

## ***Plano Nacional “Mil talentos”: Insights para a Gestão de Recursos Humanos em Macau***

*Ao Io Weng\* Yu Suyang\*\**

### **I. Introdução**

Atualmente, a competição é muito intensa na comunidade internacional. A quantidade de pessoas disponíveis é capaz de decidir a ascensão de um país ou de uma nação, possuindo uma influência determinante. Ao vislumbrar tal competição, com o objectivo de promover a ascensão pacífica do país e de realizar o “Sonho Chinês” do ressurgimento da nação, a China envida grandes esforços no campo da gestão de talentos. Entre estes, o que mais chama a atenção é o “Plano de Importação de Estrangeiros Altamente Qualificados” (conhecido por “Mil talentos”), lançado em Dezembro de 2008. Tal plano visa, essencialmente, apoiar a vinda de um grupo de especialistas à China, para promover a educação no campo da pesquisa e a indução de sectores económicos necessários para o desenvolvimento estratégico, de longo prazo, do país. Similarmente, ao sentir o empurrão do desenvolvimento nacional, o Governo da RAEM também passou a atribuir alto valor aos mecanismos de treino de talentos em anos recentes, tendo fundado uma comissão em 2014. A “Comissão de Desenvolvimento de Talentos”, possui competências para elaborar, planear e coordenar a estratégia e as políticas de desenvolvimento de longo prazo para desenvolvimento de talentos. Um trabalho entre sua prioridades é construir um mecanismo que incentive o regresso dos talentos a Macau dos que se encontrem no exterior, com o fim de incentivar o crescimento desta Região Especial. Essa estratégia, coincidentemente, é idêntica à do Governo Central, permeada pela ideia de que “os talentos fazem a nação”. Tendo em vista o objectivo de se tornar um “Centro Mundial de Lazer e Turismo”, a RAEM precisa de competir com outros lugares, pelos melhores profissionais. O êxito na aplicação do plano “Mil

---

\* Doutorado pela Faculdade da Administração Pública e Política da Universidade Renmin da China

\*\* Doutorado pela Faculdade da Administração Pública e Política da Universidade Renmin da China

Talentos” serve de importante referência para uma estratégia de atração de talentos, para voltarem a Macau. Portanto, este artigo utilizará, como fundamento analítico, o conceito de “Gestão de Talentos e de Administração de Recursos Humanos,” no processo de globalização. A seguir, no que concerne ao plano “Mil talentos”, descrever-se-á, retrospectivamente, o seu pano de fundo, avaliar-se-á o estado de sua execução, sua eficácia e os desafios que enfrenta. Por último, a esta análise conjugar-se-á a situação de Macau, propiciando comparações e reflexões úteis à RAEM.

## II. Gestão de Talentos

Ao tratarmos da Gestão de Talentos, é necessário primeiro definirmos o que é “talento”. Empiricamente, “talento” é a pessoa que possui “potencial”; “potencial”, contudo, não se resume a “capacidades” em particular, sendo, ao contrário, um conceito geral composto por diversos factores. Academicamente, especialistas como Michaels, entre outros, oferecem uma definição mais completa do termo em sua obra *The War for Talent*. Para estes, “talento” envolve um conjunto de “habilidades”, como conhecimentos, experiência, QI, juízo, atitude, personalidade, senso estratégico apurado, liderança, maturidade emocional, poder de expressão, poder de atrair e estimular outros talentos, sentido de missão, habilidades práticas e capacidade de produzir resultados<sup>1</sup>. Pode-se ver que se trata de um conceito amplo e profundo, não sendo de fácil definição.

A disciplina de Gestão de Talentos surgiu na década de 1990, havendo três concepções e opiniões maioritárias na academia sobre o seu conteúdo<sup>2</sup>. Em primeiro lugar, entende-se que a Gestão de Talentos é idêntica à típica Gestão de Recursos Humanos (RH) em termos de funcionamento e papéis. Envolve, portanto, as mesmas três ferramentas: admissão, treino e desenvolvimento de carreiras. A segunda concepção, entende aquela como um processo de adaptação entre o talento e suas funções, pretendendo garantir que o profissional seja designado para a posição mais adequada numa organização. Desta maneira, constroem-se *talent pools* para cargos e funções específicas, com o propósito de desenvolver os talentos

---

<sup>1</sup> Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod. (2001). *The War For Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press. P.3.

<sup>2</sup> Kim, S., & Mclean, G.N. (2012). *Global Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD*. *Advances in Developing Human Resources*, 14 (4): 566-585.

internamente. Essa concepção é semelhante ao “planeamento de recursos humanos” e ao “planeamento de sucessão” da Gestão de Recursos Humanos. Em terceiro lugar, enfatiza-se a avaliação da *performance* do funcionário, aferindo-se o nível de cada um e gerindo-os conforme categorias. A organização tem, então, que realizar uma avaliação segundo os resultados do trabalhador, mantendo apenas os que produzem bons resultados e dispensando os maus funcionários. Promove-se assim uma situação de “sobrevivência dos mais aptos”<sup>3</sup>. Entretanto, essas três concepções não diferenciam entre Gestão de Talentos e a Gestão de Recursos Humanos em sentido amplo, ao realçar as especificidades de cada um. Na verdade, a distinção entre essas duas atividades, deve-se às necessidades originárias do desenvolvimento de estratégias organizacionais e, particularmente, a que um tipo específico de funcionário responda a essas necessidades<sup>4</sup>. A demais, há distinções evidentes entre os RH comuns e os talentos, pois, na medida em que, estes possuem um potencial diferenciado, os Recursos Humanos envolvem todo e qualquer funcionário. Por outro lado, em comparação à Gestão de Recursos Humanos, há poucas políticas envolvidas na Gestão de Talentos, resumindo-se, principalmente, a quatro segmentos ou sistemas: Sistema de Planeamento, Sistema de Atracção, Sistema de Desenvolvimento e Sistema de Retenção<sup>5</sup>. Os especialistas Tarique e Schuler, afirmam que esses quatro sistemas, são os principais elementos da gestão de talentos e que o conteúdo de cada um não deve ser elaborado independentemente. É necessário, que todos estejam intimamente associados, às estratégias de Recursos Humanos e de desenvolvimento organizacional<sup>6</sup>.

Falemos, primeiramente, do Sistema de Planeamento. Este envolve a preparação de um *Top-Down Design*, e a sua estratégia deve ser capaz de identificar os problemas centrais, a serem resolvidos mediante o desenvolvimento nacional, assim como, a direcção e as metas a serem alcançadas

---

<sup>3</sup> Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*. *Human Resource Management Review*, 19: 304-313.

<sup>4</sup> Lewis, R., & Heckman, R. (2006). *Talent management: A critical review*. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

<sup>5</sup> Tarique, I., & Schuler, R. (2014). *A typology of talent-management strategies*. In Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (Eds.), *Strategic Talent Management Contemporary Issues in International Context* (pp. 177-194). Cambridge University Press.

<sup>6</sup> Idem.

por tal desenvolvimento<sup>7</sup>. A seguir, deve-se decidir quais são as capacidades necessárias (como conhecimentos, habilidades, potenciais e personalidade), bem como, a quantidade de talentos que possuem e suas respectivas funções centrais. Tal planeamento tem como propósito otimizar a distribuição de talentos, atribuindo-lhes funções essenciais no momento apropriado. Desta maneira, ocorreria a situação em que, ao talento certo seria atribuída tarefa correcta, resolvendo os problemas de forma eficiente e atingindo-se o resultado almejado pelos objectivos estratégicos.

