

5 DE ABRIL, EM LISBOA

CICLO CIDADES SUSTENTÁVEIS E COMPETITIVAS

Para onde caminha o Sector Imobiliário ?

A 3ª sessão do ciclo “Cidades Sustentáveis e Competitivas”, alusiva ao tema do Sector Imobiliário na Europa, realizou-se a 5 de Abril, com a participação do especialista [José Luís Suárez](#), Professor do IESE.

“A segurança jurídica das operações em Portugal e Espanha é uma vantagem” foi esta a mensagem retida por **João Pessoa e Costa** (2º [PDE](#)) depois de assistir à apresentação do Professor. “A localização e o património histórico e cultural, e o clima são pontos diferenciadores comparativamente a outros mercados residenciais”, que não devem ser subestimados. A AESE está de parabéns por ter trazido mais uma vez alguém relevante internacionalmente neste sector.”

José Manuel Mourato, Presidente da Comissão Paritária da Lei de Programação das Infra-Estruturas Militares, presente na sessão, comentou que “o Prof. Suárez apresentou uma síntese notável, pela actualidade e pelo rigor na informação disponibilizada, relativa ao sector imobiliário e às suas envolventes, e uma visão prospectiva da interligação do sector imobiliário com o sector financeiro. As tendências do mercado imobiliário, a nível português, ibérico, europeu e norte-americano, foram explicadas clara e objectivamente, e foi realçada a sua interdependência com o sector financeiro no contexto da actual crise.

Teve particular interesse a ideia da criação de operadores imobiliários



Prof. José Luís Suárez, do IESE.

especializados em arrendar imóveis para habitação e escritórios, como forma de dinamizar o mercado do arrendamento. Tratou-se, enfim, de uma conferência relevante sob todos os prismas abordados, e foi apresentada com conhecimentos profissionais *outstanding* das matérias do imobiliário e da sua inserção na Economia Real”. ■

19 DE ABRIL, EM LISBOA

ENTREGA DE DIPLOMAS AO 36º PROGRAMA DE ALTA DIRECÇÃO DE EMPRESAS



Contra a auto-complacência: sentido de urgência

Os participantes no 36º PADE deram início a uma nova fase da sua trajectória, após a conclusão do programa na AESE.

O último dia, vivido em ambiente de festa, contou com a habitual presença dos cônjuges para a discussão de um caso sobre conciliação entre Empresa e Família, com a [Prof.ª Fátima Carioca](#).

À animada entrega de diplomas seguiu-se um jantar de convívio com os Professores. **Alexandre Portugal** (33º PADE), Administrador da COBA, aproveitou a ocasião para recordar as dificuldades dos tempos que correm e as alterações dramáticas que se foram sucedendo ao longo da 36ª edição do Programa. E mostrou a sua convicção que no final do PADE os participantes estarão

mais capacitados para lidar com esses obstáculos. No exercício da liderança, Alexandre Portugal destacou os valores da solidariedade e da esperança como referências para os altos decisores das empresas representadas.

Rodolfo Oliveira, Consultor de Marketing e Sustentabilidade, e **José Serrano Gordo**, que foi até recentemente Presidente do Conselho de Administração da BP, foram eleitos Presidente e Vice-Presidente do 36º PADE pelos seus pares. Com o seu testemunho, deram a sua perspectiva do valor que a experiência do programa lhes proporcionou e anunciaram os planos para a manutenção da coesão do grupo.

Ao contrário da auto-complacência em que se possa cair, pela felici- »»





dade de se ter alcançado o objectivo a que o percurso intenso de transformação dos participantes se propunha, o Director-geral da AESE, [José Ramalho Fontes](#), acabou por agradecer à crise o “sentido de urgência que acaba com as hesitações, que empurra para a acção, trazendo para o interior do círculo de conforto, a perturbação, a desordem, desafiando-nos a pôr em acção todas as nossas energias e recursos.

“Julgo que o PADE contribuiu para que cada um saiba procurar as oportunidades que se escondem por trás das crises, dos grandes problemas, sem nos deixarmos paralisar pelo medo, pelos receios. Além disso, uma visão da realidade empresarial (e mesmo pessoal) com outra abrangência e as conversas de uns com os outros, também terão sido motivo de boa agitação, de desejo de trabalhar em cada dia para corresponder às necessidades dos outros, de criar valor, com

urgência serena...” E a título de repto acrescentou: “com paciência urgente, vamos procurar actuar diariamente com sentido de urgência mas tendo em vista o factor tempo, considerando que um dado assunto importante e ambicioso pode demorar cinco anos a resolver, mas actuando em cada dia com a determinação de procurar dar passos nesse sentido.”

