

## NOTÍCIAS

**O lado sombra das Tecnologias de Informação**

**Associados do GRACE beneficiam da parceria com a AESE**

**Seminários AESE 2016**

**Sessões de Continuidade AESE 2016**

## PANORAMA

**A população mundial cresce mais devagar e envelhece**

**A pílula do desejo sexual**

**Cesarianas: nem tudo são vantagens**

**“Darwin. Retrato de um genio”**

[www.aese.pt](http://www.aese.pt)

## DOCUMENTAÇÃO

**Jovens na vanguarda da mudança social**

**O desconcertante mundo dos millennials**

## AGENDA

### PDE

Porto, 26 de janeiro de 2016  
Lisboa, 27 de janeiro de 2016

### LinkedIn for Business

Lisboa, 28 de janeiro de 2016

### Serviço 5 estrelas

Lisboa, 28 e 29 de janeiro de 2016

### GOS

Lisboa, 1 de fevereiro de 2016  
Porto, 2 de fevereiro de 2016

### O Ano da Misericórdia, a vida e as empresas

Lisboa, 4 de fevereiro de 2016

### Ética empresarial: da teoria à prática

Lisboa, 15 e 16 de fevereiro de 2016

[Lisboa, 14 de janeiro de 2016](#)

[Sessão de continuidade](#)



## O lado sombra das Tecnologias de Informação

Francisco Fonseca, CEO da AnubisNetworks, foi o orador convidado da AESE para ajudar os Alumni a perceberem se “Conhecem o risco das IT da sua empresa?”

Numa conversa prévia à sessão, Francisco Fonseca esclarece alguns tópicos:

### 1. Quais são os principais riscos a que uma empresa está sujeita, quando utiliza as TI?

FF: “Nenhuma organização hoje vive isolada, num castelo, barricada do mundo exterior. Pelo contrário, na gestão do risco IT, as fronteiras são fluidas. As organizações não são ecossistemas em interação com o ambiente que lhe é supostamente exterior, já que:

- Partilham os seus sistemas e os seus dados com outras entidades;
- Disponibilizam serviços e apli-

- cações ao mundo exterior;
- Encontram-se interligadas com outras organizações; os seus dados estão dispersos, dentro e fora de portas;
- Os colaboradores recorrem à mobilidade, utilizam meios remotos para aceder à organização, que passa a ser, na gestão do risco, uma entidade virtual, e não apenas física e estruturada num só local ou locais definidos.

Por isso, cada vez mais as organizações começam a colocar a Segurança no topo das prioridades, com carácter estratégico, geridas a partir dos Conselhos de Administração. Compreendendo, além do mais, que hoje é não apenas a Segurança “do nosso Castelo”, mas também a segurança do exterior que visionamos a partir da Torre: é assim crítico avaliar o nível de segurança das entidades com quem interagimos.



Francisco Fonseca, AnubisNetworks



Do mesmo modo, há toda uma série de indicações que apontam para que a ameaça que representamos para Terceiros venha a ser crítica para o normal funcionamento das relações entre empresas, com parâmetros semelhantes aos que assistimos, de uma forma mais consolidada, na avaliação do risco financeiro. Assim, o cyber-risk e tudo o que o rodeia é uma das tendências do momento; a sua consolidação é incontornável; por isso, urge saber monitorizá-lo e acompanhá-lo.”

## 2. Quais são as regras chave de segurança a ter em conta?

FF: “A primeira é não admitir que existe uma receita que pode ser aplicada a qualquer empresa e olhar para uma estratégia de segurança como um monólito impenetrável.

As melhores práticas assentam no trinómio pessoas, processos e tecnologia.

- Pessoas: porque a maior parte dos ataques resultam de ações humanas, na maioria das vezes mais por ignorância do que dolo;

- Processos: que permitem a padronização da aplicação das melhores práticas e partilha e alinhamento de toda a organização;
- Tecnologia: para assegurar uma camada adicional de segurança, para não só prever e antecipar situações de risco, mas que permita também agir quando necessário.”

## 3. Que sugestões devem os CEO's considerar ao tomar decisões sobre este tema?

FF: “Sugiro que os CEO's, quando tiverem de tomar decisões sobre este tema, considerem alguns dos seguintes pontos:

- Compreensão do nível de risco que a empresa apresenta, numa perspetiva externa;
- Comparação do nível de risco IT da empresa com organizações semelhantes;
- Utilização de informação objetiva que possibilite o apoio na definição de prioridades/investimentos;
- Estabelecimento de alvos, que podem ser medidos de forma objetiva;

- Medição de forma objetiva do desempenho da equipa na componente de segurança IT;
- Melhorias na forma como se comunica segurança IT, quer internamente, quer externamente;
- Obter informação que possa ser utilizada para sensibilizar as diferentes áreas da empresa, na problemática da segurança;
- Acompanhamento/monitorização contínua do nível de risco IT que a empresa apresenta.”

A sessão contou a participação de cerca de 60 Alumni que debateram o tema com o orador de modo entusiástico. ■

[Protocolos AESE](#)

## Associados do GRACE beneficiam da parceria com a AESE

Na sequência do protocolo de formação estabelecido entre a AESE e o GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, Ricardo Filipe Santos, Diretor de Transporte e Tratamento de Valores da Esegur, concluiu o 59.º [PDE – Programa de Direção de Empresas](#).

O agora Alumnus da AESE, foi o primeiro colaborador de uma empresa associada do GRACE a beneficiar da parceria. Do percurso efetuado, Ricardo Filipe Santos deixa este testemunho: "Frequentar o PDE na AESE, constituiu para mim, uma experiência única na evolução das minhas competências pessoais e profissionais.

É um programa dotado de elevado rigor e abrangência, que nos permite desenvolver uma melhor apetência para a resolução dos casos reais do nosso dia a dia.

Nem sempre foi fácil conciliar este programa com a vida familiar e até profissional, mas com dedicação e empenho, os resultados foram alcançados e altamente gratificantes.

Foi, sem dúvida, uma oportunidade única para obter uma aprendizagem sólida e integral."

Segundo o GRACE, "a parceria visa dinamizar ações conjuntas de forma a consciencializar os diversos elementos da comunidade empresarial para a importância da adoção das melhores práticas de RSC e Sustentabilidade e dotar os quadros dirigentes dos associados do GRACE com responsabilidade pelas políticas de RS de formação em gestão." ■



[Ano letivo 2015/2016](#)

[Formação de Executivos AESE](#)



## Seminários AESE 2016

A AESE preparou, para 2016, um conjunto de seminários pensados para o aperfeiçoamento de competências de dirigentes e executivos de várias áreas de atividade.