Ao termos em mãos um Planeamento de Talentos, o segundo passo é, pôr em acção um Sistema de Atracção, cuja estratégia pode ser diversificada. Embora uma das ferramentas mais utilizadas seja a concessão de benefícios materiais, também há benefícios imateriais. Por exemplo, algumas pesquisas indicam que o prestígio influi na atração de pessoas capazes<sup>8</sup>, por isso, incrementar o prestígio de um país ou território (ou seja, elevar o seu nível de desenvolvimento socioeconómico), é um método eficiente, para atrair talentos internacionais. Um outra medida possível, é garantir a “posição do valor do funcionário” (*employee value position*), a fim de atrair pessoas competentes para a organização. Dito de outra forma, deve-se fazer com que o talento aprove a cultura, os valores e a visão de futuro da sua organização, produzindo-se uma sinergia entre os dois. Por conseguinte, o funcionário sentir-se-ia profundamente orgulhoso e motivado para trabalhar na organização, pois acreditaria para a sua contribuição é apreciada<sup>9</sup>.

Em terceiro lugar, vem o Sistema de Desenvolvimento, que tem como prioridade, incrementar as capacidades do funcionário no contexto da sua unidade de trabalho, seja, no momento presente, seja, no futuro. Tal Sistema envolve medidas como treino, planeamento de sucessão, promoção interna, desenvolvimento de carreira, etc<sup>10</sup>. Em via de regra, o Desenvolvimento é considerado a tónica da Gestão de Talentos, parti-

<sup>7</sup> Lan Zhiyong, Wei Ming (2014). *Sistema de Gestão de Um País Moderno: Top-Down Design, Experiência Prática e Complexidade*. Journal of Public Management, 11 (1): 1-9.

<sup>8</sup> Harvey, W.S. & Groutsis, D. (2015). *Reputation and Talent Mobility in the Asia Pacific*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 53, 22-40.

<sup>9</sup> Hill, B. & Tande, C. (2006). *Total Rewards the Employment Value Proposition*. Retrieved from <http://www.tandehill.com/pdfs/total-rewards.pdf>

<sup>10</sup> Tarique, I., & Schuler, R. (2014). *A typology of talent-management strategies*. In Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (Eds.), *Strategic Talent Management Contemporary Issues in International Context* (pp. 177-194). Cambridge University Press.

cularmente devido, à escassez desse tipo de recurso na sociedade actual. Por isso, incrementar as capacidades dos funcionários já ao serviço, é um meio para se obterem novos talentos.

Por fim vem o Sistema de Retenção, cuja política está voltada para o problema da circulação (perda) de talentos. Na sociedade actual, há inúmeras oportunidades, o que torna a circulação de talentos entre instituições algo normal. Mas, a fuga de cérebros é um desperdício, seja, para um país, um território ou uma organização. Portanto, é necessário oferecer benefícios de qualidade (como, remuneração, segurança, tratamento médico, habitação, sistema de trabalho flexível, prémios em função da *performance*, etc.) para que os melhores talentos permaneçam, atenuando os impactos negativos da circulação. Numa era de intensa competição por talentos, parece ser cada vez mais importante que o Governo adopte políticas que virem protecção<sup>11</sup>.

Não há um esquema rígido, para balancear a importância relativa a cada um dos quatro sistemas: tudo depende da estratégia de desenvolvimento adoptada por uma organização. Alguns académicos, utilizam a metáfora da construção de um prédio, para explicar o processo de gestão de talentos. Não se trata, meramente, da contratação de projectistas, electricistas, carpinteiros, etc. É necessário, antes de mais, que primeiro, se desenhe uma planta (tal como a estratégia de desenvolvimento organizacional, o “*top-down design*”). Somente, então, é que, conforme as características do planeamento do prédio, se quantificam e definem os tipos dos profissionais que se devem contratar para satisfazer as necessidades da obra. A partir daí, deve-se oferecer um ambiente de trabalho adequado, fornecer recursos auxiliares para atrair os talentos, e fazer com que, possam atuar conforme os seus potenciais – eis o modo de se construir um prédio ideal<sup>12</sup>.

Em síntese, a Gestão de Talentos, pode ser compreendida como uma série de políticas, práticas e actividades desenvolvidas por um país, região ou organização que, orientada pelas diretrizes de desenvolvimento estratégico, planeiam, sistematicamente, os tipos e as quantidades de talentos

---

<sup>11</sup> Lan, Z., Riley, L., & Cayer, N.J. (2005). *How Can Local Government Become an Employer of Choice for Technical Professionals: Lessons and Experiences from the City of Phoenix*. *Review of Public Personnel Administration*, 25 (3), 225-242.

<sup>12</sup> Lewis, R., & Heckman, R. (2006). *Talent management: A critical review*. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

necessários. Essa série de políticas, práticas e atividades também têm por fim atrair, desenvolver, mobilizar e preservar os talentos, capazes de contribuir para o desenvolvimento da organização. Sob os esforços conjuntos, da organização e dos funcionários, a Gestão de Talentos realiza os objectivos estratégicos delineados.

### III. A Gestão de Talentos sob a Globalização

“Globalização” é a grande tendência do desenvolvimento mundial, desde os anos 50 do século passado, exercendo profunda influência sobre diversas esferas, como, na política, economia e sociedade. Dado o célere desenrolar desse processo, o foco estratégico de muitos países, regiões e organizações alastrou-se por todo o mundo, tanto que, a gestão de talentos, também seguiu a tendência, elevando-se ao plano internacional. Em anos recentes, surgiu o conceito de “Gestão Global de Talentos”, que toma em consideração o impacto da globalização sobre tal sector, encontrando aí, o contexto do trabalho de pesquisa. Dito de uma forma simples, a Globalização, implica que as fronteiras entre os países se tornam mais difusas, na medida em que, as relações globais e fortalecem-se continuamente em diversas esferas (político, económico, cultural, entre outros). As mudanças ocorridas, em qualquer lugar do mundo, repercutem-se sobre as outras partes, sobretudo, num momento em que, as tecnologias de informação não são limitadas pela geografia, pois, atingiram uma velocidade, escala e dimensão nunca vistas<sup>13</sup>. A liberdade de fluxos, é uma importante característica da Globalização. Neste plano, não é apenas o fluxo transnacional de capitais, mercadorias, conhecimentos ou pensamentos que promovem o desenvolvimento económico; um outro importante elemento, a mão de obra, também começou a circular pelos mercados internacionais. Assim, como reagir ao livre fluxo de mão de obra é um desafio relevante para a gestão de talentos, no mundo globalizado. A circulação de pessoas capazes, possui vantagens e desvantagens. Para alguns países, a Globalização resolveu, em certa medida o problema da escassez de mão de obra. Porém, por outro lado, agora também, se deve fazer face à competição com outras nações. Não é fácil a tarefa de atrair e preservar talentos; a má gestão, muito provavelmente, leva à fuga de cérebros. Resumindo as opiniões dos especialistas, Tarique e Shuler, ambos definem

---

<sup>13</sup> Scholte, J. A. (2008), *Defining Globalization*. *The World Economy*, 31, 11: 1471–502.

a “gestão globalizada”, de talentos como uma série de medidas referentes aos *Human Resource* que actuam no plano mundial, cujo objetivo é, atrair, desenvolver, proteger e mobilizar profissionais, que possuam (mesmo que potencialmente) capital humano de alto nível (como, habilidades, personalidade, motivação, etc.). Chega-se, assim, à estratégia de desenvolvimento global de organizações transnacionais, levando em conta, não apenas as diferenças individuais entre as organizações, mas também, as diferenças de perfis culturais de cada localidade em que actuam<sup>14</sup>.

