

Alavancar o Salário no Talento

Paulo Lopes Henriques
Pedro Verga Matos
Susana Almeida Lopes



FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN



Alavancar o Salário no Talento

ISEG - Lisbon School of Economics and Management, Universidade de Lisboa

Paulo Lopes Henriques

Pedro Verga Matos

Susana Almeida Lopes

Sumário Executivo

Este *Policy Brief*, em estreita ligação com o perspetivado no Plano de Recuperação e Resiliência para Portugal (2021), com ênfase na dimensão Resiliência, componente 6, elabora uma estratégia para o aumento do salário médio nacional até 2030.

Utiliza como alavancas o desenvolvimento de competências com base em programas desenhados com as empresas em prol do aumento da produtividade, associado a benefícios fiscais; e o *reporting* do leque salarial das organizações, para capitalizar a transparência e permitir a associação entre salário e produtividade.

É proposto um novo papel para o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), instituição sólida e estruturada, com uma rede de dispersão geográfica capaz de impactar organizações em todo o país. A transformação do IEFP numa estrutura de apoio ao desenvolvimento de competências, ao serviço de PME e microempresas sem recursos para investirem em departamentos de formação e de RH, poderá contribuir decisivamente para o diagnóstico de *gaps* de competências, a elaboração de planos de formação alinhados com as lacunas de competências para o futuro e a disponibilização de formação para os trabalhadores de várias organizações.

Com o objetivo de incentivar o desenvolvimento de competências, são propostos benefícios fiscais para empresas e trabalhadores e o reembolso das despesas com formação (em moldes análogos aos títulos de impacto social). É também proposto que o *reporting* do leque salarial seja obrigatório.

As recomendações são fundamentadas na abordagem inclusiva da Gestão de Talento, que salienta o desenvolvimento contínuo da força de trabalho como motor da competitividade e da produtividade, e na psicologia positiva, que reconhece a motivação por via da recompensa, bem como a transparência da informação como motores da melhoria contínua, com tradução no sucesso coletivo e, conseqüentemente, no aumento da inclusão e bem-estar em sociedade. Em paralelo, segue a lógica da inovação social, em que as soluções para os problemas são desenvolvidas com a colaboração das partes interessadas.

Principais Recomendações

- **Recomendação 1: Transformar o IEFP numa agência de desenvolvimento e empregabilidade.** Reorganização do IEFP para um apoio direto e incisivo às PME e às microempresas, disponibilizando instrumentos de diagnóstico de *gaps* de competências necessárias para o futuro, apoiando a elaboração de planos formativos e concentrando a formação em áreas-chave, disponibilizada em formato interempresas para potenciar a escala do investimento.
- **Recomendação 2: Implementação de Incentivos Fiscais em Sede de IRC e de IRS.** Majoração positiva em sede de IRC e de IRS para a formação concluída com sucesso e iniciativas de auto desenvolvimento, assim como o reembolso das despesas com a formação caso os objetivos (pré definidos) sejam atingidos. Tratam-se de mecanismos de incentivo fiscais capazes de promover comportamentos de investimento na capacitação e na melhoria contínua.
- **Recomendação 3: Monitorar, Comparar e Reportar o Leque Salarial das Organizações através de um KPI Simples.** Reporte anual do leque salarial no Relatório Único e divulgação em *rankings* públicos, para além de concertação com parceiros do sector privado para a valorização dos *rankings*.