Esta oferta de formação de curta duração visa o desenvolvimento de competências pessoais e das equipas, assim como a otimização de recursos humanos e financeiros. Melhorar a gestão das empresas e a satisfação dos clientes são as prioridades.

### Agenda

“Serviço 5 Estrelas” | 28 e 29 jan

“A Ética nos Negócios” | 15 e 16 fev

“Como falar em público” | 7 mar

“Social Selling e a Força de Vendas” | 14 mar

“Como Desenhar e Implementar uma Estratégia” | 4 e 5 abr

“Executive & Coach” | 22 e 23 jun

“Gestão Eficaz de Projetos” | 13 e 14 jul

“Rendibilidade de Clientes” | 21 a 23 set

“Value Selling in B2B Markets” | 11 out

“The Customer Experience” | 18 e 19 out

“Finanças para Não-Financeiros” | 7, 14, 21 e 28 nov



Para mais informações e inscrições contacte [Filomena Gonçalves](#)



[Lisboa e Porto, no 1.º trimestre de 2016](#)

[Alumni AESE](#)



## Sessões de Continuidade AESE 2016

O Agrupamento de Alumni da AESE preparou um plano de atividades diversificado para o 1.º trimestre do ano.

### **Janeiro de 2016**

#### **Conhece o risco IT da sua empresa**

Francisco Fonseca, CEO da AnubisNetworks | Lisboa, 14 jan

#### **O que é o governo colegial?**

Luis Manuel Calleja, Professor do IESE e da AESE | Porto, 14 jan

#### **O LinkedIn como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional**

Pedro Caramenz, Consultor de Marketing Digital | Lisboa, 28 jan

### **Fevereiro de 2016**

#### **A IFD (Instituição Financeira para o Desenvolvimento) e o acesso das PME ao financiamento**

José Fernando Figueiredo, CEO da IFD | Porto, 18 fev

#### **Transformação do Conselho de Administração para passar de pequena a grande empresa**

Luis Manuel Calleja, Professor do IESE e da AESE | Lisboa, 18 fev

#### **Negócios na América Latina**

Painel com empresários e diplomatas | Lisboa, 23 fev

#### **A economia na UE: perspetivas e desafios**

Juan José Toribio, Professor do IESE e da AESE | Lisboa, 25 fev

### **Março de 2016**

#### **A gestão de risco como fator de diferenciação. Apresentação do Global Risk Analysis da AON**

Francisco Vieira, Professor da AESE, e Pedro Penalva, CEO da AON | Lisboa, 1 mar

#### **Big data and business value generation**

Carlos Vidinha, Executive MBA AESE e Principal at Capgemini Portugal | Lisboa, 10 mar

#### **O stress na sociedade de informação: algumas consequências na nossa saúde mental**

Pedro Afonso, Psiquiatra e Professor da AESE | Porto, 31 mar



## AESE nos Media

In “Observador”, 7 de janeiro de 2016



# É bom ir à escola

É um dado adquirido entre economistas que presentes não monetários são um método ineficiente de transferir valor: as dádivas que recebemos têm geralmente menos estima para nós do que aquilo que poderíamos comprar com quantia equivalente à dispendida pelo ofertante. Conclusão: de modo a maximizar a utilidade para o recetor de uma oferenda dê dinheiro, não trapos novos nem quinquilharia eletrónica.

Infelizmente a teoria económica só captura uma parte da realidade. Ao assumir que o dador pretende sempre a máxima satisfação do agraciado, os economistas ignoram que há outros motivos no dar para além da felicidade do que recebe, como outras ciências sociais vêm alertando há muito tempo. Prestígio social e vaidade, manipulação e coação, expiação de culpa por patifaria passada e engodo para facilitar canalhada futura são

alguns dos outros motivos no dar que têm sido apresentados por psicólogos, sociólogos e antropólogos.

E também pode suceder que quem dá acha que sabe melhor o que é bom para quem recebe: a isto chama-se paternalismo. Se, por exemplo, perguntássemos a uma criança, entre os seis e os dezasseis, se prefere ir à escola durante um ano, ou não ir e receber 4400 euros, valor aproximado do dispendido pelo Estado por aluno num estabelecimento público, para gastar como quiser, que resposta obteríamos? Certamente que a esmagadora maioria escolheria a primeira opção: ir à escola é fixe! Mas assumamos o absurdo e admitamos que um número considerável preferiria o dinheiro à educação gratuita. Deveria o Estado respeitar essa escolha? Há muitas razões para a resposta ser não: ir à es-



cola é mesmo fixe, mais fixe do que quer que seja que 4400 euros pudessem comprar; mesmo que o não fosse, ir à escola assegura a futura empregabilidade e, está mais ou menos provado, rendimentos





personais superiores ao longo da vida laboral; e mesmo que não assegurasse, ir à escola é essencial na aquisição dos valores necessários à vivência numa sociedade desenvolvida e pluralista. A única objeção que um miúdo poderia fazer a estes argumentos é que são paternalistas: o meu fixe é diferente do teu; a minha preferência inter-temporal por rendimento é diferente da tua, ou mais precisamente, a minha taxa de desconto de rendimentos futuros é mais alta que a tua; e não me venham cá com moralidades e pluralismos: e já que estamos numa de pluralismos, pratiquem o que pregam, e deixem-me ser diferente!

Dada a validade dos argumentos a favor da prestação estatal em espécie, isto é, em aulas de filosofia e educação física, em vez de em dinheiro, será que a acusação de paternalismo tem algum valor? É claro que não: todas as crianças têm o direito de ir à escola, mesmo que não queiram. ■

[José Miguel Pinto dos Santos](#)  
Professor de Comportamento Humano, da AESE

■ **AESE nos media**, clique [aqui](#).



## AESE nos Media



# De 22 de dezembro de 2015 a 14 de janeiro de 2016

[Programa Gestão de Organizações Sociais: Inscrições Abertas](#)  
IMPULSO POSITIVO.PT- 14.1.2016

[É bom ir à escola](#)  
OBSERVADOR.PT- 7.1.2016

[Colunista Nuno Campilho \(Água - Regulação\): A discrepância nos preços da água](#)  
AMBIENTEONLINE - 31.12.2015

[Espírito empreendedor, start-ups e riqueza](#)  
PÚBLICO - 30.12.2015

[Opinião Espírito empreendedor, start-ups e riqueza](#)  
PÚBLICO ÚLTIMA HORA - 30.12.2015

[Concorrência entre autoridades da concorrência](#)  
EXPRESSO /ECONOMIA - 24.12.2015

[“Rostos do Turismo”: Eduardo Cabrita director-geral da MSC Cruzeiros Portugal](#)  
TURISVER ONLINE - 22.12.2015