Com base na definição acabada de referir, podemos constatar que há similaridades entre a “Gestão de Talentos” e a “Gestão Globalizada de Talentos”. A maior diferença entre as duas, contudo, reside nas particularidades das questões gerenciais enfrentadas por uma organização transnacional, ou seja, na gestão de talentos vindos de diferentes países, possuidores de diferentes perfis culturais. No que concerne ao peso exercido por tais particularidades, sobre a gestão de *Human Resource*, em geral, e sobre a gestão de talentos, em particular, a académicos possuem duas visões maioritárias contrapostas. De acordo com a primeira, crê-se que as empresas globalizadas convergem para um mesmo modelo administrativo; de acordo com a segunda perspectiva, as empresas tendem a seguir modelos divergentes<sup>15</sup>. Nos termos da hipótese de convergência, pressupõe-se a existência de um conjunto de *best practices*; isso implica que, só adoptando um modelo unificado e padronizado, é possível alcançar os objetivos da empresa. Por tal razão, as diferenças culturais, não têm impacto sobre a gestão globalizada de talentos, uma vez que as políticas administrativas convergem para um único modelo. Segundo a hipótese de divergência, o modelo de gestão de uma organização, adapta-se de acordo com as diferenças de cada local, não existindo assim, uma única fórmula, de modo que, só adoptando a gestão, às características de um lugar, é que se poderá administrar talentos diversificados, provenientes dos diversos lugares do mundo<sup>16</sup>. Actualmente, não há um consenso sobre as vantagens e as des-

<sup>14</sup> Tarique, I., & Schuler, R. (2010). *Global talent management Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*. Journal of World Business, 45: 122-133.

<sup>15</sup> Huo, Y.P, Huang, H. K. & Napier, N.K. (2002). *Divergence or convergence: a cross-national comparison of personnel selection practices*. Human Resource Management, 41(1): 31-44.

<sup>16</sup> Rowley, C. & Benson, J. (2002). *Convergence and Divergence in Asian Human Resource Management*. California Management Review, 44 (2): 90-109.

vantagens das duas hipóteses<sup>17</sup>. Tudo depende das políticas adoptadas pela organização, dos tipos de talentos e dos valores culturais em questão. Não obstante, na hipótese da convergência dos modelos de gestão, adoptado um método *one size fits all*, em que se ignora a psicologia dos talentos, que por sua vez, é influenciada muitas das vezes pelas mentalidades culturais, pela tradição e pelos estilos de vida de determinado local. No plano “Mil Talentos”, objecto de estilo no presente artigo, o fluxo de regresso, em muitos momentos, é determinado pelos sentimentos de nostalgia da família e do país. Só através da consideração dos valores culturais, profundamente sedimentados, na psicologia dos talentos é que se podem elaborar políticas estratégicas de atracção, fazendo com que regressem e contribuam para sua pátria.

#### IV. O Plano Nacional de “Mil talentos”

Um famoso intelectual da dinastia Qing, Wei Yuan, propôs na sua obra “Gazeta Ilustrada dos Países de Além-Mar” o lema “aprender as técnicas em que os bárbaros têm vantagens para dominá-los”, dando início à tendência histórica da China moderna, em que “o aprendizado chinês é a essência, o aprendizado ocidental é uma aplicação”. Neste contexto, muitos compatriotas partiram para países distantes, com o fim de aprender os conhecimentos e técnicas avançadas dos ocidentais, sem que, no entanto, se esquecessem da cultura e dos valores chineses. Eles tinham a esperança de por fim, puderem utilizar o que aprenderam, para retribuir ao seu país, realizando assim, o ideal de “enriquecer a pátria e fortalecer a terra natal”. No período inicial da fundação da “Nova China”, uma parte dos estudantes que estudaram no estrangeiro, como Qian Xuesen, Deng Jiaxian, Hua Luoqing, que se tornaram cientistas destacados, voltaram ao país e efectuaram importantes contributos para a ciência e tecnologia, defesa e educação. Depois da política “Abertura e Reforma”, com o rápido desenvolvimento económico da China, cada vez mais intelectuais tiveram oportunidade de sair do país para estudar. De acordo com as estatísticas do Ministério da Educação, de 1978 a 2013, mais de 3 milhões de estudantes partiram para realizar estudos no exterior<sup>18</sup>, chegando a todas as

<sup>17</sup> Tarique, I., & Schuler, R. (2014). *A typology of talent-management strategies*. In Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (Eds.), *Strategic Talent Management Contemporary Issues in International Context* (pp. 177-194). Cambridge University Press.

<sup>18</sup> Origem da informação: Relatório de Tendências dos Estudos no Exterior 2014.

partes do planeta, para estudar todo tipo de disciplinas e especialidades. Sempre ouvimos dizer que “em qualquer parte do mundo habitado há pegadas de chineses”, o que comprova, o importante papel exercido pela raça chinesa para o desenvolvimento mundial.

Apesar desta realidade, obviamente, há um grande número de estudantes que preferem voltar ao país, para um país sedento de talentos, em que persiste ainda uma demanda muito grande por recursos humanos, especialmente, em áreas muito específicas. Por esse motivo, em Dezembro de 2008, o Comitê Central do Partido Comunista, através das instituições do governo central e de diversos níveis de governos locais, adoptaram o “Plano de Importação de Estrangeiros Altamente Qualificados” (conhecido por “Mil Talentos”). A partir 2008, e por 5 a 10 anos, tem-se vindo a apocar o regresso do exterior de especialistas de alto-nível, para os programas nacionais prioritários de inovação, para os laboratórios e centros-chave de pesquisa científica, para as empresas do governo central; para as instituições públicas de natureza comercial e financeira, bem como, para as principais zonas de desenvolvimento de alta-tecnologia industrial. Concomitantemente, criou-se um grupo de trabalho, com a responsabilidade de liderar o trabalho organizacional e de apoiar o planeamento no âmbito deste plano.

## 1. Conteúdo do Plano

Depois de trinta anos de política de “Abertura e Reforma”, apesar do gigantesco sucesso do desenvolvimento económico chinês, o modelo de produção, baseado em mão-de-obra intensiva, esgotou-se. É necessário superar os “gargalos” actuais, apoiando-se na inovação científico-tecnológica, para promover uma nova fase de desenvolvimento sustentável. Mas, os níveis de inovação no interior da China, ainda não são suficientes. Este é uma problema central para o desenvolvimento do país, em que os líderes do Governo Central estão atentos; comprova-o, a força de decisão com que promoveram o plano “Mil Talentos”, com vista a induzir o aumento de profissionais de vanguarda disponíveis, revitalizando a atitude e trabalho em relação às indústrias criativas do interior da China. Verificamos ver que tal plano, se encarrega de uma missão histórica, sendo uma ferramenta nacional do mais alto nível, para a atracção de talentos<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Chao Longqi (2014). *Análise da Situação e Função dos Talentos Repatriados de Alto Nível nas Universidades — Baseado no ‘Plano 1000’*. Journal of Southeast Asian Studies, 4: 57-63.

De acordo com os objetivos nacionais para o desenvolvimento de políticas, em termos de planejamento de recursos humanos na área, o plano “Mil Talentos” envolve dois eixos principais: “talentos inovadores” e “talentos empreendedores”. Estes eixos estão voltados para três tipos de profissionais: talentos inovadores das áreas de alta ciência e tecnologia; acadêmicos especialistas de sectores-chave; talentos empreendedores de sucesso em sectores comerciais. A julgar pelo nome do plano, vemos que, no que tange a escala, o programa visa atrair milhares de chinesas, de volta para o país. Embora, não se trate de uma grande escala na perspectiva dos 1.3 bilhão de chineses, o objetivo do programa é, atrair de volta do exterior os profissionais de etnia chinesa, possibilitando aos Human Resource disponíveis no país, que possam compreender fundamentos, métodos, problemas e abordagens internacionais, para desenvolver sectores profissionais. Espera-se assim, que esses talentos ofereçam *insights* para profissionais chineses, transmitindo-lhes os seus conhecimentos e experiências. Tendo isso em mente, a escala do programa é razoável. Para garantir a qualidade dos talentos a importar, o plano “Mil Talentos” estabeleceu exigências rigorosas, como, o recebimento de grau de doutor no estrangeiro, idade máxima de 55 anos e méritos obtidos no campo do ensino, da pesquisa acadêmica ou da inovação<sup>20</sup>.

