

## NEGÓCIOS INICIATIVAS ENCONTROS FORA DA CAIXA

# A gestão do talento, os paradoxos e a fuga de cérebros

“Hoje em dia são os candidatos que nos escolhemos”, disse Mafalda Varanda, do Grupo Bluepharma. “Temos de nos vender às pessoas, não podemos ficar à espera que elas venham ter connosco”, afirmou Mónica Sobreira, da Critical Software.

FILIPE S. FERNANDES

“Quando se fala do novo talento, eu sou esse novo talento porque tenho 27 anos e entre no mercado de trabalho há cinco anos”, proclamou Mafalda Rebordão, Strategic Partnerships Manager da Google, durante o debate, “O que as empresas fazem para reter talento?”, no Encontro Fora da Caixa, organizado pela Caixa Geral de Depósitos (CGD) e o Jornal de Negócios, e que se realizou a 30 de abril na Universidade de Coimbra. “A realidade que conheço é muito mais flexível porque as nossas prioridades têm de ter um olhar menos paternalista sobre os trabalhadores e perceber que estes vão flutuar ao longo da sua carreira, porque hoje em dia os jovens não querem ser só uma coisa mas querem ser várias”, disse Mafalda Rebordão.

“As exigências com que nos deparamos hoje são completamente diferentes das que tínhamos há cinco anos. Hoje em dia são os candidatos que nos escolhemos. Estamos numa era diferente em que a atenção constante às pessoas será a chave para conseguirmos termos os melhores connosco e, ainda assim, com dificuldades de retenção”, disse Mafalda Varanda, diretora de Recursos Humanos do Grupo Bluepharma. Esta empresa tem um elevado número de trabalhadores qualificados, 70% dos trabalhadores têm formação superior. Considera que a empresa beneficia com a proximidade com a Universidade de Coimbra, “que é uma fábrica de



Diana Ramos, Mafalda Rebordão, Mafalda Varanda, Mónica Sobreira, e Nuno Martins.

talentos”.

### Marketing do talento

“Se numa primeira fase nos aproximamos das universidades para captar talento, a dada altura percebemos que isso não era suficiente porque não eram apenas as skills tecnológicas que faziam a diferença, mas encontrar as pessoas certas, com a atitude certa”, salientou Mónica Sobreira, diretora de Divisão e membro da Comissão Executiva da Critical Software. Estas mudanças implicaram que o departamento de marketing apoiasse não só as vendas como a captação de novos talentos. “Temos de nos vender às pessoas, não podemos ficar à espera que elas venham ter connosco, temos de ter a capacidade de as atrair, mostrar o nosso valor e confiabilidade”.

Nesta batalha pelo talento, a “CGD contratou 850 pessoas nos

últimos cinco anos, por ano fazemos mil entrevistas a candidatos e cerca de 85% são jovens licenciados”, salientou Nuno Martins, administrador executivo da Caixa Geral de Depósitos. Este plano de atração e retenção contempla a formação “porque é muito importante para estas pessoas, e nós temos mais de 500 mil horas de formação, o que dá cer-



**A CGD contratou 850 pessoas nos últimos cinco anos, e cerca de 85% são jovens licenciados.**

**NUNO MARTINS**  
Administrador Executivo da Caixa Geral de Depósitos

ca de 80 horas por colaborador/ano. Se temos quatro semanas de férias, temos duas semanas de formação, o que tem impacto”, disse Nuno Martins, para quem o talento atrai-se quando há talento, “por isso é importante que haja uma cultura de talento”, afirmou Nuno Martins.

### A circulação de cérebros

O paradoxo do talento foi um dos pontos condutores da apresentação de Joana Santos Silva, diretora do ISEG MBA e professora de Estratégia e Inovação, com a sua apresentação “Growth Mindset: o Caminho para o Talento Fora da Caixa”. “Hoje existe um problema sério de escassez de talento e as organizações têm dificuldades em atrair talento qualificado, mas a UNESCO diz que nos próximos 30 anos vamos formar mais pessoas com formação avançada do que ao longo de toda a história da

humanidade”, referiu Joana Santos Silva.