["O Fundo de Resolução é um incentivo ao risco" – Pt1](#)  
Económico TV /Comissão Executiva – 20.11.2015  
Intervenções do Prof. Diogo Ribeiro Santos  
00:00:15 - 00:03:19

[Pt.2](#)  
00:08:00 – 00:40:05  
00:10:42 – 00:10:55  
00:11:28 – 00:13:56

["Os Bancos portugueses não têm estrutura, nem escala" - Pt.1](#)  
Económico TV /Comissão Executiva – 06.11.2015  
Intervenções do Prof. Diogo Ribeiro Santos  
00:05:42 - 00:09:00  
00:03:45 - 00:10:35

["Comissão Executiva": Escândalo da Volkswagen - Pt.1](#)  
Económico TV /Comissão Executiva – 16.10.2015  
Intervenções do Prof. Diogo Ribeiro Santos  
00:04:40 - 00:09:41  
00:15:25 - 00:20:12  
[Pt.2](#)  
00:02:25 - 00:05:20  
00:10:51 - 00:14:00

## AGENDA



### Programas



Programa  
**PDE**

Porto, 26 de janeiro de 2016  
Lisboa, 27 de janeiro de 2016

[Saiba mais >](#)



Programa  
**GOS**

Lisboa, 1 de fevereiro de 2016  
Porto, 2 de fevereiro de 2016

[Saiba mais >](#)

### Sessão de continuidade



Sessão de continuidade  
**LinkedIn for Business**

Lisboa, 28 de janeiro de 2016

[Saiba mais >](#)

### Evento

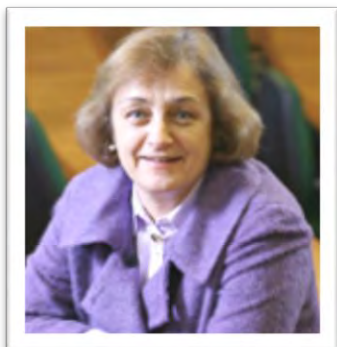


Evento  
**O Ano da Misericórdia, a vida e as empresas**

Lisboa, 4 de fevereiro de 2016

[Saiba mais >](#)

### Seminários



Seminário  
**Serviço 5 estrelas**

Lisboa, 28 e 29 de janeiro de 2016

[Saiba mais >](#)



Seminário  
**Ética empresarial: da teoria à prática**

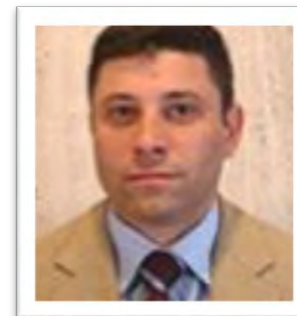
Lisboa, 15 e 16 de fevereiro de 2016

[Saiba mais >](#)

## PASSAPORTE



**Joice Fernandes** (33.º [PADE](#)), entrou recentemente para o WISeKey Comitê Consultivo.



**Joaquim Claro** (8.º [Executive MBA](#)), é atualmente o Business Development Manager Middle East & Caspian da United Arab Emirates.



**Rita Gonçalves Pereira** (1.º [GMP](#)), é Assistant Manager no Indirect Tax Compliance Center da KPMG Global Services Hungary Ltd.

**PANORAMA**

## A população mundial cresce mais devagar e envelhece

As estimativas demográficas publicadas pela ONU – “[World Population Prospects](#)” – em 29 de julho último, referem que a população mundial continua a crescer, mas mais lentamente. As principais causas são, segundo o relatório da ONU, a descida da fecundidade em quase todos os países e o envelhecimento populacional. Dez anos antes, a taxa de crescimento era de 1,24 %, enquanto que atualmente desceu para 1,18 %.

A África é o continente que mais cresce. Mais de metade do aumento demográfico mundial entre 2015 e 2050 (de 7300 para

9700 milhões de habitantes, de acordo com a estimativa da ONU) virá de África: concretamente, 1300 dos 2400 milhões previstos. A juventude da população do continente, com grande número de pessoas em idade de procriar, assegura este protagonismo africano.

A Ásia ostenta o segundo lugar. À luz das projeções da ONU, este continente contribuirá com mais 900 milhões de habitantes entre 2015 e 2050.

Em contraste com estes dois continentes, o crescimento estimado na América do Norte,

América Latina, Caraíbas e Oceânia será muito menor. No último lugar encontra-se a Europa, cuja população vai diminuir dos atuais 738 milhões, para 707 milhões em 2050.

O crescimento vai-se concentrar em países africanos com fecundidade elevada e outros já muito povoados. Os primeiros nove somarão metade do crescimento demográfico mundial: Índia, Nigéria, Paquistão, República Democrática do Congo, Etiópia, Tanzânia, EUA, Indonésia e Uganda. Deles, o Uganda é o país cuja população crescerá a maior velocidade.



Os países que mais vão crescer				
	População (milhares)		Variação	
	2015	2050	Milhares	%
1. Índia	1 311 051	1 705 333	394 282	30,1
2. Nigéria	182 202	398 508	216 306	118,7
3. Paquistão	188 925	309 640	120 715	63,9
4. R. D. Congo	77 267	195 277	118 010	152,7
5. Etiópia	99 391	188 455	89 064	89,6
6. Tanzânia	53 470	137 136	83 666	156,5
7. EUA	321 774	388 865	67 091	20,9
9. Indonésia	257 564	322 237	64 673	25,1
9. Uganda	39 032	101 873	62 841	160,9

Em contraste, o relatório da ONU estima que as populações de quase cinquenta países – muitos deles europeus – irão diminuir entre 2015 e 2050. Atualmente, em todos os países europeus, a fecundidade encontra-se abaixo do limiar de substituição (2,1 filhos por mulher).

Embora se preveja um pequeno aumento na Europa – de 1,6 filhos por mulher em 2010-2015, para 1,8 filhos em 2045-2050 –, será insuficiente para evitar a descida populacional.

Por outro lado, o aumento da imigração não compensará a descida

da fecundidade. Entre 2015 e 2050, estima-se que as mortes na Europa vão superar os nascimentos em 63 milhões, enquanto que o número de imigrantes na Europa ascenderá apenas a 31 milhões: portanto, a população europeia vai perder 32 milhões de habitantes.