Sobre a importação de talentos em si, o plano prevê um acordo, sobre as tarefas específicas, a serem desenvolvidas pelos especialistas vindos do exterior, selado entre os profissionais e as instituições de ensino superior, centros de investigação, empresas e organismos públicos de natureza financeira e comercial, para onde forem destacados. O plano prevê, ainda, a avaliação dos selecionados já ao serviço no país, mediante solicitação, das empresas e/ou instituições receptoras, à plataforma de coordenação do processo. Esta plataforma de coordenação, organiza a avaliação dos talentos por especialistas, dirigindo recomendações ao Grupo de Trabalho para Atracção de Talentos, que depois decisão profere despacho. Além disso, o Grupo de Trabalho também criou um balcão de atendimento

---

<sup>20</sup> Tais méritos incluem: assumir o cargo de professor nas universidades e instituições de pesquisa científica; assumir cargos de alto nível em empresas internacionais e instituições financeiras de relevo; possuir de direitos de propriedade intelectual independentes ou domínio de técnicas-chave, experiências de empreendedorismo independente; conhecimentos profundos na área industrial e nas regras internacionais; outros talentos de alto-nível necessitados pelo país. Para mais detalhes consulta a página oficial do “Plano 1000”: <http://www.1000plan.org>

para dar informações e receber candidaturas dos talentos de regresso do exterior. O plano “Mil Talentos” criou quatro plataformas de candidatura, a saber: a “Plataforma Nacional para Programas-chave de Inovação”; a “Plataforma para Disciplinas e Laboratórios-chave”; a “Plataforma para Empresas e Organismos Públicos de Natureza Financeira e Comercial” e a “Plataforma para as Principais Zonas de Desenvolvimento de Alta-tecnologia Industrial”. Estabeleceram-se também princípios e condições para candidatura<sup>21</sup>. Podemos notar, portanto, que os procedimentos do plano são realizados conforme o modelo “de baixo para cima”. Pretende-se, desta forma, corresponder à procura por talentos pelas instituições que acolhem os profissionais que regressaram<sup>22</sup>, ao mesmo tempo que, se utilizam as diferentes plataformas, para categorizar a procura pelos diferentes tipos de especialistas. Acredita-se que, tais medidas aumentam a eficiência de tramitação e garantem a atracção de talentos de diferentes especialidades, sempre no intuito de corresponder aos objetivos estratégicos de desenvolvimento nacional.

No que tange ao desenvolvimento e à formação de talentos, o Governo Central está atento ao facto de que, a promoção eficaz da inovação e do empreendedorismo no país, depende das gerações mais jovens. Por tal razão, um mecanismo de formação de talentos locais não pode estar ausente. Um dos tipos de talentos envolvidos pelo plano, são os especialistas com cargo equivalente a professor titular, que trabalham em instituições de ensino superior e centros de pesquisa estrangeiros famosos. O objectivo da medida é assimilar as experiências estrangeiras, reformando o modelo de ensino superior no país, fazendo, assim, com que a China seja capaz de formar jovens talentos com visão internacional. Estes não apenas serão capazes de receber conhecimentos, como também, poderão participar no processo de transmissão desse mesmo conhecimento, legando a inovação para as gerações futuras. Isto vai ao encontro do que disse o Presidente Xi Jinping: “Devemos acelerar a importação do exterior de um grupo de especialistas de alto nível. Esses especialistas devem ser capazes de superar barreiras técnicas, desenvolver indústrias emergentes e induzir novas disciplinas, para preparar talentos inovadores locais. Tal medida acompanha o passo do desenvolvimento tecnológico mundial, o que é

---

<sup>21</sup> Página oficial do “Plano 1000”: <http://www.1000plan.org>

<sup>22</sup> Zuo Xiaoli, Wang Ge (2012). “*Questões sobre e Sugestões para o “Plano 1000” da China*”. China Science and Technology Achievements, 14: 4-8.

uma exigência necessária para a competição internacional por talentos. Fortalecer-se-á, assim, o exército de talentos disponíveis em nossa nação, cuja preparação é exigência necessária para fortalecer o país. Elevar-se-á nossa capacidade de inovação autónoma, uma condição necessária para que se produza uma nação inovadora”<sup>23</sup>.

Para atrair e manter o fluxo de regresso de talentos, a China oferece boas condições de trabalho e remuneração atrativa para os participantes do plano “Mil talentos”, que além da atribuição inclui apoio pessoal e logístico para organizar grandes projectos de pesquisa, de vários tipos de subsídio e medidas de bem-estar<sup>24</sup>. É necessário assinalar que, devido ao facto dos participantes do plano, já possuem altas posições, vida estável e uma carreira sucesso no exterior, o que mais precisam é de uma oportunidade para contribuir para seu país. Em relação a esses talentos, não basta oferecer apenas vantagens materiais para fazê-los regressar. A forma mais eficiente é uma ligação do perfil cultural dos talentos, seus valores e psicologia.

Nesse contexto, para atrair os talentos que regressam, a China tem-se apoiado mais em valores imateriais, como as necessidades para o desenvolvimento de longo prazo do país e a nostalgia da família e da pátria. Neste sentido, o Presidente da China Xi Jinping exprimiu aos especialistas o seguinte: “O 17º. Congresso do Partido determinou novas exigências de luta, para cumprir o plano de construção de uma Sociedade moderadamente próspera. Desenhou um grande plano para a construção

<sup>23</sup> Conferir a seguinte notícia: [http://news.xinhuanet.com/politics/2010-07/29/c\\_12388900.htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2010-07/29/c_12388900.htm)

<sup>24</sup> Por exemplo: pode assumir o cargo de líder ou de técnico especialista numa universidade, instituição de pesquisa científica ou empresa do governo central, etc.; aplicar para o fundo tecnológico da entidade do governo; participar na consulta e demonstração de um projecto-chave nacional, de um plano-chave de investigação científica e elaboração das normas do país, do construção de obra-chave, etc.; os talentos que regressaram, responsáveis pelo projecto, têm o direito de decidir sobre o uso do fundo e contratação de recursos humanos, etc. ; poder trabalhar pelo menos 6 meses na China com horário flexível. Além disso, os benefícios para a vida quotidiana incluem: cartão de residência permanente para os talentos e agregado familiares; subsídio único de imposto livre de 500 mil a 1 milhão de RMB para cada talento e subsídio de despesa de viagem, de envio de bagagens e aparelhos, subsídio de instalação, etc. Ao mesmo tempo, atenta-se sobre medidas de bem-estar, como tratamento médico, seguro, habitação, imposto, etc. dos cônjuges. Para mais detalhes, consultar a página oficial do “Plano 1000”: <http://www.1000plan.org>

do Socialismo contemporâneo. A nossa grandiosa Pátria prepara-se para uma nova jornada, marchando para a frente; por isso, é chegado o tempo de, começarmos a trazer talentos de alto nível, de volta ao país, para que se unam a nós. Todos devemos persistir no espírito de contribuir para o país e servir o povo, encontrando um espaço no grande plano da obra de desenvolvimento nacional e, desta forma, realizarmos o nosso contributo”<sup>25</sup>. Podemos ver que, o plano “Mil talentos” visa insuflar um espírito patriótico nos talentos chineses que há muito vivem no exterior, para que nutram esperanças de um dia poder “pagar sua dívida” para com a Pátria. Utiliza-se o Grande Plano de desenvolvimento futuro da China para trazê-los de volta, invocando valores e identidade cultural dos talentos, que tem mais poder de comovê-los, do que qualquer outro meio. Um especialista disse, numa entrevista no âmbito do “Mil Talentos” o seguinte: “Estamos agora num momento histórico decisivo para o ressurgimento da Nação chinesa; se tivermos oportunidade de nos empenhar, de corpo e coração, na empreitada de construção da Nação, isso bastaria por si como uma grande honra. Se formos apenas observadores num outro país, na terra natal alheia, é como se fôssemos um pássaro perdido. Se formos como a libélula que toca a flor da água, sem nunca deixarmos uma marca profunda no mundo – isso para nós é um motivo de grande arrependimento”<sup>26</sup>.