Deu o exemplo de como esse paradoxo se reflete em Portugal, onde se estima que se formam 90 mil pessoas na área das engenharias e das ciências, mas 81% das lideranças das empresas em Portugal dizem que têm dificuldade em atrair talento qualificado o que contrasta com 75% a nível global.

A Universidade de Stanford diz que por cada dólar que as organizações investem em tecnologia precisam de investir 9 dólares em talento, pessoas e processos. “O que distingue as empresas bem-sucedidas é o talento”, concluiu Joana Santos Silva, mas adiantou que “as competências são mais importantes que o talento porque podem ser desenvolvidas”.

Será que temos mesmo uma fuga de cérebros a acontecer, foi a pergunta de partida para a intervenção de Cátia Batista, professora catedrática de Economia e vice-deana da Nova SBE na sua intervenção, “Fuga de Cérebros e Captação de Talentos para Portugal”. Metade dos jovens altamente qualificados em Portugal estão de facto a emigrar mas os números do Banco Mundial mostram que “no Mundo não somos especiais ou diferentes”.

Nos países em que 50% da emigração são jovens com curso superior constam a Alemanha, o Reino Unido, que “são os países para onde os nossos jovens vão”. Para Cátia Batista, “mais do que uma fuga de cérebros, o que há é uma circulação de cérebros”. Mostrou que há um lado menos óbvio, e que pode ter consequências positivas, como “os efeitos de incentivo para os que estão no país que querem investir ainda mais em educação e em qualificações, porque sabem que se quiserem podem sair do país e, podem voltar com mais qualificações”.

Ricardo Almeida

## Falta talento em quantidade em Portugal

A atração e retenção de talento em Portugal deparam-se com fatores como a baixa taxa de natalidade, que limita a quantidade, a emigração de parte dos qualificados e a forte concorrência global por talento qualificado em Portugal.

“Portugal é um país envelhecido com a quebra de natalidade, por isso problema é mais de quantidade de talento do que de qualidade, e, na quantidade, Portugal está dependente, da imigração, pelo menos nos próximos dez anos”, afirmou Paulo Macedo, presidente da Comissão Executiva da Caixa Geral de Depósitos.

No último relatório do World Economic Forum, nos seis itens sobre as principais barreiras aos negócios, dois eram o excesso de regulação, e escassez de capital, “que é escasso por natureza”, e “três diziam respeito ao talento”. O outro era os skills gaps, “sobre os diferenciais entre as competências necessárias e as competências que são oferecidas”, afirmou Paulo Macedo.

Na sua opinião, os skills gaps aplicam-se às lideranças e não apenas à base da estrutura das organizações. “Em Portugal, 98% das empresas são PME, há algumas que são excelentes e bem geridas mas há um número muito grande de pessoas que fazem mais por persistência, determinação, herança, hábitos, do que com muitos aspetos que incorporam informação e métodos mais sofisticados. Mas isto não se aplica apenas às PME, acho que às grandes empresas também se aplica”, considerou Paulo Macedo.

Considerou que a atração e retenção de talento em Portugal se confrontam com fatores como a baixa taxa de natalidade, que limita a quantidade, a emigração de parte dos qualificados e a forte concorrência global por talento qualificado em Portugal, “que quase não existia mas que escalou nos últimos anos, porque o talento é grande e barato em termos europeus, cujo principal exemplo são os chamados centros de competência”.

### A disrupção da IA



Paulo Macedo, presidente da Comissão Executiva da Caixa Geral de Depósitos

Nas competências mais valorizadas nas pessoas, Paulo Macedo referiu que se procuram “pessoas estruturadas, que conseguem resolver problemas complexos, que tenham agilidade, com capacidade de aprendizagem constante, criatividade e resiliência e com a componente tecnológica sobretudo por causa da Inteligência Artificial (IA)”.

Realçou que a Inteligência Artificial veio reposicionar as competências e o talento. A sua disrupção vai fazer desaparecer profissões e fazer emergir outras como uma maior criação de empregos verdes que são essenciais para permitir uma transição ambiental, ou os empregos sociais nos setores da educação, da saúde e da prestação de cuidados. “As pessoas não devem ter medo da IA mas de pessoas que percebam mais de IA do que elas”, citou Paulo Macedo.