Os países que mais população vão perder				
	População (milhares)		Variação	
	2015	2050	Milhares	%
1. China	1 376 049	1 348 056	-27 993	-2,0
2. Japão	126 574	107 411	-19 162	-15,1
3. Rússia	143 457	128 599	-14 858	-10,4
4. Ucrânia	44 828	35 117	-9 707	-21,7
5. Alemanha	80 689	74 513	-6 176	-7,7
6. Tailândia	67 959	62 452	-5 507	-8,1
7. Polónia	38 612	33 136	-5 475	-14,2
8. Roménia	19 511	15 207	-4 305	-22,1
9. Itália	59 798	56 513	-3 285	-5,5
...				
15. Espanha	46 122	44 840	-1 282	-2,8

Fora das fronteiras europeias, a ONU prognostica que a população chinesa se estabilizará na próxima década e começará a decrescer a partir de 2030. Consequentemente, a Índia substituirá a China no

lugar de país mais povoado do mundo por volta de 2022.

O envelhecimento da população e a descida da fecundidade são já uma constante no plano mundial.

Em 2015: o número de pessoas menores de 15 anos mais que duplica o das de mais de 60. Já em 2050: preocupante paridade.

P. A. ▣



## PANORAMA

# A pílula do desejo sexual

Depois de anos de ensaios, disputas com as autoridades de saúde, muito *marketing* e ação de *lobbies*, um laboratório farmacêutico conseguiu que a agência do medicamento nos Estados Unidos (FDA) tenha dado luz verde à pílula para elevar a libido feminina.

O Addyi conseguiu por agora despertar paixões. Há quem diga que é “o maior avanço para a saúde sexual da mulher desde a pílula”, indo as opiniões até aos críticos que asseguram ser um fármaco pouco eficaz para uma doença inventada ou exagerada, e cujo processo de aprovação foi uma paródia do sistema regulatório dos fármacos.

Pois por muito que tenha sido batizado como o “Viagra cor de rosa”, na realidade tem muito pouco a ver. O Viagra é um vasodilatador para que seja possível responder ao desejo sexual preexistente, enquanto o Addyi pretende atuar sobre o sistema nervoso central para estimular o desejo. Algo bastante mais complexo e incerto.

Mas não deixa de ser um caso revelador de como se descobre hoje em dia uma “nova doença”, neste caso, o chamado transtorno do desejo sexual hipoativo (TDSH). Este foi descrito como “a diminuição (ou ausência) de fantasias e desejos de atividade sexual, de forma persistente ou re-

corrente, e que provoca mal-estar ou dificuldades de relação pessoal”.

Existirá um padrão do que deve ser a intensidade do desejo sexual? Não será mais uma vez uma tentativa de medicalização de processos normais da vida ou dos diversos comportamentos das pessoas?

Os promotores do Addyi asseguram que 10 % das mulheres sofrem do TDSH. É curioso como se repete essa percentagem nos transtornos que afetam as mulheres. Parece que 10 % é o nível mínimo para que o problema se converta em matéria de saúde pública e interesse à imprensa.

»»



Outros especialistas salientam haver uma incidência baixa de casos de TDSH, e que se podem tratar com terapias de conduta.

Apesar dessa suposta prevalência, a FDA havia recusado já a aprovação do Addyi duas vezes, uma em 2010 e outra em 2013, alegando a sua escassa eficácia e os seus efeitos secundários. Desde essa altura não mudou a pílula (o seu princípio ativo é a flibanserina), mas um insistente trabalho de *marketing* e de *lobby* venceu as resistências.

O mecanismo de atuação para chegar à descoberta de um novo transtorno está bem experimentado pelos laboratórios, e aparece bem descrito no livro de Jörg Blech, “Os inventores de doen-

ças”: primeiro deteta-se um incómodo, como pode ser o declínio do desejo sexual; a seguir, investiga-se um fármaco que alivia o problema; fazem-se os ensaios pertinentes e contrata-se uma equipa médica de apoio; efetuam-se inquéritos de saúde e avança-se com gabinetes de comunicação, organizam-se simpósios gratuitos para médicos e jornalistas; inflacionam-se as estatísticas; monta-se uma associação de doentes afetados... Gera-se assim um clima de opinião que favorece a aprovação do fármaco, e muitas pessoas que viviam na indigência descobrem alarmadas que padecem dessa doença.

No caso do Addyi, o laboratório Sprout Pharmaceuticals captou para a sua causa uma coligação

de organizações feministas e de saúde reprodutiva. Estavam a ser menosprezados os direitos sexuais das mulheres! Os homens tinham o seu Viagra, enquanto que a FDA negava às mulheres a pílula que culminaria a sua libertação sexual!

Mas a saúde reprodutiva pode vir a perder com o Addyi, a julgar pelas contraindicações e os muitos efeitos secundários para os quais adverte a FDA: nos ensaios, em mais de 10 % dos casos, houve tonturas, fadiga, sonolência, secura na boca; mais preocupante é a possibilidade de provocar hipotensão ou perda de consciência. Se se beber, nem é precisa uma aproximação da pílula. Também é necessária receita médica. O que muita gente pergunta

»»



é se são compensadores tantos riscos para tomar um fármaco cuja eficácia é discutível.

À partida, ao laboratório isso compensa. Além disso, é uma pílula que deve ser tomada todos os dias, haja ou não relações sexuais. Adverte-se as utentes que se ao fim de oito semanas não notam melhoria, devem deixar de tomá-la. Mas não dizem que lhes devolverão o dinheiro.

Alguns investigadores disseram que o Addyi se baseia na noção errada de que a falta de desejo sexual espontâneo, na ausência de estímulos, é anormal. Numa sociedade extremamente sexualizada é suposto que o desejo deva

também estar sempre em tensão. Com os mesmos critérios, numa sociedade tão consumista como a nossa, o desejo tímido de comprar rapidamente será diagnosticado como uma anomalia que exige tratamento.

Como noutros aspetos da sexualidade, parece que se tenta resolver com um simples comprimido um problema complexo, que tem a ver com as relações de casal. Cobre-se assim um novo passo na medicalização da sexualidade feminina. Temos uma pílula para estimular o desejo sexual; outra para evitar que o sexo conduza à gravidez; se houver falhas, recorre-se à vertente da “pílula do dia seguinte”; e, co-

mo último recurso, à letal pílula abortiva. Em cada passo, a pílula correspondente tem os seus próprios efeitos secundários, que deterioram a saúde da mulher. No entanto, esta dependência dos fármacos é vendida como libertação.

A dois dias de obter a autorização para o Addyi, o laboratório Sprout Pharmaceuticals foi comprado por outro laboratório maior, o canadiano Valeant, por 1000 milhões de dólares. Vê-se que o desejo de negócio dos laboratórios nunca é hipoativo.

I. A. ■

**PANORAMA**

## Cesarianas: nem tudo são vantagens

A sentença bíblica de “darás à luz com dor” parece ser um dos motivos do triunfo da cesariana, o procedimento pelo qual a grávida se submete a uma intervenção cirúrgica para tentar evitar não só as dores físicas, como eventuais complicações quando parir.