## 2. Resultados do Plano

Sob o chamado ressurgimento da pátria, o plano “Mil talentos” atraiu de volta diversos grupos de especialistas de alto nível, com intuito de fixar residência, ou temporariamente, para realizar trabalhos de natureza inovadora ou empreendedora. Estabeleceu-se o objectivo de atrair 2000 talentos entre 5 a 10 anos. Mas com o desenrolar dos acontecimentos, o plano recebeu uma atenção cada vez maior dos talentos chineses no exterior, que desejavam voltar ao país, em definitivo ou provisoriamente, para trabalhar. Com base na análise das situações concretas, o Grupo para Coordenação do Trabalho na Área de Talentos do Governo Central,

<sup>25</sup> Página de Xinhua News: [http://news.xinhuanet.com/politics/2010-07/29/c\\_12388900.htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2010-07/29/c_12388900.htm)

<sup>26</sup> Ma Wanhua, Ma Xueni, Geng Yue (2013). *Motivação, Vantagem Académica e o Desafio do Retorno dos Especialistas do “Plano 1000”*. Research On Education Tsinghua University, 34 (1): 94-103.

pôde ajustar o plano “Mil Talentos” em tempo eficaz, acrescentando às categorias iniciais de “talentos inovadores” e “talentos empreendedores”, as novas rubricas “Mil talentos de Topo”, “Mil talentos de Curto Prazo”, “Mil talentos Jovens”, “Mil Especialistas Estrangeiros”, “Mil Talentos das Humanidades” – formando-se assim sete grandes grupos. Consequentemente, o plano abrange um sistema composto, por um conjunto de disciplinas, diferentes faixas etárias e uma escala de vários tipos de talentos, para “importar” profissionais “de alto nível, de fina técnica, de ponta” de volta ao país. Em apenas cinco anos, o plano atraiu mais de 4000 pessoas, o que consideramos um excelente resultado<sup>27</sup>.

Os principais talentos que regressaram, vieram de grandes instituições de ensino superior, centros de pesquisa e empresas transnacionais dos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Japão e Canadá – países tecnologicamente avançados. São profissionais, cuja qualidade do trabalho de pesquisa, está na vanguarda internacional, ou que realizaram importantes descobertas na área de alta tecnologia, ou desenvolveram patentes de modo autónomo, ou possuem variada experiência de gestão em empresas transnacionais, ou, ainda, por terem menos de 40 anos, são jovens génios com o potencial de se tornarem líderes na academia ou no desenvolvimento de tecnologias. Entre os talentos admitidos em instituições de ensino superior e centros de pesquisa, temos 3 detentores de prémio Nobel, 46 membros de academias nacionais de ciência ou de engenharia, 1430 professores titulares, representando um número equivalente ao de talentos importados nos 30 primeiros anos do período da política de “Abertura e Reforma”<sup>28</sup>.

O trabalho desses talentos regressados do exterior, obteve gigantescos resultados em termos de inovação tecnológica. O número de *papers* e obras publicadas ultrapassou a marca de 4400. Destes, mais de 50 artigos estão publicados em publicações de topo, como a *Nature* ou *Science*; como resultado de projetos-chave de pesquisa científica nacionais ou locais, 2800; o total do investimento atingiu a marca dos 1.53 bilhões de Renminbi. Além disto, alguns investigadores que regressaram, foram agraciados com diversos prémios internacionais, como, Gregori Aminoff, Fresnel, International Quantum Communication, James Clerk Maxwell, entre outros. Podemos mencionar, também, que o Décimo Segundo

<sup>27</sup> Página oficial do “Plano 1000”: <http://www.1000plan.org>

<sup>28</sup> Idem.

Plano Quinquenal, prioriza o desenvolvimento estratégico de novas indústrias em diversas áreas como, a conservação de energia, a proteção ambiental, tecnologias de informação de nova geração, biomedicina, fabrico de equipamentos avançados, novas energias, novos materiais, entre outros. Entre os profissionais que regressaram no quadro do plano “Mil Talentos”, 48% foram empregados na primeira linha de empresas, contribuindo muito para elevar o poder de inovação tecnológica autónoma das empresas chinesas<sup>29</sup>. No que se refere à cooperação internacional, os académicos do plano “Mil Talentos”, também se constituíram em importantes pontes, para conectar a pesquisa científica nacional ao estrangeiro<sup>30</sup>.

O sucesso do plano “Mil talentos” produziu efeitos de transbordamento; várias províncias e cidades copiaram o modelo do plano de atracção de talentos. Entre essas, por exemplo, Pequim lançou o “Programa de *Pooling* de Talentos do Estrangeiro”; Jiangsu adoptou o “Esquema de Dupla Inovação”; Zhejiang, o plano “Mil Talentos de Zhejiang”; entre outras. Com isto, formou-se na China uma estrutura de atracção de talentos, com múltiplos níveis e diversos canais, reciprocamente integrados. Sob a convergência de fatores como, a “Oportunidade China”, o “Ressurgimento da Nação” e diversos tipos de programa de talentos, de 2008 até ao momento, cerca de 1,44 milhões de talentos regressaram do exterior, o que representa um crescimento anual de mais de 30%. Trata-se da maior onda de retorno ao país, desde a fundação da Nova China<sup>31</sup>. Podemos afirmar que o plano “Mil Talentos”, fundamentalmente, deu corpo aos valores culturais de que “o aprendizado chinês é a essência, o aprendizado ocidental é uma aplicação” – comovendo talentos chineses residentes no exterior, a voltar ao país, e dando origem a movimento contemporâneo de “auto-fortalecimento nacional”.

### 3. Problemas e Desafios

Apesar dos méritos do plano de “Mil talentos” serem evidentes, por ser a primeira vez que a China lançou um projecto de atracção de talentos com tamanho escopo, surgiram alguns problemas e desafios no desenrolar

<sup>29</sup> Página oficial do “Plano 1000”: <http://www.1000plan.org>

<sup>30</sup> Chao Longqi (2014). “Análise da Situação e Função dos Talentos Repatriados de Alto-Nível nas Universidades — Baseado no ‘Plano 1000’”. *Journal of Southeast Asian Studies*, 4: 57-63.

<sup>31</sup> Página oficial do “Plano 1000”: <http://www.1000plan.org>

do projecto, e mesmo algumas dúvidas, suscitadas pela própria sociedade. Observamos tais questões mais de perto e as respostas encontradas.

Em primeiro lugar, houve um problema de adaptação. Em qualquer sistema existente, pressupõe-se uma certa medida de consenso e equilíbrios nesse sentido, qualquer evento que quebre o consenso e equilíbrios, gera desgastes e conflitos ingratos<sup>32</sup>. A política de atrair profissionais do exterior, para assumir uma posição de destaque na sociedade, trazendo consigo novas concepções, formas de pensar e agir, sem dúvida criaram tensões com os hábitos e atitudes estabelecidas na China. Provocaram também, um sentimento aversão, e mesmo, medo de competição, por parte daqueles que, estando no país, tinham a percepção das suas próprias insuficiências. Ergueu-se, então, uma atitude de resistência que, somada a outros factores, tiveram um impacto negativo sobre a execução da política de Gestão de Talentos.