No que toca ao 37º [PADE](#), com início marcado para 9 de Novembro, o Prof. Ramalho Fontes anunciou algumas das novidades que este desafio também coloca à AESE. O reforço do vector internacional, com abordagem do mercado brasileiro, foi uma das novidades apontadas para a próxima edição do programa. ▣



19 DE ABRIL, EM LISBOA
SEMINÁRIO

O Marketing digital veio para ficar: quem não alinha está “out!”

“21st century marketing”, assim define [Patou Nuytemans](#) a nova sociedade em que os consumidores, o *mass media* mais poderoso, têm voz e fazem-na ressoar à escala global. Saibam as marcas aproveitar essa excelente oportunidade de viver online. A *Chief Digital Officer* da Ogilvy & Mather para a Europa, África e Médio Oriente, esteve na AESE para conduzir o seminário “Marketing goes digital”, com os Professores [Ramiro Martins](#) e [Eurico Nobre](#), no dia 19 de Abril, em Lisboa.

Aceder aos conteúdos na Internet, sem limite de tempo nem de espaço passou a ser um pressuposto para os consumidores, e as marcas mais resistentes à era digital serão inevitavelmente o elo mais fraco. A

explosão da *social network* posicionou esta actividade como a nº 1 na Internet. Em causa estão novas regras de conduta. A interactividade é um princípio-chave nas relações entre as marcas e os clientes, ao qual se acrescenta a vontade de colaboração e de expressar a sua opinião em blogs, twitters, ou noutra plataforma em que vingue a lógica do “consumers decision making process” do *Web-commerce*. Os consumidores afinam o seu critério de selecção e decisão com base em recomendações de amigos e conhecidos, reconhecendo-lhes a autoridade de “vozes de confiança”. O consumo instantâneo e “gratuito” conduz ao imediatismo, em que a decisão de compra pode estar à distância de um (desejável) reduzido número de “cliques”.



Eurico Nobre, Professor da AESE.



Adicione-se à fórmula valor acrescentado pela experiência e inovação oferecidas e as marcas terão ao seu dispor um recurso infindável de oportunidades. As marcas que facilitam o *feedback* dos consumidores e conseguem combinar estes pilares da relação têm conseguido resultados muito positivos. A Amazon, a IKEA são apenas dois exemplos .

Segundo Patou, o “21st century marketing não se trata de uma tendência ou de uma moda. Trata-se de uma nova sociedade, um novo mundo de comunicação. As marcas não necessitam de adoptar apenas novos canais, mas novas estratégias de marketing”. As marcas têm nas suas mãos a oportunidade de solucionar o famoso “Funil do Marketing” de uma maneira integrada. Para isso, Patou destaca: a importância de uma oferta valiosa para o consumidor, de forma a que gere conversa, desencadeie “ideias contagiosas”, e se crie cada vez mais cedo uma relação com o

consumidor, que o marketing *offline* só conseguia medir após o pagamento na “caixa de supermercado”.

O Plano de Marketing tem de ser ajustado e concertado, e incluir a auscultação dos consumidores. A combinação eficiente dos vários meios deve ser o mais rentável possível para as marcas, mas sobretudo para os consumidores.

As conferências de Patou Nuytemans foram seguidas pela discussão de dois casos práticos abordando o comportamento das marcas, em face dos novos desafios do mundo digital.

João Gonçalves da Pepsico Portugal foi o convidado especial deste seminário com a assinatura da AESE – Ogilvy. Encontrar “o *insight* certo da marca, dar o palco às pessoas e montar a estratégia” tem sido o objectivo da companhia. No seu entender, “a consistência das marcas é fundamental. E isso é resultado de um marke-



João Gonçalves, da Pepsico Portugal.

ting integrado. A capacidade de ouvir primeiro e falar depois, é um novo *skill* que temos de aprender.” ■

5 DE MAIO, NO CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL

Fátima Carioca oradora nas Conferências do Estoril

A [Prof.^a Fátima Carioca](#) irá participar, no próximo dia 5 de Maio, num debate sobre a crise financeira, integrado no âmbito das [Conferências do Estoril](#). Este evento de carácter internacional é promovido pela Câmara Municipal de Cascais e pelo Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais (IEEI), no Centro de Congressos do Estoril.