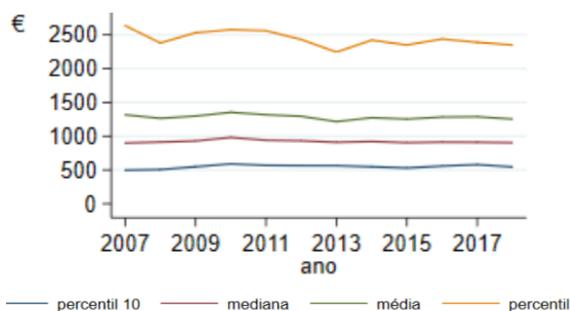
Palavras-Chave

Salário; Portugal; Talento; IEFP; Imposto; Leque Salarial

Âmbito e Objetivo

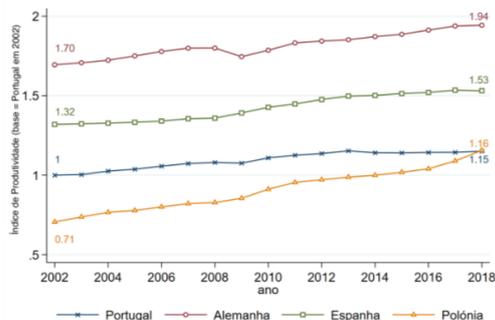
Este *Policy Brief* decorre da análise interpretativa dos dados apurados sobre a evolução do salário médio em Portugal. Tem como principal objetivo apresentar **3 recomendações para uma evolução positiva do salário médio em Portugal na década de 2020/2030.**

Evolução dos Salários em Portugal



Índice de Produtividade Real

(PIB real por hora trabalhada)



Fonte: Relatório Final de Ferreira, Lopes e Tavares (2021)

Urge aumentar o salário médio em Portugal, em prol do desenvolvimento social e económico e da inclusão. Tal objetivo encontra suporte em recomendações neste *Policy Brief*, centradas no desenvolvimento de competências para o aumento da competitividade e produtividade, imprescindíveis para o aumento dos salários.

As recomendações são elaboradas no âmbito de instrumentos públicos disponíveis para os decisores políticos e enquadráveis em programas de **Inovação Social**, que incentivem a comunidade a identificar os problemas e as soluções. Com efeito, para que surjam soluções adequadas, é preciso englobar quatro elementos fundamentais: **as pessoas, o desafio, o processo** (como se lida com o desafio) e o **objetivo** (resolução do desafio em prol do bem-estar) (Dawson & Daniel, 2010).



A experiência portuguesa, no âmbito de políticas públicas desenhadas para o desenvolvimento da inovação social, é reconhecida como sendo pioneira e de sucesso.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

A estratégia proposta é promotora da diversidade, inclusão e igualdade nas organizações, do reforço do nível educacional, da melhoria do bem-estar e das condições de trabalho, em alinhamento com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Pretende-se que o investimento em formação e o reporte do leque salarial:

- 1) Sejam um investimento formativo em todos os trabalhadores e igualitário para homens e mulheres;
- 2) Que o leque salarial crie uma consciência coletiva em relação à (des)igualdade e que segmente a informação por género;
- 3) Que os planos formativos estejam alinhados com as competências necessárias no futuro e aumentem a empregabilidade e a possibilidade de obter trabalho decente;
- 4) Que o aumento da capacitação resulte no aumento da produtividade e de resultados das empresas, que possam ser partilhados com os trabalhadores, aumentando os salários.



Situação Atual/Tendências

As carreiras previsíveis que caracterizaram o século XX desapareceram. Se, até então, um jovem integrava uma profissão e/ou uma empresa, na qual ia progredindo numa carreira onde o acumular de experiência no mesmo ofício significava progressão salarial, o novo milénio trouxe imprevisibilidade, carreiras com interregnos, em várias organizações e em múltiplas funções. **As organizações deixaram de pagar salários de acordo com a senioridade e passaram a pagar de acordo com as competências e valor acrescentado para o negócio.**

Aproximação salário médio e mínimo:

25-34 anos
9.º ano de escolaridade
Contratos a termo

Acontece ainda que estas competências estão em constante alteração, sendo a formação ao longo da vida central na manutenção do emprego, na empregabilidade e na progressão salarial.

O desenvolvimento de competências ao longo de vida é um fator-chave no mundo atual

A revisão no sistema de ensino em Portugal, em 2007, preconizou o ensino como ponto de partida para um processo formativo ao longo da vida: “competências de aprendizagem que permitam uma aprendizagem ao longo da vida com elevado grau de autonomia”, DL 74/2006 de 24 de março.

A alteração mais substancial aconteceu no ensino superior, com o processo de Bolonha e a redução da licenciatura de 5 para 3 anos, ficando 2 anos (mestrado) penderes da decisão e da capacidade financeira dos estudantes.