Em segundo lugar, levantou-se a questão da diferença de atribuição de vantagens. O facto da China oferecer remuneração e benefícios generosos, aos talentos regressaram do exterior, gerou ampla atenção dos talentos já instalados no país, e da própria sociedade. Porque, as vantagens atribuídas aos académicos e talentos do interior da China, são mais baixas do que as vigentes no exterior. Tal situação foi considerado como uma injustiça, chegando mesmo a influenciar o desempenho de trabalho de alguns<sup>33</sup>. Por outro lado, tendo em conta desigualdades económicas da sociedade de actual, não é difícil que o público sinta inveja, ao perceber que um número seduzido de pessoas recebe vantagens tão amplas, indo ao ponto de questionar o valor do plano. Há, portanto, um grande desafio em esclarecer os talentos já no país, e a população em geral, para que compreendam a necessidade de um tal plano para a China, assim como da razoabilidade das vantagens e benefícios oferecidos, como meio de efectivar o regresso dos especialistas escassos no país.

Um terceiro ponto, é o processo de avaliação. O plano “Mil Talentos” foi colocado sob escrutínio da sociedade, por haver cada vez mais vozes a exigir avaliação de sua eficiência. Teve lugar, sob a influência dos

---

<sup>32</sup> Lan Zhiyong (2014). *Circulação e Inclusão no Regime dos Talentos*. Plano 1000: <http://www.1000plan.org/qrjh/article/58025>

<sup>33</sup> Ma Wanhua, Ma Xueni, Geng Yue (2013). *Motivação, Vantagem Académica e o Desafio do Retorno dos Especialistas do “Plano 1000”*. *Research On Education Tsinghua University*, 34 (1):94-103.

ânimos exaltados da opinião pública, perante uma certa impaciência da sociedade em que exigiu uma avaliação com resultados imediatos. Muito embora, alguns estudiosos tenham utilizado métodos quantitativos, baseados em índices (como, recompensas por prémios, benefícios para as finanças locais, comercialização de descobertas científicas, entre outros) para avaliar a eficiência do plano<sup>34</sup>, também houve especialistas que, preferiram opiniões sobre a intenção e resultados, antes mesmo, do plano entrar em execução, o que favorece uma perspectiva distorcida da avaliação. Por outro lado, os índices a que a sociedade atribui valor, como retorno sobre investimento, índice de exposição nos meios de comunicação, índice de citações nas ciências sociais, promoções, etc., são demasiadamente míopes e utilitários<sup>35</sup>. Dado que o papel exercido pelos talentos, não se reflete diretamente em índices de avaliação mecanicistas, no trabalho de avaliação dos “talentos importados”. A sociedade deve evitar servir-se de índices que são banais, fruto de um utilitarismo míope, para criticar um plano de trabalho de longo prazo.

Um quarto aspecto, é o fluxo de talento em si. Tendo em mente a atenção dedicada pela sociedade aos profissionais que regressaram, há a necessidade de excluir os especialistas que não atinjam a linha de avaliação determinada. O Departamento de Organização do Partido Comunista, editou um *Parecer sobre o Regime de Exclusão de Especialistas Seleccionados pelo Plano Nacional “Mil Talentos”*, propondo exclusões diferenciadas para três tipos de profissionais<sup>36</sup>. Sabe-se que, no regime de gestão de talentos, o mais importante, é o mecanismo de recrutamento, vindo o mecanismo de circulação a seguir e, por último, o mecanismo de exclusão. No contexto do plano “Mil talentos”, há o desejo de fazer prova da sua eficiência, uma voz que, algumas instituições importaram talentos de forma cega, sem dispor de recursos e infraestruturas para tanto. Foram incapazes, de oferecer condições de trabalho adequadas, o que repercutiu negativamente

<sup>34</sup> Yang Heqing, Chen Yian (2013). *Avaliação do Efeito da Execução da Política dos Talentos de Alto Nível do Exterior — tendo o “Plano 1000” como Exemplo*. Science & Technology Progress and Policy, 30 (16):107-112.

<sup>35</sup> Lan Zhiyong (2014). *“Análise da Política do Estado - “Plano 1000” e o pleno Interesse do Desenvolvimento Nacional”*. 1000 think tank: <http://www.1000thinktank.com/syjd/5394.jhtml>

<sup>36</sup> Primeiro tipo: exclusão por iniciativa própria. Segundo: exclusão exigida pela entidade, devido a requisitos de trabalho não cumpridos. Terceiro: qualificação cancelada por infracção de ética profissional, falsificação académica ou violação da lei.

te sobre o trabalho daqueles profissionais. Por isso, é necessário garantir que a instituição empregadora supra as suas próprias deficiências logísticas, ao mesmo tempo, ser capaz de criar rotatividade, gerir os talentos e, apenas como último recurso, demitir o talento cuja *performance* não corresponda às finalidades da empresa, cujas capacidades já não são necessárias; cuja missão já tivesse sido cumprida, ou que, estivesse simplesmente cansado do trabalho actual<sup>37</sup>. Conhecendo das dificuldades para atrair um especialista, é muito importante saber “utilizá-lo” devidamente; por isso, é fundamental aperfeiçoar um sistema de emprego e circulação, com o fim de otimizar a política de atracção de talentos.

Em quinto, vem a adaptação do talento. Para que ele possa desenvolver ao máximo o seu potencial, além das condições oferecidas pelo seu ambiente de trabalho, é importante considerar as peculiaridades individuais de cada um. Muitos talentos estão habituados ao estilo ocidental; por isso, às vezes, precisam de muito tempo para se adaptarem, e se submeterem a uma reforma progressiva. Neste contexto, a maior parte dos problemas encontrados pelos que regressaram não se devem a questões científicas, nem académicas, mas a questões da vida quotidiana, de psicologia e de vantagens pessoais. Esses aspectos remetem para a razão da própria natureza humana e para questões interpessoais, que não são necessariamente, os pontos fortes dos especialistas técnicos<sup>38</sup>. Dadas as diferenças do sistema cultural, a que os talentos que regressaram do estrangeiro não estão habituados, é preciso auxiliá-los tanto no plano do trabalho como no da vida que encontram após voltar à China.

## V. *Insights* para a Gestão de Talentos em Macau

### 1. Situação da Gestão de Talentos em Macau

O Governo da RAEM, desde seu estabelecimento, tem dedicado grande atenção aos talentos de Macau. Em todos estes anos, vem distribuindo muitos recursos financeiros aos campos da educação e da pesquisa científica, com o fim de aperfeiçoar a formação e desenvolvimento de

---

<sup>37</sup> Lan Zhiyong (2014). *Análise da Política do Estado - “Plano 1000” e o pleno Interesse do Desenvolvimento Nacional*. 1000 think tank: <http://www.1000thinktank.com/syjd/5394.jhtml>

<sup>38</sup> Ibidem

profissionais. No presente, uma parte expressiva da mão de obra de Macau, é composta por trabalhadores não-residentes (cerca de 170 mil, ou seja, 42% do total<sup>39</sup>). Desenvolvem especialmente, trabalho técnico no sector hoteleiro, em pequenas e médias empresas. Contudo, o número de profissionais realmente especializados, seja em gestão, seja em técnica, é relativamente pequeno. A cada ano, são “importadas” centenas de pessoas, como professores universitários, assessores do governo, administradores de empresas, etc., pessoas que vêm para Macau, na condição de imigrantes técnicos-especializados. Dado que o número desses imigrantes não satisfaz o exigido para o desenvolvimento futuro de Macau, o Gabinete de Estudo das Políticas do Governo da RAEM, promoveu uma Consulta Pública sobre a Política Demográfica em 2012, pedindo à sociedade opiniões para otimizar as regras para a imigração de profissionais especializados, importando-se mais talentos; a sociedade reagiu com muitas preocupações, por acreditar que tais regras se desdobrariam na importação de especialistas, sem uma política mais elaborada de desenvolvimento, ou sem um plano definindo a demanda necessário (como, o número e tipo de imigrantes). Temia-se que, a maior parte desses profissionais, não se distinguiria da mão de obra não-residente, em geral, sem corresponder de facto às demandas de desenvolvimento futuro<sup>40</sup>. Eis um ponto a ser resolvido pela Gestão de Talentos.