A Globalização e a Localização têm sido o tema central destes encontros que tiveram início em 2009. Tony Blair, Joseph Stiglitz, Fernando Henrique Cardoso e José Maria Aznar, foram algumas de entre muitas outras individualidades que participaram neste debate de ideias. Este ano, de 4 e 6 de Maio, as conferências do Estoril reúnem Larry King, Howard Dean, Nouriel Roubini,

Francis Fukuyama, Princesa Laurentien, Dominique de Villepin e ElBaradei, entre outros. ▣



DE 28 DE ABRIL A 1 DE MAIO, EM ALMANÇOR
RETIRO MASCULINO

Formação Integral na AESE

Como nos vem habituando, há já vários anos, o capelão da AESE, **Pe. Hugo de Azevedo**, editou mais um interessante texto no Boletim da Capelania, referente ao mês de Maio, com o provocante título [“A estupidez humana”](#), que recorda: “se humildemente reconheçêssemos que a humanidade é «fraca da ideia», como diz o povo, em vez de discutirmos com azedume e guerrear-nos, em vez de atribuímos à maldade o que é apenas dificuldade de encontrar soluções práticas (teóricas não faltam...) para os nossos problemas, haveria mais paz e avançaríamos mais depressa”. E termina de uma forma muito adequada, sobretudo em tempo de crise: «Não discutais. – Da discussão não costuma sair a luz, porque é apagada pela paixão» (S. Josemaria, «Caminho», 25).

Entre os dias 28 de Abril e o domingo, 1º de Maio, decorreu no Centro de Convívios do Almançor, o retiro anual para homens que o Capelão da AESE tem pregado todos os anos. ■



PASSAPORTE



Gonçalo Salema Garção (8º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é Gerente Regional Europa da SIN IMPLANTE, (a partir de Madrid). A empresa é hoje uma das maiores fabricantes mundiais de implantes dentários, com presença em mais de 15 países.



Gonçalo Morgado (3º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é Director da área de consultadoria, negócios e processos não-banca da E-xictos (ex-Promosoft). A empresa tem presença em Portugal, Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Malta e Timor Leste.



Mário Lavado (8º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é CEO da InoCrowd, uma *start-up* que actua na área da inovação aberta, através da realização de parcerias com empresas que necessitam de inovar e investigadores de todo o mundo.



Pedro Penalva (9º [PDE](#)) é Director-geral da AON Portugal, empresa de serviços de gestão de seguros e resseguros, e consultadoria em Recursos Humanos.



Integração de empresas após o processo de compra, a 12 de Maio, em Lisboa

Negociar com eficácia, de 13 a 15 de Junho, no Porto



Na sequência da aquisição pela Galp das empresas Agip e Exxon, foi necessário estabelecer uma estratégia de integração das mesmas que assegurasse uma continuidade das operações e a criação de uma equipa coesa composta por quadros provenientes de diferentes empresas. O caso Galp em Espanha será analisado pelo [Prof. Adrian Caldart](#), juntamente com os intervenientes mais activos no processo de integração, **João Pedro Brito**, membro do Conselho de Administração da Galp e Director-geral da Galp España, e **Pedro Galhardas**, responsável pelas equipas de integração da Galp, Exxon e Agip e actualmente Partner da Roland Berger (Ibéria).



Este Seminário, baseado em exercícios sistemáticos de negociação, oferece aos participantes a oportunidade de se conhecerem enquanto negociadores e identificarem os princípios basilares de qualquer negociação, sendo congruente com a orientação da empresa ou organização e os interesses reais a negociar.

“Negociar com eficácia” é conduzido pelos Professores [Agustín Avilés](#) e [João Martins da Cunha](#), especialistas na arte de bem negociar.

**PANORAMA****Fukushima e suas repercussões**

Para a atenção mediática mundial, o terramoto do Japão converteu-se no caso ocorrido com a central nuclear de Fukushima. O que não deixa de ser curioso. A terrível combinação do forte terramoto e do *tsunami* provocou mais de 12 mil mortos e mais de 15 mil desaparecidos (até esta altura em que escrevemos), com povoações inteiras arrasadas. Pelo contrário, na central nuclear, não houve até ao momento nenhuma morte, e a probabilidade de graves prejuízos para a população pelo escape da radioactividade, não se confirmou até agora.

