g., Introdução de níveis de proficiência de competências por patamar de carreira e de objectivos de desempenho por perfil de afectação, ...* · Criação de **instrumentos de avaliação sustentados por uma cultura de comunicação e *feedback* regular** formal e informal. – *e.g., Criação de revisões periódicas com objectivos e metas claras, alinhadas com os colaboradores e alvo de um acompanhamento ao longo do ano, ...* · Criação de **programas que permitam identificar talentos e contextualizá-los para que se possam desenvolver na sua plenitude** e em benefício da empresa. – *e.g., Realização de programa plurianual de desenvolvimento em 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
Exemplos de 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. – *e.g., Adopção pelas empresas de planos de formação determinados em conjunto com os colaboradores com cursos presenciais e online, ...* · Promoção de **certificações em áreas de conhecimento que se tornem diferenciadoras e que permitam valorizar os talentos nos mercados de trabalho**. – *e.g., Promoção de certificações em determinadas tecnologias, gestão de projectos, ...* · 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. – *e.g., 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.

Solução #10

#10	**Optimizar as estruturas de alavancagem e acompanhamento aos empreendedores com vista ao desenvolvimento de empreendedorismo inovador e disruptivo**
	10.1 Criação de estruturas de capital e mecanismos de financiamento que fomentem o empreendedorismo e garantam o acompanhamento aos empreendedores
Exemplos de 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**. – *e.g., Separação da esfera de responsabilidade pessoal e da empresa; agilização de obtenção de licenças; simplificação da liquidação de dívidas, ...* · Introdução de **incentivos ao acesso ao capital de risco para desenvolvimento da actividade empreendedora**. – *e.g., Introdução de benefícios fiscais para financiamento de novas ideias por parte dos cidadãos, ...* · Promoção de **práticas de acompanhamento e orientação na gestão das organizações**. – *e.g., Reforço das equipas não executivas das start-ups por personalidades com uma visão alargada sobre o mundo empresarial, ...* · Promoção de **mecanismos que permitam às *start-ups* alcançar uma escala de dimensionamento e de valorização capaz de lhes permitir competir no mercado internacional**. – *e.g., Criação de meios de assistência na abertura de subsidiárias no estrangeiro, de concessão de espaço físico no estrangeiro, ...*
	10.2 Aposta em empreendedorismo de elevada intensidade tecnológica
Exemplos de 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. – *e.g., Utilização das incubadoras de empresas tecnológicas, em parceria com as universidades, para apoiar no processo de criação e desenvolvimento, ...* · Fomentar as **parcerias entre as *start-ups* e os centros tecnológicos** com vista a aumentar a intensidade tecnológica. – *e.g., Criação de fóruns de cooperação entre centros de inovação e start-ups de base tecnológica, ...* · Consolidação de **mecanismos que fomentem a criação de empreendedorismo de carácter disruptivo e inovador**. – *e.g., 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.

Solução #11

#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**
	11.1 Avaliação da produção científica orientada à obtenção de resultados
Exemplos de Acções tipo:	· Aposta em **mecanismos de compensação indexados a resultados de investigação tangíveis**. – *e.g., Utilização de indicadores como o n.º de projectos de investigação que originaram uma patente, aplicabilidade prática, ...* · **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. – *e.g., Produção de informação regular por entidade autónoma que permita a comparabilidade de níveis de actividade científica, ...* · Criação e **monitorização de indicadores que permitam medir o nível de transferência de conhecimento das universidades e o impacto na sociedade e economia**. – *e.g., 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
Exemplos de Acções tipo:	· **Diversificação das fontes de financiamento à investigação** através da criação de **programas de colaboração com empresas e/ou outros organismos**. – *e.g., 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.** – *e.g., Criação de parcelas dos incentivos à investigação para investigação fundamental e para investigação aplicada, ...*
	11.3 Consolidação de um posicionamento internacional de topo na produção científica
Exemplos de Acções tipo:	· Consolidação do **posicionamento *top of the art* dos centros de investigação existentes em Portugal** pela qualidade da actividade científica que produzem. – *e.g., Avaliação dos centros de investigação de forma regular por agência independente e supranacional, ...* · Fomento de **práticas de cooperação entre universidades que potenciem a capacidade de competir no mercado internacional de produção científica**. – *e.g., 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**. – *e.g., Networking de áreas de investigação similares ou conexas; identificação das equipas world class na temática de investigação; participação em conferências internacionais do tipo Ecsite, ...* · 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). – *e.g., Fornecimento de equipas de investigadores e de projectos atractivos, e prática de salários alinhados com a média europeia, ...* · Criação de **incentivos à participação em concursos internacionais**. – *e.g., Criação de redes temáticas que se foquem numa tecnologia ou sector de negócio para participação em concursos, ...*