Nesse sentido, o Chefe do Executivo decidiu pela criação de um mecanismo de longo prazo, para treino de talentos nas *Linhas de Acção Governativa de 2014*, com o objetivo de fortalecer o trabalho na área. Apesar da Gestão de Talentos se encontrar num estágio incipiente na RAEM, o Governo já foi capaz de concluir alguns programas, o que é digno de reconhecimento.

Em primeiro lugar, foi criada a “Comissão de Desenvolvimento de Talentos” em 2014, para definir, planear e coordenar uma estratégia de desenvolvimento a longo prazo, para formação de talentos na RAEM. Pretendia-se, assim, construir um mecanismo para incentivar a retenção de profissionais especializados e o regresso a Macau de talentos que se encontram no exterior. Há o objectivo, também, de promover a coordenação de

---

<sup>39</sup> Origem da informação: Informações da Direcção dos Serviços de Estatística e Censos (dezembro 2014).

<sup>40</sup> “A Política de Demografia Não Pode Desprezar a Capacidade de Acolhimento Urbano”, *Jornal do Cidadão*, 18 de Janeiro de 2014.

acções importantes, relativas à formação de quadros qualificados, sob a forma de cooperação local, regional e internacional, entre outros. A Comissão criou, sob sua alçada, o “Grupo Especializado de Planeamento e Avaliação”, o “Grupo Especializado do Programa de Formação de Talentos” e o “Grupo Especializado de Incentivo ao Regresso de Talentos a Macau”. Na perspectiva da Gestão de Talentos, o estabelecimento da Comissão e a divisão subsequente de tarefas, auxiliará o Governo a desenvolver o trabalho de desenho *macro*, estabelecendo uma política para gestão de talentos, correspondente ao desenvolvimento estratégico da Região Especial, como um todo. Será possível, inclusive, planear qual o número e tipos de profissionais necessários, o que tem um papel prático relevante, para ligar os objetivos estratégicos da Região Especial à política de gestão de talentos.

Uma segunda medida, foi a criação da página eletrónica do “Registo de Informações dos Talentos”, para encorajar os cidadãos que possuem qualificações, experiência administrativa, escolaridade superior ou outra especialidade, a registarem seus dados. Por meio da recolha de um grande número de informações, o Governo da RAEM criou a “Base de Dados de Talentos”, a partir da qual pode saber qual o número de especialistas em diversas áreas, servindo de referência para as macropolíticas de gestão de talentos.

Um terceiro segmento, foi a congregação de membros da elite da comunidade empresarial, que trabalha ou desenvolve projectos no exterior. Também foram contactados os cidadãos de Macau, que são especialistas ou que possuem qualificações especiais, actualmente no exterior. Essas pessoas foram convidadas a visitar Macau para conhecer a situação presente do desenvolvimento económico, e para fortalecer contactos com as organizações empresariais locais, como forma de estimular tais pessoas a regressar e desenvolver uma carreira em Macau.

E, em quarto criaram-se novos programas, nomeadamente: o “Programa de Formação de Elites”, que está voltado para os talentos governamentais (como, elites de governo); o “Programa de Estímulo aos Quadros Qualificados e Especializados” que se dirige a indivíduos com alta escolaridade ou qualificações (como, médicos e advogados); o “Programa de incentivo aos quadros técnico-profissionais” que visa os indivíduos que ganham seu sustento com algum tipo de técnica (como especialistas técnicos). Através desses programas, o Governo da RAEM pretende apoiar financeiramente os finalistas com performance académica destacada nomeadamente, com a obtenção de grau de mestre em centros de ensino reputa-

dos no exterior; subsidiar a participação de pessoal já ao serviço em cursos de treino e especialização, bem como, a formação de especialistas técnicos – melhorando as capacidades e habilidades dos cidadãos de Macau.

## 2. Insights

A Gestão de Talentos é um trabalho de longo prazo. No caso de Macau, ainda há um longo caminho a percorrer, sendo necessário absorver experiências de outros lugares, promovendo-se revisões e aperfeiçoamentos contínuos à política em execução. Resumindo o exposto supra, o plano “Mil Talentos” oferece os seguintes *insights*:

Em primeiro lugar, vêm a estratégia e o planeamento de talentos. Nos termos das linhas mestras do Décimo Segundo Plano Quinquenal, a RAEM deverá transformar-se num “Centro de Turismo e Lazer Mundial”, acelerando o desenvolvimento dos sectores de Turismo e Lazer; promover: Encontros, Conferência e Exibições (MICE); a Medicina e Medicamentos Chineses e as Indústrias Culturais Criativas. Só assim, será possível realizar a diversificação da estrutura económica, que presentemente, se caracteriza pela uniformidade, concentrada no sector do jogo. A política de gestão de talentos, orientada para a concretização deste objetivo estratégico, deverá, antes de mais, compreender em que consiste a demanda. Quais são os sectores centrais e quais as especialidades-chave para se criar um “Centro de Turismo e Lazer Mundial”? Com vista a dar impulso ao desenvolvimento desses sectores e complementar tais especialidades, precisa-se de que tipo de talentos? Por exemplo, no campo das Indústrias Culturais Criativas, é necessário um grupo de especialistas capazes de observar a cultura transnacional, para conceber novas indústrias ou são precisar de pessoas profundamente conhecedoras da cultura local, para consolidar e desenvolver indústrias tradicionais? É necessário um conjunto de bons gestores de cadeias, talentos empresariais para produzir um determinado produto cultural, ou um equipa de talentos empreendedores, capazes de gerir uma linha diversificada de produtos *by the book*? Em outros campos, como Medicamentos e Medicina, Pesquisa Científica, Comércio, etc., precisa-se de pessoal inteirado com o estado da arte na disciplina, talentos capazes de escrever *papers* de acordo com os padrões internacionais, ou são necessários profissionais com senso prático, competentes e entendedores de conhecimentos técnicos, aptos para utilizar esses recursos e desenvolvê-los?

Uma vez definidos os tipos de talentos necessários, é preciso investigar a situação dos recursos humanos disponíveis actualmente em Macau. A seguir, deve-se planear qual a quantidade de talentos a formar ou absorver de exterior. Por exemplo, se as indústrias culturais pretendem seguir o caminho da “internacionalização”, é necessário atrair um grande número de talentos do estrangeiro ou apoiar talentos locais para estudar no exterior ou participar em programas de intercâmbio no estrangeiro. Se a linha é de “localização”, a atitude mais racional, é importar um grupo de profissionais estrangeiros para treinar talentos locais, e aumentar a quantidade de recursos destinada ao treinamento desses. Além da demanda, é importante também considerar qual o estado da oferta, pois numa sociedade internacional, em que se vivencia uma intensa competição por talentos, caso se tencione, “importar” um grande número de talentos do estrangeiro, é sabido que não será uma tarefa fácil. Não é desarrazoado aquele que, em tempos actuais, se preocupa com este problema. Como definir um padrão de desenvolvimento estratégico, e um ponto de equilíbrio, entre a procura e demanda de talentos, são questões que a gestão de talentos em Macau se deve debruçar.