Um artigo publicado recentemente pela “[The Economist](#)” descreve as dimensões que alcançou o nascimento por cesariana em sítios como o Brasil, onde 57 % dos partos se fazem por esse método. Demasiado? Sem dúvida: a Organização Mundial de Saúde (OMS) precisa que um nível “aceitável” de cesarianas estaria em não representarem mais de 15 % dos

partos, limite que é aconselhável não ultrapassar. Todavia, a média mundial situa-se em 31 %, segundo a revista “The Lancet”.

Nisto influi também a economia... dos médicos, pois a prática tem sido dar a esses profissionais uma remuneração maior por cesariana do que por parto natural. Não é de estranhar assim a popularidade dos partos programados, ao ponto de um hospital de São Paulo ter anunciado um ano antes, que a sua sala de maternidade só admitiria clientes das 10 às 16 horas, de segunda a sexta-feira.

O recurso à cesariana tornou-se bastante comum, além do Brasil,

em sítios tão diferentes como o Egito e a China. No país norte-africano, as mulheres solicitam o procedimento, porque o consideram o modo mais seguro de terem o seu bebé; na China, a associação de certas datas e números que, segundo as superstições locais, garantiriam uma existência precária à criança que vai nascer, induz as mulheres a programar o parto cirúrgico para o dia favorável. Crenças à parte, acrescenta-se a realidade de que os hospitais não propiciam alívio farmacológico às mulheres em vias de parto, pelo que estas preferem evitar as dores e pedir a cesariana.







Nos EUA, alguns obstetras concentram-se em fenômenos mais terrenos, como não coincidirem os partos com os dias feriados ou com os fins de semana. Assim, uma investigação de três anos, desenvolvida pela revista “Consumer Reports”, detetou que durante os feriados públicos nasciam muito menos crianças.

Em Espanha, por exemplo, as cesarianas constituem hoje 25 % dos partos, acima da recomendação da OMS: “Não é bom um índice maior do que 10 % ou 15%, porque se parte do princípio de que se fazemos mais cesarianas do que estas, algumas faremos desnecessariamente”, diz o doutor Ruiz Zambrana, do Departamento de Ginecologia da Clínica da Universidade de Navarra.

Acrescenta “ser verdade haver questões que levam, como na medicina privada, um médico a cobrar mais por efetuar a cesariana, ou que possa programá-la para procurar a compatibilidade com outros hospitais e assim atender a sua paciente privada para que esteja contente, ou para férias, ou porque a paciente lhe peça e ele ceda. Mas isto não deveria ocorrer nunca. Há casos excepcionais que se podem considerar, mas são isso: excepcionais. O normal é que se siga o critério médico e se individualize cada situação. Uma causa pode ser o sofrimento fetal, ou que se tente fazer um parto ou uma indução, e se fracasse. São casos em que não é possível evitar isso”.

O relatório “[Tendências no parto por cesariana por país e segmento de riqueza](#)”, da OMS, alerta que os partos cirúrgicos desnecessários podem aumentar o risco de mortalidade materna, morte neonatal ou entrada do recém-nascido nas unidades de cuidados intensivos.

O texto centra-se na face contrária do fenómeno: a dificuldade das grávidas de 42 países em desenvolvimento de África e Ásia para aceder a um parto cirúrgico em caso de necessidade, e constata que em 10 países africanos, a percentagem de cesarianas nem chega aos 2 %, sinal do défice geral do sistema de saúde pública. Um índice “normal”, para várias fontes, seria que tivessem sido 5 % de todos os partos. »»



No entanto, os investigadores da OMS fazem um à parte para anotar que no sudeste asiático, tal como sucede nos países onde as mães podem pagar um bom seguro privado, são as mulheres com maiores rendimentos as que se submetem a mais cesarianas do que deveriam, pelo que também se colocam em situação de correr efeitos adversos, entre eles, eventuais complicações nos futuros partos, como a denominada “placenta prévia”, que aparece quando a placenta bloqueia a saída do bebé através do colo do útero.

“O parto é infinitamente melhor”, diz o doutor Ruiz Zambrana. “O

risco de morbidade-mortalidade que se calcula para uma cesariana é 10 vezes maior do que o de um parto, e há complicações particulares que não se verificam num parto natural, no qual a recuperação é muito melhor. Uma cesariana, por ser uma cirurgia, tem perigos mais frequentes de infeção, de sangramento, de trombose, e mais riscos, em face de futuras gravidezes, de que a placenta esteja inserida erradamente, ou de que a sutura possa falhar, ou problemas com a anestesia”.

Talvez algumas destas razões estejam a levar alguns países a fazerem marcha atrás no seu

entusiasmo pela cesariana. O NHS (o sistema de saúde pública da Grã-Bretanha), que hoje efetua duas vezes mais partos cirúrgicos do que em 1990, está a informar as grávidas dos riscos da cesariana e da necessidade de evitá-la caso não seja estritamente necessária. Outro tanto está a fazer a China, e mesmo o Brasil, que empreendeu um programa piloto para formar o pessoal de 28 hospitais em como prestar assistência a um parto natural. ■



**PANORAMA**

## “Darwin. Retrato de un genio”

“Darwin. Portrait of a genius”

Autor: Paul Johnson  
Avarigani. Madrid (2015).  
160 págs.  
Tradução (castelhano):  
Juan Menchero.

A vida de Darwin, segundo o relato que apresenta o historiador Paul Johnson, foi muito afortunada. Apaixonado e meticuloso observador da Natureza, a viagem a bordo do “Beagle” – que o próprio Darwin considerava o melhor episódio da sua vida – permitiu-lhe acumular material suficiente para ensaiar e experimentar as suas conjeturas. O mito de um pensador pouco compreendi-

do e perseguido por teólogos e conservadores é uma lenda que ainda hoje continua a ser alimentada pelos adeptos do fundamentalismo biologicista, na opinião de Johnson. Isso porque Darwin foi um cientista obcecado, mas um cidadão abastado e fiel aos costumes da alta burguesia vitoriana.

Johnson presta atenção tanto à vida privada e familiar do autor de “A origem das espécies” como à sua faceta de cientista e investigador. E contextualiza a sua façanha. Costuma ser esquecida a relevância que para a ciência teve Thomas Malthus, o qual Johnson reputa como uma das

influências mais destacadas no trabalho do naturalista britânico. Darwin avançou, nessa linha, com um mecanismo seletivo operando na própria Natureza que se saldava com a sobrevivência dos mais aptos ou mais fortes. Esta descoberta tornou supérfluo Deus e a Natureza autonomizou-se, mas também a dramatizou: a vida, segundo Darwin, era um combate atroz e violento que só era suportado pelos mais capazes.