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.

Solução #12

#12	**Activar o reconhecimento dos cidadãos enquanto centros de actuação da sociedade civil, fomentando a cidadania e a responsabilidade social**
	12.1 Criação de incentivos que desenvolvam atitudes de cidadania e responsabilidade social
Exemplos de Acções tipo:	· Integração de **programas de voluntariado nas escolas**. – *e.g., Introdução no plano de actividades das escolas de iniciativas de participação conjunta dos alunos e professores em campanhas e acções de voluntariado, ...* · Introdução de **programas que permitam estimular uma participação activa na sociedade**. – *e.g., 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
Exemplos de Acções tipo:	· Introdução de **práticas de debate e discussão de ideias nas escolas sobre questões de cidadania**. – *e.g., Realização de debates nas escolas sobre temas da actualidade relacionados com a participação activa na sociedade, ...* · Fomento de **práticas para a promoção de uma participação activa na sociedade**. – *e.g., Realização de fóruns multiculturais e de debates sobre o estado da sociedade, ...* · Definição de uma **estratégia de comunicação que estimule o aumento de confiança nas instituições**. – *e.g., Lançamento de campanha de broadcasting de promoção da importância e da evolução das instituições da justiça, da segurança social, ...* · Criação de **medidas públicas de incentivo à cidadania e de promoção de uma maior consciência e envolvimento social**. – *e.g., Criação de mais fóruns de debate com o cidadão para avaliação de temas de interesse público, ...* · Disseminação de **práticas de sustentabilidade empresarial com particular incidência para a responsabilidade social**. – *e.g., Envolvimento das empresas e de clusters de empresas no planeamento das actividades de responsabilidade social, ...*

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.

Solução #13

#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**
	13.1 Criação de mecanismos de reconhecimento e valorização dos talentos em Portugal
Exemplos de Acções tipo:	· 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 visões dos talentos com a restante comunidade, ...* · Criação de **"Censos do Talento"**, com recurso a professores, empregadores e mentores. – *e.g., 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
Exemplos de 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. – *e.g., Divulgação de Portugal em campanhas internacionais como país do calçado, têxtil, vinho, turismo, saúde, investigação, ...* · **Identificação e nomeação de embaixadores do Talento** nas várias áreas. – *e.g., 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 dirigido 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. – *e.g., Criação de uma organização que promova a imagem do país no estrangeiro, ...*
	13.3 Criação de mecânicas de identificação e activação da Diáspora Portuguesa
Exemplos de Acções tipo:	· Criação de uma **agência de gestão da Diáspora Portuguesa** que permita o **estreitamento de ligações e o envolvimento desta comunidade portuguesa junto dos alunos, empreendedores, empresários e artistas portugueses** em território nacional. – *e.g., 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**. – *e.g., 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**. – *e.g., 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**. – *e.g., Realização de programas por áreas de actuação para fomento do networking e colaboração efectiva entre talentos portugueses em Portugal e no estrangeiro, ...*

	13.4 Definição de uma estratégia concertada de atracção de talentos estrangeiros
Exemplos de Acções tipo:	· **Coordenação da actuação e dos processos de articulação associados às diversas entidades e áreas de atracção de Talento**. – *e.g., Simplificação de processos e burocracias para atracção de IDE, ...* · Definição de **uma estratégia de foco de captação dos Talentos para determinadas áreas e países origem**. – *e.g., Definir protocolos bilaterais com países alvo; criar condições fiscais e de deslocalização atractivas para determinados profissionais, ...*

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.