Segundo, o método para atrair talentos. Durante o período do domínio colonial, o Governo Português adoptou uma postura “de sol poente”. Sob o pano de fundo em que a governança decaía a cada dia, as condições de segurança pública e da economia, pioravam a olhos vistos. Assim, muitos residentes e estudantes, decidiram deixar a cidade para buscar sustento ou estudos fora – uma oportunidade melhor. Depois do Retorno à Pátria, sob o forte apoio da China, a economia de Macau melhorou sensivelmente, com entrada em massa de companhias estrangeiras, resultado da liberalização do jogo, transformando a RAEM num famoso centro de turismo e jogo. Contudo, devido às restrições em termos de recursos humanos, o futuro da cidade sofre influências negativas. Por isso, aqueles indivíduos que partiram para trabalhar ou estudar no exterior, são os talentos que a RAEM deve absorver. As pessoas de etnia chinesa têm uma bela tradição de “ao beber água, lembra-se da fonte”. Por isso, na política de atracção, ao invés de oferecer condições e vantagens adequadas, deve-se antes considerar o uso de valores culturais do tipo “nostalgia da terra, minhas raízes estão em Macau”, para efeito de divulgação. Isso fará com que, talentos ora no estrangeiro, desejem voltar para Macau, envolvendo-se no desenvolvimento da “terra natal”.

Um terceiro aspecto a referir, é a questão de conceber mecanismos de cooperação entre a localidade e os que regressam a Macau. É inevitável

que, numa primeira etapa, ocorram conflitos e controvérsias com os habitantes do local, devido aos diferentes de valores culturais, e formas de agir, e mesmo, quanto às vantagens recebidas pelos talentos que regressaram a Macau. São fenómenos normais, que precisam de tempo para adaptação e resolução. É preciso notar que tanto os talentos locais, bem como, os que estão de volta, possuem vantagens relativas: os que regressaram devem orientar os locais a vencerem as limitações presentes, ampliando o seu campo de visão e apoiando seu desenvolvimento; Por sua vez, os profissionais locais podem ajudar aqueles, vindos do exterior, a adaptar-se ao ambiente local e ajudar a solucionar todo tipo de problemas relacionados quer com o trabalho, quer com a vida quotidiana. A relação entre ambos, não deve ser de competição, mas sim de cooperação. Por isso, é necessário criar um mecanismo específico, para resolver, logo de início quaisquer diferenças. Diferenças de posição geram concepções conflitantes, por isso, é importante estimular um espírito de equipa, para que todos possam contribuir para o desenvolvimento de Macau.

Em quarto lugar, temos os mecanismos de circulação de talentos. A limitação de espaço produz uma indústria monótona em Macau, no qual as oportunidades de desenvolvimento carecem de diversidade. Isso reduz o papel que pode ser exercido pelos talentos que regressaram, mas com a integração económica com a China interior, particularmente depois, da assinatura de acordos de cooperação regional, como o “Acordo-Quadro de Cooperação Guangdong-Macau”, o “Protocolo do Quadro de Cooperação da Região do Pan-Delta do Rio das Pérolas”, entre outros, é possível que essas limitações sejam atenuadas. Um outro bom exemplo, foi a transferência do *campus* da Universidade de Macau para Hengqin, o que veio a resolver o problema de carência de espaço para desenvolver o ensino superior em Macau. Por isso, a RAEM pode aproveitar as oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela cooperação regional, ampliando continuamente o mercado de talentos, construindo um mecanismo de circulação transregional, aproveitando o mercado para elevar a eficiência na distribuição de talentos, de modo que estes, não apenas terão um pé firme em Macau, mas também, poderão voltar seus olhos para a China e oferecer um contributo ainda maior para o país.

Um quinto factor, é a avaliação da política de talentos. Depois do Retorno à Pátria, tendo em mente o facto de que as exigências e anseios da população, concernentes à capacidade das políticas, aumentou ininterruptamente. O Terceiro mandato do Governo da RAEM propôs um

Regime de Avaliação da Eficiência do Governo. Nele, adotaram-se índices principais, a saber: a eficiência e poder de execução; se houve ou não uma resposta concreta e eficiente às medidas já adoptadas; e se as políticas atingiram ou não as suas finalidades. Acredita-se que a política de importação de talentos pela RAEM, utilizará esse mesmo padrão de avaliação. Entretanto, dado que se trata de um processo de longo prazo, os resultados não são imediatos. Portanto, propõe-se que, durante a avaliação, sejam evitados os índices míopes e utilitários, enfocando-se o processo de execução da política. Por exemplo, deve-se avaliar se, as medidas atingiram ou não seu ponto óptimo, se os trabalhos de apoio foram ou não satisfatórios. Simultaneamente, não vale a pena encorajar o público a participar no processo de avaliação, e percebendo quais as limitações no processo, tendo em carta que função exercida pelos talentos tem dimensões múltiplas e, que, os resultados exigem tempo para aparecer.

Por último, um sexto aspecto a destacar, é o recrutamento, a manutenção e a adaptação de talentos. No futuro, quando uma instituição se preparar para admitir talentos, é necessário que se atente para as funções de “ponte”, promovendo o diálogo e a coordenação. Por um lado, é importante que de forma sistemática se compile informações sobre os perfis do organismos locais e a sua demanda por capacidades, realizando-se os ajustes necessários para que se mantenha a coerência entre organismo e o talento, no que se refere ao emprego dessas capacidades, às diretrizes e concepções de desenvolvimento. Desta maneira, será possível empregar os talentos de forma eficaz. Por outro lado, o Governo deve oferecer apoio para garantir que a instituição empregadora detém os recursos suficientes para oferecer as vantagens e o ambiente de trabalho, exigidos pelo profissional, que deseja contratar, bem como, para poder mantê-lo nos seus quadros. Além disso, é preciso que o Governo também ofereça canais de serviços e informação suficientes, para que o talento acabado de chegar, possa saber como resolver problemas comuns relativas ao trabalho e à vida em Macau, propiciando uma adaptação mais rápida ao novo ambiente, e que possa obter os melhores resultados do seu trabalho.

## VI. Conclusão

Como “atrair”, “empregar” e “manter” talentos, são três importantes desafios, que frequentemente se colocam, no processo de desenvolvimento de qualquer país, sendo uma barreira que o desenvolvimento futuro da

RAEM terá que ultrapassar. Tendo como contexto, a competição mundial por talentos, este *paper* baseou-se no conceito de “Gestão de Talentos” e nos debates sobre as estratégias de “gestão de talentos sob a Globalização”. A partir daí, reexaminou-se o pano de fundo, o estado da implementação, os efeitos e desafios enfrentados pelo plano “Mil Talentos”. Por fim, conjugou-se este às experiências concretas no desenvolvimento de Macau, propondo alguns aspectos em que a RAEM se pode retratar ou simplesmente refletir sobre. Entre esses, a Região Especial poderá, conforme as suas necessidades de desenvolvimento estratégico futuro, planejar e “importar” adequadamente um número de talentos do exterior (sobretudo de locais que tenham emigrado) para auxiliar no desenvolvimento de Macau. Recomenda-se: o fortalecimento da influência dos valores culturais para atracção desses profissionais; apoiar as instituições empregadoras locais a oferecer benefícios, remuneração e condições de trabalho adequados, para manter tais talentos; criar um mecanismo de cooperação entre profissionais locais os que regressaram, assim, como um outro, voltado para a circulação de profissionais aproveitando a cooperação inter-regional. Sugere-se, ainda, que se fortaleça o trabalho de avaliação do processo de implementação de medidas, e que se auxilie os que regressaram a adaptarem-se ao ambiente de trabalho e à vida quotidiana local.

Abertamente, devemos reconhecer que a gestão de talentos envolve um trabalho de longo prazo: Além deste facto, temos de acrescentar os factores “mudanças de ambiente” e os “diferentes valores culturais”. Os problemas encontrados na implementação do plano, talvez estejam, muito para além do esperado; por isso, é preciso resolvê-los, passo a passo. Devido extensão destas matérias, não é possível discutir essas questões uma a uma. Esperamos que as opiniões aqui apresentadas possam incentivar discussões mais amplas na sociedade, fomentando uma compreensão do assunto mais autorizada do que este mero esboço. Desejamos que este material seja útil, especialmente, aos especialistas de diversos lugares, que possam debater propostas de políticas na respectiva área para a RAEM, o que revestirá um sentido especial para o desenvolvimento futuro de Macau e da China.