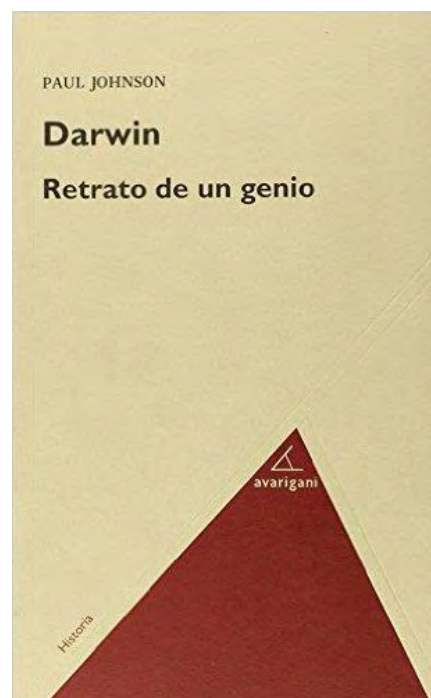
As obras de Darwin, em especial “A origem das espécies”, foram um êxito, pois vinham consolidar de um modo científico as aspirações culturais e emotivas de uma época. Mas a sua deficiente

»»



antropologia levou-o a negar diferenças essenciais entre o homem e os animais. Além disso, Darwin foi abandonando pouco a pouco a fé, mesmo que por respeito pela sua mulher tenha evitado entrar em polémica neste ponto das suas propostas.

Deve diferenciar-se, como faz Johnson, as teses científicas de Darwin do darwinismo, que nem Darwin previu nem pôde no fim de contas evitar. O minucioso e metódico naturalista, preocupado no final dos seus dias com a sorte das minhocas e das orquídeas, nem sequer pôde imaginar as consequências das suas teorias no cenário político e social do século XX.







DOCUMENTAÇÃO



## Jovens na vanguarda da mudança social

A emergência de novos fenômenos sociais como a economia partilhada, as *startups* solidárias, o *coworking* ou o ativismo *online* acompanhou o surgimento da geração do milénio. O que indica que os jovens de hoje não são a última carruagem do comboio da história, como muitas vezes são retratados, mas sim a locomotiva da mudança social.

A que se deve a atenção microscópica que sociólogos e demógrafos estão a prestar aos nascidos no início da década de 80 do século XX? Trata-se de uma interrogação de Sam Tanenhaus, numa [reportagem](#) publicada no “The New York Times” (15.8.2014). E avança uma hipótese: “Os *millen-*

*nials*, os primeiros a cumprir a maioria no século XXI, foram forçados a inventar novos caminhos para navegar nele”.

A palavra *forçados* tem a ver com a crise económica que levou estes jovens a reexaminarem desde os seus hábitos de consumo até à sua forma de trabalhar, passando pela sua ideia do sucesso. Pequenas mudanças que vão cristalizando em tendências sociais, mais ou menos profundas.

### Oportunidades para empreender

A crise enviou uma mensagem clara aos jovens do milénio: o trabalho convencional escasseia.

Segundo o [Eurostat](#), em julho de 2015, o desemprego entre os menores de 25 anos na UE atingiu 20,6 %, pouco mais do dobro que o do conjunto dos desempregados. O desemprego juvenil é alarmante: Grécia (49,7 %), Espanha (49,3 %), Croácia (43,6 %), Itália (41,5 %)...

Neste contexto, os *millennials* aproveitam o seu domínio das novas tecnologias para criar o emprego que não encontram. A tendência observa-se em todas as regiões do mundo, como revela a “[Global Millennial Survey](#)” de 2013, que inquiriu mais de 12 000 jovens em 27 países. Deles, 68 % consideram que empreender é uma boa saída. A percentagem







sobe até aos 77 % na América do Norte, 70 % na Ásia e 69 % na América Latina.

Mas é nos EUA onde mais despontou o empreendimento entre os *millennials*. A seu favor joga uma combinação de fatores, explica Denali Tietjen em "[The Christian Science Monitor](#)" (7.2.2014). Cresceu muito a formação para empreendedores (em 2013, foram ministrados 5000 cursos deste tipo nos *campus* norte-americanos); as redes sociais permitem-lhes dar-se a conhecer e ampliar os seus contactos; o *crowdfunding* ajuda-os a captar dinheiro...

Empreender nem sempre é uma necessidade: também é uma preferência. Os meios de comunicação social exaltam o *glamour*

dos novos Zuckerberg, ao ponto de que "agora o *cool* já não é trabalhar numa grande empresa, mas empreender", explica a Tietjen um jovem empresário. Uma prova de que empreender é bem visto, tem a ver com o facto de "mesmo se não funcionar, têm algo a colocar no seu currículo", acrescenta Dan Schawbel, fundador da empresa Millennial Branding e autor do livro "Promote Yourself".

Os inquéritos realizados nos EUA indicam que os *millennials* estão motivados para empreender. Mas a dívida contraída para pagar os seus estudos universitários está a levar muitos a adiá-lo. Segundo [dados](#) da Kauffmann Foundation (27.5.2015), os jovens de 20 a 34 anos representavam 22,7 % dos novos empreendedores em 2013,

enquanto que essa percentagem se situava nos 34,8 % em 1996. Ao contrário do que vaticinam alguns, está para se ver que a geração do milénio venha a ser a geração mais empreendedora da história.

### Redimir o capitalismo

Independentemente da sorte com que corram algumas delas, a verdade é que "as *startups* digitais estão a proliferar numa assombrosa variedade de serviços e produtos, penetrando até ao último canto da economia. Estão a remodelar indústrias inteiras e até estão a alterar a própria noção de empresa", explica a revista "[The Economist](#)" (18.1.2014).

"A maior parte das grandes cidades, desde Berlim e Londres, a

»»



Singapura e Amã, agora têm importantes colónias de *startups*. O que, por sua vez, favorece a proliferação nesses núcleos de escolas para empreendedores e “milhares de centros de *coworking*”, espaços partilhados de trabalho onde jovens na casa dos vinte ou dos trinta aproveitam para conhecer outros empreendedores.

O *coworking* insere-se também na linha da nova economia partilhada e do *low cost*, que denotam um estilo de vida mais austero. Embora estas modas começassem antes da crise, o aperto veio realçar as vantagens de partilhar não só escritório, como também auto-móvel, casa para férias, móveis, livros, brinquedos... (“[Aceprensa](#)”, [29.02.2012](#) e [6.1.2009](#)).

A facilidade dos *millennials* para as novas tecnologias e o seu

desejo de as utilizar ao serviço dos outros faz deles autênticos empreendedores sociais. Diversamente dos seus colegas do “Ocupa Wall Street”, muitos não estão interessados em combater o capitalismo mas em transformá-lo. “Pensam que o capitalismo pode ser redimido” e “procuram mostrar ao mundo que é capaz de fazer o bem”, defende Elise Amyx em “[The Federalist](#)” (14.4.2015).