Solução #14

#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**
	14.1 Capacitação do posicionamento competitivo das universidades
Exemplos de 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***. – *e.g., Introdução nos planos estratégicos das universidades de uma aposta clara em cursos específicos pelos quais se possam destacar no panorama internacional, ...* · Criação de uma **oferta curricular direccionada a alunos estrangeiros** e alinhada com as principais necessidades de determinados mercados externos. – *e.g., Levantamento das necessidades em termos de formação de alunos estrangeiros e orientação da oferta curricular para cursos de elevada procura por estrangeiros, ...* · **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. – *e.g., Criação de certificado internacional do Ensino Superior português em determinadas áreas de formação, ...* · Oferta de **programas internacionais completos e diversificados** através da criação de **parcerias com empresas e entidades de referência**. – *e.g., Criação de parcerias entre as universidades e as empresas para a realização de estágios a alunos vindos do estrangeiro, ...* · 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. – *e.g., 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. – *e.g., Participação das universidades no U-Multirank, ...* · Definição de uma **estratégia integrada com vista à obtenção de parcerias económicas com entidades no estrangeiro**. – *e.g., Dinamização de parcerias via AICEP, ...*
	14.2 Optimização do processo de integração de estudantes estrangeiros
Exemplos de Acções tipo:	· **Flexibilização e adaptação do currículo académico (disciplinas)** para **ampliar o reconhecimento no sistema de créditos internacional** dentro e fora do contexto europeu. – *e.g., 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**. – *e.g., Criação de "welcome packs" que incluam alojamento, transportes, cuidados de saúde, seguros, ...* · Adopção generalizada de **práticas de atribuição de tutores facilitadores de integração**. – *e.g., Atribuição de alunos tutores que promovam a integração e acompanhem os estudantes estrangeiros, ...*
	14.3 Visibilidade e acompanhamento dos alunos portugueses no estrangeiro
Exemplos de Acções tipo:	· **Monitorização dos alunos portugueses no estrangeiro** e identificação de comportamentos de referência, os quais podem ser **premiados através de incentivos e apoios financeiros**. – *e.g., 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**. – *e.g., 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. – *e.g., Introdução de uma secção específica no CV direccionada a experiências internacionais, ...*

III.2 MEDIDAS PRIORITÁRIAS PARA A TRANSFORMAÇÃO DO TALENTO

Principais Linhas de Actuação para a Transformação do Talento
Identificação das Medidas Prioritárias

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**.

MEDIDAS E ACÇÕES 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 e relacionamento com os principais agentes intervenientes na educação e formação (escolas e famílias)

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

Exemplos de Acções tipo:

- Promoção de uma **participação activa e de contactos regulares dos pais/encarregados 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, teatros,...*
- 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. – *e.g., Lançamento de campanhas de broadcasting nos media e de acções de comunicação na escola; realização de seminários temáticos orientados a problemas de educação, ...*

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

Exemplos de Acções tipo:

- 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 esforço, ...*

#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

2.1 Flexibilização do itinerário escolar e enriquecimento do currículo educativo

Exemplos de Acções tipo:

- Criação de um **currículo educativo completo e diversificado entre várias áreas de conhecimento** (balanceamento entre competências técnicas e comportamentais). – *e.g., 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, ...*
- 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. – *e.g., Introdução de disciplinas opcionais, como empreendedorismo, história da arte, expressão plástica, nos vários níveis educativos, ...*

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

Exemplos de 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. – *e.g., Estudo das cadeias de valor de bens habituais, como o "pão" 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 contacto prático e próximo com a realidade do mercado de trabalho. – *e.g., 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

Exemplos de Acções tipo:

- Promoção de **programas de acompanhamento e recuperação para alunos em situação de retenção**. – *e.g., Criação de um plano específico para alunos em situação de retenção com foco nas competências a desenvolver, ...*
- Introdução de **métodos de aprendizagem "learn by doing"** e de contacto com realidades externas. – *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 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

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

Exemplos de Acções tipo:

- 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 e uniformização de práticas educativas. – *e.g., Criação 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

Exemplos de Acções tipo:

- Introdução de um **modelo de financiamento das universidades indexado aos resultados**. – *e.g., Utilização de indicadores como a taxa de empregabilidade no modelo de financiamento, ...*
- Criação de **mecanismos de avaliação e remuneração dos professores que estimulem a qualidade e excelência**. – *e.g., Introdução de prémios de produtividade, quadros de honra de produção, ...*

#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

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

Exemplos de Acções tipo:

- **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. – *e.g., Propagação 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., Fornecimento de informação de resultados no momento da inscrição; criação de uma plataforma dinâmica com actualização permanente de resultados, ...*

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

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

Exemplos de Acções tipo:

- 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*. – *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 (in)sucesso**. – *e.g., Criação de uma rede de "embaixadores do empreendedorismo", ...*

#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

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

Exemplos de Acções tipo:

- Aposta em **programas experimentais nas escolas** que estimulem o contacto e fomentem o interesse por uma carreira científica. – *e.g., Ensino de aulas em laboratório; visitas a centros de ciência, ...*
- Sensibilização dos meios de comunicação social para a **importância da promoção dos resultados e actividade científica**. – *e.g., Criação de linhas editoriais dedicadas à divulgação de temas científicos, de role models nacionais com notoriedade internacional, ...*

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

9.1 Promoção de uma cultura organizacional orientada à valorização dos talentos

Exemplos de 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. – *e.g., Elaboração de um modelo sustentado de gestão de recursos humanos em termos de staffing, formação, carreira, etc., envolvendo os colaboradores, ...*
- 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. – *e.g., Criação de fóruns com os colaboradores para partilha e análise conjunta dos diversos aspectos relacionados com o dia-a-dia da organização, ...*

#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

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

Exemplos de Acções tipo:

- 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 visões dos talentos com a restante comunidade, ...*
- Criação de **"Censos do Talento"**, com recurso a professores, empregadores e mentores. – *e.g., Levantamento do talento português por etapa de vida aos 5, 10, 15, 18, 23, 30 e 50 anos, ...*

#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

14.1 Capacitação do posicionamento competitivo das universidades

Exemplos de 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***. – *e.g., Introdução nos planos estratégicos das universidades de uma aposta clara em cursos específicos pelos quais se possam 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 emissoras de talento em determinadas áreas de especialização. – *e.g., Criação de certificado internacional do Ensino Superior português em determinadas áreas de formação, ...*

IV. Corolário: Compromisso Individual e Colectivo pelo Talento

IV.1 PAPEL DA SOCIEDADE CIVIL E DOS CIDADÃOS NA TRANSFORMAÇÃO DO TALENTO

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.

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**.

A fim de que seja possível mobilizar todos os indivíduos da sociedade para a **criação de um movimento de transformação do 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:**

	PAPEL INDIVIDUAL ENQUANTO **INCENTIVADOR**:	PAPEL INDIVIDUAL ENQUANTO **MOTOR**:	PAPEL INDIVIDUAL ENQUANTO **GARANTE**:
PACTO PELO TALENTO	*Comprometo-me a explicar porque temos e como temos de mudar e exigir as mudanças?*	*Comprometo-me a ajudar na medida das minhas capacidades para que as mudanças necessárias ocorram?*	*Comprometo-me a fazer um seguimento exigente de todas as mudanças para evitar que o objectivo comum não se desvie?*

IV Corolário: Compromisso Individual e Colectivo pelo Talento

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**.

transforma
TALENTO
PORTUGAL

www.cotec.pt/talento

t

everis
an NTT DATA Company

FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN

COTEC
Portugal
Somos Inovação

COMPETE
NA OPERACIONAL FACTORES DE COMPETITIVIDADE

QREN
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