O ensino superior tornou-se mais acessível, tendo aumentado o número de licenciados, o que tende a contribuir para o aumento do salário médio. Com efeito, apesar das dificuldades de empregabilidade dos jovens licenciados, certo é que os jovens com menos habilitações se encontram numa situação mais frágil, com mais desemprego, vínculos contratuais mais precários e salários mais baixos.



O vínculo contratual desempenha um papel importante no salário. Entre 2002 e 2017, no período crise e pós-crise, assistimos a uma alteração da estrutura de vínculo laboral: substituição dos contratos sem termo por outras formas menos estáveis, habitualmente associadas a menor investimento em formação (Ferreira *et al.*, 2021).

Esta situação agrava-se, dado que o emprego em Portugal é maioritariamente assegurado por PME e microempresas, na sua maioria sem capacidade humana e/ou

financeira para integrar departamentos de RH e/ou de Formação, ficando logradas as condições para a formação contínua. É precisamente nesta tipologia de empresa, que constitui mais de 95% do tecido empresarial português, que os salários são mais baixos.

É neste âmbito que surge a recomendação de chamar o Estado a convocar as PME e microempresas a proporcionarem formação contínua aos trabalhadores. Recomenda-se que o Estado, através de um dos seus instrumentos de intervenção no mercado de trabalho, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), apoie as PME e microempresas na elaboração de planos formativos e na implementação de formação para todos os trabalhadores, numa abordagem de gestão inclusiva do talento.

Para potenciar a estratégia de intervenção formativa e seguindo uma lógica de psicologia positiva, é recomendada a implementação de mecanismos de reforço à formação, nomeadamente um sistema de recompensas em sede tributária.

“With the global economy experiencing massive change, upskilling and reskilling have taken on a renewed sense of urgency. (...) Give employees learning time and rewards”.

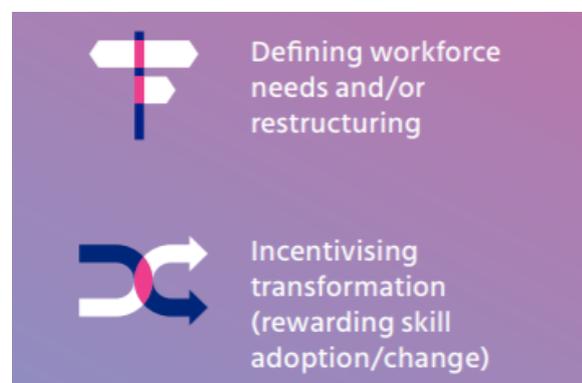
Ryan Roslansky, 2021 (CEO of LinkedIn)

Desenvolvimento Inclusivo do Talento para o Aumento de Competências

A Gestão de Talento é o fator de diferenciação para responder às exigências do novo milénio, em particular para a construção de uma força de trabalho produtiva, pronta para funcionar em mercados em rápida mudança: a conjuntura altera-se rapidamente, exigindo um novo conjunto de competências, sendo que o digital, TI e autoaprendizagem desempenham um papel importante.

A **abordagem exclusiva** do talento é amplamente adotada pelas organizações, priorizando o papel de um pequeno grupo de profissionais com mais talento para o sucesso da empresa. Quer as ações de desenvolvimento, quer a maior fatia da retribuição são direcionadas para este grupo, de forma a prepará-lo para o futuro e retê-lo. Frequentemente direcionada para líderes e trabalhadores altamente qualificados, esta abordagem contribui para a emergência de dois grupos: os trabalhadores centrais na organização que são os mais talentosos; e o outro grupo de trabalhadores não qualificados, não essenciais, que não são incluídos em ações de desenvolvimento e que recebem baixos salários, por serem considerados substituíveis.