Para isto está a contribuir, nos EUA, a proliferação de cursos universitários que preparam os alunos para resolver problemas. A metodologia é sempre a mesma: estudantes e professores trabalham lado a lado em equipas interdisciplinares, para desenvolver iniciativas que contribuam para o bem-estar de uma comunidade.

Graças a esta experiência, explica Stacy T. Khadaroo em “[The Christian Science Monitor](#)” (30.5.2015), alguns acabam por criar os seus próprios projetos. Assim, Kevin Lyman, formado em Ciências da Computação pelo Instituto Politécnico Rensselaer (Nova Iorque), implementou uma ferramenta *online* gratuita para facilitar a procura de emprego.

“Ficámos surpreendidos com a quantidade de antigos alunos que atribuem a esses projetos o mérito de tê-los ajudado a forjarem um carácter... E tudo começou porque lhes pedimos que fizessem algo que interessasse a outras pessoas”, comenta o chefe de estudos do Instituto Politécnico Worcester (Massachusetts).

O que está por detrás do *boom* destes cursos? Por um lado, o





convencimento de que é bom para os alunos trabalharem em equipas multidisciplinares. Por outro, o interesse crescente entre os empregadores em contratarem esses jovens capazes de resolver problemas. Uns e outros concordam em que parte da riqueza passa por trabalhar com pessoas que pensam de modo diferente do próprio.

### Vítimas do destino

Mas nem todos os jovens do milénio têm uma visão tão otimista sobre as suas possibilidades. De facto, em seis dos sete países europeus analisados pelo Pew Research Center numa [sondagem](#) de 2014 (Bruce Stokes, “U.S. and European Millennials differ on their views of fate, future”, Pew Research Center, 10.2.2015),

50 % ou mais dos jovens veem-se como “vítimas do destino”, incapazes de influir no seu meio ou na direção da sua vida.

63 % dos *millennials* alemães e italianos pensam que “o sucesso na vida é mais determinado por forças que não controlam”. O mesmo pensam 62 % dos gregos e dos polacos; 54 % dos franceses e 48 % dos espanhóis.

Excetuam-se os jovens da Grã-Bretanha, cujos níveis de otimismo estão mais próximos dos existentes nos EUA, um país onde a maioria dos *millennials* é constituída pelos que se consideram “donos do seu destino”, não vítimas.

Os contrastes são agudos: 73 % dos jovens norte-americanos e

59 % dos britânicos acreditam que “trabalhar duro é muito importante para progredir na vida”; na Grécia, só pensam o mesmo 17 %; e em França e na Polónia, 25 % - 26 %.

### Comprometidos de outra forma

Dos *millennials* diz-se muitas vezes que são “narcisistas”, “ego-cêntricos”, “indolentes”, “materialistas”... entre outras gentilezas. Todd Metrokin, vice-presidente e criativo estratégico da agência de publicidade Ogilvy & Mather, pensa que a estes lugares comuns se lhes podem opor outros traços mais decisivos: “audazes”, “descobridores de soluções”, “altruístas”, “ligados”...

A seu favor [menciona](#) alguns dados extraídos de diversas fontes: 41 % dos jovens dos EUA estão

»»



envolvidos nalguma causa relevante para com algum dos seus amigos ou dos seus familiares; 84 % dizem que nas suas compras têm em conta se uma empresa é socialmente responsável; 37 % estão dispostos a escolher um produto ou um serviço mais caro se for para apoiar uma causa na qual acreditem...

Esta sucessão de dados não é toda a verdade. Por exemplo, ter-se-ia de ver a que ações concretas e durante quantas horas por mês ou por semana é atribuída a sua simpatia por uma causa. Não reflete o mesmo grau de compromisso assinar uma petição nalguma das plataformas de mobilização *online* como Change.org ou Avaaz, ou participar num voluntariado face a face

com doentes ou numa recolha de alimentos.

Mas é verdade que as etiquetas de indolentes ou de não solidários não fazem justiça ao facto de que muitos destes jovens atuam como “empreendedores apaixonados” e agentes de mudança nas suas comunidades, sugere Metrokin.

À mesma conclusão chegou Sam Tanenhaus na reportagem mencionada do “The New York Times”: examinados em conjunto, os seus hábitos de consumo e os seus gostos “estão mais próximos do comunitário que do narcisismo. O valor que mais apreciam não é a promoção pessoal, mas o que se lhe opõe: a empatia e as relações sinceras e generosas com os outros”.

### Ar fresco no mercado laboral

Como seriam as empresas se dominassem os valores dos *millennials*? Mudariam para melhor? Alguns analistas começam a referi-lo agora que a geração do milénio se converteu na mais numerosa da população ativa dos EUA. Segundo o Departamento do Recenseamento, mais de um em cada três norte-americanos em idade de trabalhar têm entre 18 e 34 anos (Richard Fry, “Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force”, Pew Research Center, 11.5.2015).

Se os *millennials* fossem os CEO de hoje, é de supor que haveria horários mais flexíveis. A flexibilidade está no *hit parade* das

»»





preferências profissionais dos *millennials*, explica Landon Dowdy na [CNBC](#) (7.7.2015). Em parte para conciliar melhor família e trabalho, mas sobretudo porque estão convencidos de que se pode trabalhar em qualquer sítio.

A contrapartida é que com esta mentalidade as fronteiras entre a vida familiar e profissional poderiam perder clareza. A flexibilidade ganha poderia exigir em troca que estivessem disponíveis para responder a *emails* ou assegurar as tarefas em qualquer momento da semana.

Os *millennials* veem a profissão como um lugar de crescimento pessoal, onde possam dedicar-se a algo que os apaixone. “A geração X [nascidos entre 1965 e 1980] vive para trabalhar. A geração Y [ou do milénio] trabalha para viver”, explica à “[Forbes](#)” (14.1.2014), Jamie Gutfreund, especialista em *marketing*.

Muitos preferem a formação e o *coaching* aos incentivos económicos. O que revela uma ideia do sucesso menos materialista que a dos que os antecederam. Segundo um inquérito citado por Tannenhaus, quase dois terços dos

*millennials* norte-americanos estão dispostos a ganhar menos desde que trabalhem num emprego do seu agrado.

Os *millennials* também flexibilizariam as hierarquias laborais. “Mostrar-se acessível e manter aberta a comunicação é algo intrínseco a uma geração que está acostumada a escrever *emails* aos seus professores ou a enviar *tweets* diretamente às empresas e aos famosos que admira”, afirma Dowdy.