O presidente executivo da CGD fez referência ao artigo da HBR, “You Can’t Fix Culture”. Este refere que não se consegue mudar uma cultura organizacional porque é uma questão de gerações e defende que se deve focar no que é o negócio, no que se quer deixar de fazer na organização porque é negativo, no que é preciso começar e depois a cul-

tura vai atrás.

Nesta sua curta lição de gestão, Paulo Moita de Macedo, mostrou um slide que resumia o que acontece em quase todas as culturas organizacionais. “O barco é o mesmo mas 31% remam para a frente, estão comprometidos, 55% trabalham mas não estão comprometidos e 14% são contraproducentes, porque estão ativamente descomprometidos e até remam para trás, destroem valor. A parte do meio depende do que a liderança faz, porque é deste meio que depende o seu sucesso”, concluiu Paulo Macedo.

“Com a moderação da inflação as famílias europeias já estão a ter algum ganho de poder de compra e mantêm níveis relativamente baixos de endividamento e os custos de financiamento não estão em níveis que façam disparar os alarmes”, salientou Rui Martins, diretor de Estratégia da Caixa Gestão de Ativos, na sua análise das tendências macroeconómicas para 2024. Na atividade das empresas na zona europeia, estas estão a “reportar algum aumento da sua atividade suportada no setor dos serviços, mas com a indústria está mais débil com a sua produção a diminuir”.

FILIPE S. FERNANDES

## As memórias de Xavier de Brito, o pai do IVA

Uma conversa do músico e compositor, Pedro Abrunhosa, com o professor jubilado de fiscalidade, José Guilherme Xavier de Basto, em torno do imposto de valor acrescentado.

“Não renego a paternidade quando dizem que sou o pai do IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado), que entrou em vigor em 1 de janeiro de 1986. É um filho um bocado espírito, mas é garantia dos ordenados da função pública e das pensões. Não é uma glória, porque é um assunto muito aborrecido, que dá trabalho. A matéria fiscal é cheia de pormenores, de detalhes, de escaninhos, é uma coisa muito aborrecida”, afirmou José Guilherme Xavier de Basto, 85 anos, que foi professor de Fiscalidade e de Harmonização Fiscal na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e presidiu à Comissão do Imposto sobre o Valor Acrescentado (1980-1985).

Em conversa com o músico e cantor Pedro Abrunhosa, Xavier de Basto sublinhou que é um mal-amado por causa do IVA. “Na criação do IVA, tínhamos restrições em relação às taxas reduzidas e pusemos a taxa normal nos livros, que era só de 16%, que na altura era brandinha e depois subi e subi... Fui à feira do Livro do Porto e comprei um livro e o vendedor diz-me: “afinal o senhor também gosta de ler”...”, recordou Xavier de Brito, que é um colecionador e apreciador de canetas de tinta permanente.

### A revista Playboy Lembrou que em 1986 o IVA



José Guilherme Xavier de Basto conversa com Pedro Abrunhosa

comportava taxas agravadas para determinados produtos, o que hoje a legislação europeia não permite. Na época, a lista foi feita “com base nos bens que cada um dos membros da comissão embirrava. Eu que odeio armas de fogo, disse ponha armas de fogo. Passados uns dias recebi uma carta indignada da Federação Portuguesa de Tiro porque tínhamos ganho um medalha da prata nos Jogos Olímpicos e era um crime lesa-pátria”.

“A situação mais grave foi com a taxa agravada sobre artigos pornográficos, porque não havia definição do que fosse artigo pornográfico. Entrou em vigor e os contribuintes mandavam amostras de artigos para um diretor que era um homem católico, austero... Mas consegui que ele não considerasse, como pornográfica, a revista Playboy”, referiu Xavier de Brito, sempre com a ironia a pontuar o seu discurso.

Recusou a ideia de um fiscalista tem de ser alguém que não gosta de música, de arte ou de poesia porque no seu caso é um apaixonado de música e de ópera e na sua última aula na faculdade de Economia da Universidade de Coimbra em 2004 citou os versos de Álvaro de Campos “queriam-me casado, fútil, quotidiano e tributável?”.

FILIPE S. FERNANDES

Ricardo Almeida