Principais Prioridades das Organizações Portuguesas



Mercer, *Global Talent Trends 2020-2021*
Edição Portuguesa

Essa abordagem, em que poucos recebem muito, tem 4 consequências importantes:

- 1) Elevado número de trabalhadores com salários baixos;
- 2) Leque salarial elevado – um pequeno número de trabalhadores com salários excessivos vs um número elevado de trabalhadores com salários insuficientes;
- 3) Falta de desenvolvimento da maioria da força de trabalho: a qualificação é uma atribuição exclusiva dos trabalhadores centrais.
- 4) Lacuna entre as competências exigidas para o futuro e as competências da maioria da força de trabalho.

O ROI do Desenvolvimento Inclusivo do Talento

Embora a abordagem exclusiva beneficie as organizações ao possibilitar a identificação dos futuros líderes, carece de sustentabilidade. A abordagem inclusiva relaciona talento com potencial: **todos têm talento para ser desenvolvido. O talento desenvolve-se ao longo do tempo** (Yost, 2009).

“Talent management consists of the identification and management of a diverse pool of talent, integrating the most talented individuals and the talents of the workforce, thus contributing for business readiness, sustainability, as well as added value for each employee.”

Susana Almeida Lopes, 2017

Desenvolver os talentos de cada um é o santo graal para a sustentabilidade a longo prazo, quer para a organização, quer para a força de trabalho. O ROI é múltiplo:

- 1) O desenvolvimento do talento dos trabalhadores melhora as capacidades da organização;
- 2) O aumento da capacidade está associado a resultados inovadores e ao aumento do lucro;
- 3) Os trabalhadores alvo de capacitação apresentam mais motivação, satisfação, *engagement* e produtividade;
- 4) Maior produtividade e lucro permitem o aumento dos salários mais baixos, diminuindo o leque salarial;
- 5) Uma força de trabalho bem preparada está mais capacitada para lidar com as mudanças e é altamente empregável.

1.ª Recomendação para Ação: Alargamento das Atribuições do IEFP: de Agência de Emprego para Agência de Empregabilidade

Aproveitando a rede de implementação nacional, a experiência e as parcerias na área formativa, o IEFP deve alargar a intervenção reativa de apoio aos que perdem o emprego, para uma intervenção proativa, enquanto



Energização da
missão do IEFP

agência de capacitação à escala nacional, com foco sectorial, regional e local, de apoio à manutenção do emprego e à promoção da empregabilidade.

É proposta uma intervenção por parte do IEFP que aumente a capacidade competitiva das empresas, nomeadamente através da capacitação da força de trabalho, que se traduza no aumento da produtividade e da empregabilidade, com impacto positivo nos salários.

1) **Concretizar o talento da força de trabalho** (abordagem inclusiva do talento) através de planos formativos alinhados com a estratégia de negócio para dotar os colaboradores de competências-chave para a competitividade e inovação, alavancas da produtividade e do aumento salarial. O apoio do IEFP na disponibilização de **instrumentos de diagnóstico** e **modelos de planos formativos e guias de apoio à formação** é crítico, na medida que as PME e as microempresas não têm recursos para integrar profissionais de RH ou da Formação, o que as impede de concorrer com os mesmos instrumentos das grandes organizações portuguesas ou internacionais com presença em Portugal;

2) **Prevenir o desemprego inevitável sem o desenvolvimento de competências**

É estimada a extinção de várias funções e de muitos processos de trabalho até 2030, devido à robotização e à digitalização. O IEFP deverá desenvolver processos formativos centralizados, de alcance alargado, que apoiem as PME e as microempresas, que constituem mais de 95% do tecido empresarial português e são a maior fonte de emprego da população.

Competências-chave – gestão e inovação para os líderes das empresas – e competências de informatização, digitalização e robotização.

O IEFP assumirá a responsabilidade de criar e gerir programas sectoriais, regionais e locais de capacitação dos recursos humanos, necessários ao aumento da competitividade de PME e microempresas. O IEFP aporta um lastro de experiência adquirido no seu papel de elemento de ligação entre a oferta e a procura no mercado de trabalho. Nesta experiência, insere-se também a sua rede de parcerias formativas.