No artigo da “Forbes”, o jornalista Rob Asghar salienta o contraste entre a ideia de autoridade que tem a geração X – a autoridade é algo que se ganha com a experiência e está limitada a alguns poucos – e a que possuem os jovens de hoje, educados no convencimento de que as suas opiniões são tão importantes como as de quem quer que seja.

Outro traço que marcará uma tendência: a empatia. Segundo um [inquérito](#) realizado pela Universidade de Bentley (Massachusetts), a maioria (51 %) dos *millennials* norte-americanos prefere comunicar face a face com os seus colegas de trabalho, em vez de fazê-lo por correio eletrónico (19 %), *chat* (14 %) ou telefone (9 %).

Dos seus chefes esperam, acrescenta Ashgar, que lhes comuniquem com clareza “para onde vai a empresa e quais são os seus valores” e “agradecem os *feedbacks* habituais”.

J. M. ■



DOCUMENTAÇÃO



## O desconcertante mundo dos millennials

A crise económica não é a única coisa que deixou a sua marca nos hábitos dos jovens do milénio. Mais decisivas são as novas coordenadas culturais, marcadas pelo triunfo do subjetivo sobre o institucional.

“Acostumados a viver num mundo *à la carte* de opções ilimitadas, os *millennials* não se sentem obrigados a escolher entre apenas duas alternativas”. Assim resumia Michelle Diggles, analista do *think tank* norte-americano Third Way, um dos traços mais caraterísticos dos jovens de hoje.

O [estudo](#) efetuado por Diggles (Michelle Diggles, “Millennials:

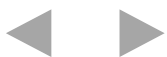
Political Explorers”, Third Way, 20.3.2014) pretendia ser uma chamada de atenção ao Partido Democrata: embora seja verdade que a maior parte dos *millennials* parece estar em sintonia com as suas abordagens, seria um erro pensar que o partido tem garantida a sua fidelidade. A geração que não precisou de escolher entre a Coca-Cola ou a Pepsi, muito menos é obrigada a fazê-lo no terreno político.

O aviso de Diggles chegou poucos dias depois do Pew Research Center (“Millennials in Adulthood. Detached from Institutions, Networked with Friends”, Pew Research Center, 7.3.2014)

[ter revelado](#) que metade dos *millennials* se define agora como sendo “politicamente independente”, uma percentagem muito mais elevada do que a de gerações anteriores. E isso apesar de concordarem bastante com os democratas em assuntos de alta tensão ideológica.

Os investigadores do Pew atribuem isto ao “desencanto com as instituições”. Observa-se também, embora em menor grau, na relação com a fé: quase três em cada dez jovens de entre 18 e 34 anos (29 %) não aderem a nenhuma Igreja ou confissão religiosa. Mas isso não significa que não acreditem em Deus: dentro deste grupo,

»»



os ateus e os agnósticos são uma minoria comparativamente aos chamados “crentes sem religião” ([“Aceprensa”, 10.6.2013](#)).

Outra nuança: contra o mantra que repetiram alguns meios de comunicação ao fazerem-se eco deste relatório – “a geração do milénio é cética relativamente às instituições, políticas e religiosas”, dizia o “The New York Times” –, o mais acertado é dizer justamente o contrário, pelo menos para com a religião: 71 % dos *millennials* pertence a uma confissão religiosa.

No entanto, o fenómeno da “espiritualidade sem religião” está a crescer mais rapidamente entre os jovens do que nas restantes gerações. A isso deve acrescentar-se a ascensão da “religião *à la carte*”, descrita por Ross Douthat no seu livro “Bad Religion” (2002) como a tentativa de compatibilizar o subjetivismo com um determinado credo religioso ([“Aceprensa”, 7.6.2012](#)).

Sobre o casamento, apenas 26 % dos *millennials* estão casados; na sua idade, afirma o Pew, 36 % dos membros da geração X e 48 %

dos *babyboomers* estavam-no. Mas a maior parte dos jovens do milénio que não estão casados (69 %) diz aspirar contrair casamento no futuro.

Novamente aqui se vê que não é a mesma coisa dizer que o desencanto com as instituições se está a estender mais rapidamente entre os jovens, ou defender que esse desencanto é um traço que caracteriza toda uma geração.



### Uma ideologia confusa

A visão de tudo *à la carte* parece estar por detrás da confusa ideologia política de alguns *millennials*. Sintetiza-a Derek Thompson em [“The Atlantic”](#) (15.7.2014), tendo em conta os resultados de dois inquéritos efetuados nos EUA: “São a favor da intervenção do Estado, desde que não custe mais dinheiro. Defendem que se reduza a dimensão do Estado, mas opõem-

-se aos cortes nos programas sociais que conhecem. Querem que o governo federal trate de tudo, desde que não toque em nada”.

Assim, 65 % pensam que seria bom para a economia cortar na despesa pública; mas 62 % e 58 % defendem também que o governo deveria gastar mais na formação profissional e nas infra-estruturas, respetivamente.

Outro exemplo: 73 % concordam com a afirmação de que “deveria ser permitido às pessoas conservarem o que produzem, mesmo que outras passem necessidades”; mas 58 % também defendem que “o governo deveria proporcionar mais ajuda económica aos pobres, mesmo que isso implique mais impostos”.

J. M. ◻



Partilhe com a AESE as suas  
questões, Notícias e Passaporte  
([elianalucas@aese.pt](mailto:elianalucas@aese.pt))

#### AESE Lisboa

Júlia Côte-Real  
Telemóvel (+351) 939 871 256  
Telefone (+351) 217 221 530  
Fax (+351) 217 221 550  
[j.cortereal@aese.pt](mailto:j.cortereal@aese.pt)  
Edifício Sede, Calçada  
de Palma de Baixo, n.º 12  
1600-177 Lisboa

#### AESE Porto

Carlos Fonseca  
Telefone (+351) 226 108 025  
Fax (+351) 226 108 026  
[carlos.fonseca@aese.pt](mailto:carlos.fonseca@aese.pt)  
Rua do Pinheiro Manso,  
662-esc. 1.12  
4100-411 Porto

#### Seminários

Filomena Gonçalves  
Telemóvel (+351) 939 939 639  
Telefone (+351) 217 221 530  
[seminarios@aese.pt](mailto:seminarios@aese.pt)

Formulário de cancelamento:

#### Alumni

Abdel Gama  
Telefone (+351) 217 221 530  
[abdelgama@aese.pt](mailto:abdelgama@aese.pt)

[www.aese.com.pt/cancelamento](http://www.aese.com.pt/cancelamento)

Formulário de novas adesões:

[www.aese.com.pt/adesao](http://www.aese.com.pt/adesao)

[www.aese.pt](http://www.aese.pt)