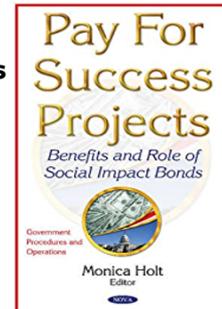
Novas Atribuições do IEFP

- 1) Disponibilização de consultoria e formação a empresas para apoiar a elaboração de planos formativos, com disponibilização de ferramentas simples e intuitivas de diagnóstico e de elaboração de planos (no *site* IEFP);
- 2) Agregação e organização das necessidades formativas das empresas: disponibilização de formação em formato interempresas para líderes e trabalhadores;
- 3) Articulação das necessidades das empresas com a oferta formativa das escolas, em particular do ensino secundário, técnico-profissional e licenciatura.

IEFP não apenas ao serviço dos indivíduos: “agência de emprego”, mas como Agência de Empregabilidade, ao serviço dos indivíduos e das empresas, em particular PME e microempresas.

2.ª Recomendação para Ação: Implementação de Incentivos Fiscais à Formação em Sede de IRC e de IRS

A recomendação relativa aos incentivos fiscais abrange empresas e trabalhadores, procurando gerar incentivos com recompensas monetárias para a concretização dos programas formativos, bem como para o cumprimento e a superação da formação anual obrigatória, majorando fiscalmente de forma positiva as iniciativas de autodesenvolvimento.



No que respeita às organizações, recomenda-se:

- 1) Que os programas de formação, desenhados em articulação com/ou pelo IEFPP, sejam financiados através da emissão de **títulos de impacto social** (TIS), recorrendo a financiadores privados (empresas e outros investidores), em linha com o estabelecido pela EMPIS – Equipa de Missão Portugal Inovação Social.
- 2) Benefícios fiscais associados ao investimento, análogos aos TIS. Atualmente, existem 15 TIS (nos domínios da educação, do emprego, da inclusão social e digital e da justiça), onde os investidores sociais podem reconhecer como gasto 130% do valor despendido em cada período de tributação, independentemente do eventual reembolso futuro (Estatuto dos Benefícios Fiscais, Art.º 19-A).
- 3) Que, caso as empresas atinjam os objetivos propostos e previamente protocolados com a ANQEP ou o IEFPP, sejam reembolsadas. Para tal, seguindo as boas práticas dos **social impact bonds**, é precisa uma avaliação independente dos resultados obtidos com a formação. Trata-se, assim, de incorporar uma abordagem **outcome based** no financiamento, com a definição de métricas e pagamento por resultados (e não, por exemplo, por *inputs*/horas de formação ou avaliações qualitativas).

Trata-se da **contratualização de resultados**, podendo envolver investidores de impacto (financiam os projetos), entidades públicas (asseguram que os projetos estão alinhados com as políticas públicas para os sectores e que as metas são adequadas) e entidades implementadoras (concretizam o projeto). Os investidores são integralmente reembolsados, caso os resultados contratualizados sejam atingidos, adicionalmente ao benefício fiscal associado ao investimento.

O TIS é um novo modelo de contratação pública que permite o investimento inovador em áreas relevantes para as políticas públicas, com aporte de

recursos privados, recursos estes que serão remunerados em função dos resultados obtidos, com regras definidas antes de o projeto avançar (ver Maduro *et al.*, 2018).

No que respeita aos trabalhadores, recomenda-se:

- 1) Instituir, em sede de benefícios fiscais IRS, benefícios associados à frequência com sucesso em processos de formação, nomeadamente quando a formação profissional obrigatória é cumprida ou superada, e majoração em caso de formação autofinanciada, sobretudo no âmbito das competências críticas para a empregabilidade futura.

3.ª Recomendação para Ação: Monitorar, Comparar e Reportar o Leque Salarial das Organizações, através de um KPI Simples.

As disparidades salariais são uma componente importante do salário médio. É reportado por Ferreira *et al.* (2021), que existe um leque salarial elevado, ou seja, uma distribuição salarial elevada nas empresas portuguesas. As organizações devem divulgar os seus leques salariais, porém sem divulgarem os valores efetivamente pagos, dado que tal geraria resistências e preocupações negativas, difíceis de gerir e de superar, nomeadamente quanto à preocupação por tornar públicos dados relativos à estratégia de negócio.

“Os CEO das cotadas do PSI20 ganharam 52 vezes mais do que os trabalhadores que dirigem. Em média, receberam 1,1 milhões de euros em 2018, segundo cálculos do Diário de Notícias baseados nos relatórios anuais das empresas”

Rui Barroso, Diário de Notícias, 9 abr 2019.

A recomendação apresentada insere-se na discussão sobre o salário baseado na produtividade, nomeadamente ao tornar acessíveis dados objetivos que permitem verificar a relação entre o salário e a produtividade. No exemplo apresentado pelo *Diário de Notícias*, para o equilíbrio salário-productividade, um CEO deveria ter uma produtividade 52 vezes superior à de um trabalhador não qualificado.

Deve ser elaborado e incluído obrigatoriamente no Relatório Único um KPI relativo ao leque salarial da organização. A pontuação de cada categoria profissional deve igualmente ser calculada e reportada, com segmentações que podem incluir o género, a antiguidade, a senioridade e o local de trabalho.

É imperativo que o KPI seja fácil de calcular, interpretar e avaliar e não divulgue os valores efetivamente pagos, tratando-se, portanto, de um KPI padronizado.

Promover uma Comunicação Clara e Efetiva sobre o Leque Salarial das Empresas

Esta informação deve ser incluída obrigatoriamente no Relatório Único Anual, de

modo a possibilitar a construção de um Relatório/*Ranking* anual ou plurianual dos Leques Salariais das Organizações Portuguesas.

Elaborar um KPI Padronizado para Report do Leque Salarial das Organizações Baseado nas Categorias Profissionais

1.º Calcular a pontuação de cada categoria profissional – proporção do salário médio da categoria profissional com salário mais elevado, tendo como limite 10. Basta usar a regra de três simples para calcular a pontuação de cada categoria. O salário mais alto é sempre igual a 10, independentemente do valor efetivamente pago. **Esta etapa padroniza os salários. As pontuações das categorias profissionais variam sempre de 0 a 10.**

2.º Calcular o **leque salarial médio**, para verificar a distância entre o salário mais elevado e a média ponderada das categorias abaixo da Administração. Trata-se simplesmente de dividir 10 pela média ponderada das categorias e tornar-se-á claro quantas vezes mais a categoria profissional mais bem paga recebe em relação ao salário médio.

Exemplo Empresa A: O Leque Salarial Médio é igual a 10.4 (10/0.96), portanto, o Presidente ganha cerca de 10 vezes a retribuição média (excluindo a administração).

Categoria Profissional I	Retribuição Anual incluindo prémios (média) – não é reportado	Pontuação	Trabalhadores na Categoria Profissional
Presidente	€ 200 000	10	1
Administração	€ 100 000	5	5
Diretores	€ 70 000	3,5	20
Coordenadores	€ 50 000	2,5	60
Técnicos Superiores	€ 40 000	2	200
Técnicos Qualificados	€ 20 000	1	300
Administrativos	€ 15 000	0,8	250
Operários	€ 11 000	0,6	1000
	Média Ponderada	0,96	
	Leque Salarial Médio	10,4	

Nota: Outra opção é trabalhar com a média salarial da administração, ao invés de isolar o administrador mais bem pago. Nesse caso, o Leque Salarial Médio seria $5,83 / 0,96 = 6,07$. Ou seja, a administração recebe, em média, 6,2 vezes o salário médio dos trabalhadores.

Interpretação e Implementação

- No Relatório Único Anual, devem ser preenchidos quer o Leque Salarial Médio, quer a pontuação de cada categoria profissional. Uma lista predefinida de categorias deve ser incluída no Relatório Único Anual para facilitar o preenchimento e permitir o *benchmark*.

- Recomenda-se que as pontuações por sexo e por antiguidade (juniores *vs* seniores) também sejam solicitadas, para permitir uma análise mais aprofundada da realidade.
- Deve ser elaborado um relatório/*ranking* anual ou semestral, incluindo pontuações para categorias profissionais e Leques Salariais, sempre que possível com comparadores internacionais.
- Um grupo de organizações pioneiras, incluindo organizações dos sectores público e privado, deve ser convidado a partilhar as suas pontuações nos *sites* da organização e anúncios de empregos, para promover boas práticas que outras organizações queiram seguir.
- *Rankings* do sector público e privado que avaliem as organizações devem ser contactadas para incluir esta métrica nos critérios de avaliação.
- Por fim, o leque salarial médio deve ser definido por sector e pode recorrer-se a gráficos tipo semáforo para a classificação dos leques salariais por grandes níveis. A classificação e o *benchmark* devem sempre ser usados **por sector de**



atividade:

- Quanto maior a pontuação, maiores o leque salarial médio e a desigualdade salarial.
- Quanto menor a pontuação, menores o leque salarial médio e a desigualdade salarial.

Benefícios

- Fácil *benchmark* entre empresas do mesmo sector.
- Trabalho com dados não confidenciais que, de outra forma, aumentariam a resistência das organizações.
- Segmentação da pontuação das categorias profissionais por: género, antiguidade, senioridade, local de trabalho.
- O relatório anual de leques salariais médios e pontuações de categorias profissionais será um guia importante para as organizações, candidatos a emprego e trabalhadores.
- O conhecimento das pontuações e o *benchmark* pode conduzir a uma revisão da política de retribuição na organização, resultando em mais igualdade.
- A consciência das classificações nos relatórios obrigatórios e informações públicas contribuirão para a mudança de práticas, sendo esperado mais igualdade, aumento dos salários baixos e diminuição de salários desproporcionalmente altos, ou seja, não alinhados com a produtividade.
- Aumentar a transparência nas organizações e na sociedade.

Psicologia Positiva

A Psicologia Positiva estuda as condições facilitadoras do funcionamento ótimo e do modo como estas podem ser utilizadas na promoção da qualidade de vida nos contextos pessoal, familiar e de trabalho.

“Positive psychology is a scientific approach to studying human thoughts, feelings, and behavior, with a focus on strengths instead of weaknesses, building the good in life instead of repairing the bad, and taking the lives of average people up to “great” instead of focusing solely on moving those who are struggling up to normal”.

Peterson, 2008

A abordagem proposta neste *Policy Brief* enquadra-se na psicologia positiva, com a criação de incentivos de recompensa monetária aos trabalhadores, em sede de IRS, quando a formação profissional obrigatória é cumprida, superada, e majoração em caso de formação, autofinanciada. O mesmo é aplicável aos mecanismos de incentivo em sede de IRC aplicáveis às empresas.

Embora a legislação em vigor defina mínimos anuais de formação por trabalhador, os mecanismos de incentivo baseiam-se na punição das empresas, com contra-ordenações e pagamento de créditos aquando da saída dos trabalhadores sem a formação cumprida. Este último mecanismo pode, inclusive, ser contraproducente por permitir a monetização dos créditos de formação. Num contexto de baixos salários, como é o caso português, esta monetização pode ser bem recebida e até preferida pelos trabalhadores.

10 Mecanismos Fundamentados na Psicologia Positiva

- 1) **Abordagem proativa** e positiva do IIEFP no sentido de contactar as empresas e de lhes oferecer apoio para o diagnóstico de necessidades formativas e da construção de planos de formação.
- 2) Construção de **redes de parcerias** entre empresas para a formação em formato interempresas e aumento do contacto interpessoal e das redes de contactos.
- 3) **Envolvimento dos trabalhadores** na deteção de necessidades formativas e no seu desenvolvimento profissional.
- 4) **Incentivos** fiscais para o **desenvolvimento** profissional individual: majoração dos incentivos fiscais para cumprimento e superação da formação obrigatória, bem como para iniciativas de autofinanciamento.
- 5) Incentivo à **abordagem proativa dos trabalhadores** no sentido do autodesenvolvimento e gestão da própria carreira, tendo por base a procura dos seus pontos fortes
- 6) **Incentivos** fiscais para o cumprimento e superação da formação obrigatória por parte das empresas.
- 7) Desenho de planos de formação que permitam **potenciar o talento** de cada um e as competências necessárias para o futuro, ao invés de procurar pontos fracos dos