Deve adiantar-se que para os mortos já não há remédio, pelo que o importante é como resolver

o perigo da radioactividade sobre os vivos. Mas dá a impressão que muito menos houve qualquer interesse mediático sobre os afectados no Nordeste do Japão, que nos primeiros dias correram maiores riscos devido à fome e ao frio, do que por causa da radioactividade. É verdade que nas zonas próximas de Fukushima a radioactividade aumentou, mas em doses que não implicam uma ameaça grave para a saúde.

É lógico que a segurança das centrais nucleares seja motivo de preocupação. Mas esta segurança não sai combatida dos acontecimentos de Fukushima. Nessa localidade, uma velha central nuclear sofreu as consequências de

um terramoto fortíssimo, de magnitude 9 na escala de Richter. O sistema eléctrico falhou e deixou fora de combate a refrigeração. Consequentemente, os reactores aqueceram, houve explosões de hidrogénio que destruíram os telhados dos edifícios que os albergam, mas sem que isto seja uma explosão nuclear. Apesar de tudo o que aconteceu, ninguém recebeu uma dose letal de radiação. Se a segurança de uma central nuclear se medir pelo seu comportamento nas piores condições, é difícil que uma central tenha de passar uma prova tão dura como a de Fukushima.

Aquando de um acidente numa central nuclear, evoca-se o de- »»



sastre de Tchernobil, o pior acidente nuclear da história acontecido em 1986. Mas o caso ocorrido em Fukushima só se assemelha ao de Tchernobil por ambas as situações envolverem centrais nucleares. Em Tchernobil, por errada acção humana, houve uma explosão afectando o núcleo do reactor, e que lançou na atmosfera toneladas de material radioactivo, que o ar expandiu ao longo de Ucrânia, Rússia e Bielorrússia, com ramificações noutros países da Europa. Nada disto sucedeu em Fukushima, onde dois dos seis reactores estão apagados e a frio, mantendo-se a situação dos outros quatro num plano de gravidade, mas não incontrolável. Todavia, houve a tendência para se apresentar o caso, como se estivessemos com outro Tchernobil.

É verdade que a radioactividade causa especial receio, devido às dificuldades para se proteger de uma contaminação que pode chegar através dos alimentos e da água, ou pelo ar. E, quando entram em jogo emoções intensas, a opinião pública tende a centrar a sua atenção no pior dos casos possíveis, e fixa-se pouco na probabilidade que aconteça.

Mas perante qualquer tipo de risco, tem de se avaliar sempre o custo que exigiria evitá-lo. Para excluir a qualquer preço as mortes por terramoto, teria de haver uma renúncia a habitar em zonas sísmicas e nas costas com risco de *tsunami*. Mas como isso é inviável, conformamo-nos em implantar normas anti-sísmicas mais exigentes para a construção nessas zonas.

Também pode ser prudente excluir a construção de centrais nucleares em zonas de maior risco sísmico. Mas algo diferente é renunciar à energia nuclear por princípio, enquanto não existirem outras fontes de energia que possam substituí-la. Actualmente, as centrais nucleares fornecem 30% da energia eléctrica do Japão. E, dada a escassez de recursos naturais desse país, o qual tem de importar o carvão e o petróleo de que necessita, não parece que haja outras alternativas para manter uma certa auto-suficiência energética.

É possível renunciar às centrais nucleares em qualquer lugar, mas o que as substituiria neste momento não seriam as energias renováveis (eólica, fotovoltaica, hidráulica), mas os combustíveis »»



fósseis. E o impacto do carvão sobre o ambiente (mudança climática, poluição local, actividade mineira) é muito mais prejudicial do que o da energia nuclear.

A realidade é que não existe uma fonte de energia limpa e barata. Cada uma tem o seu custo económico e ambiental. O que acontece é que tendemos a nos fixar mais nestes ou naqueles custos consoante as preocupações existentes a cada momento.

O acidente de Tchernobil pôs em quarentena as centrais nucleares durante vinte e cinco anos, mas a necessidade de reduzir as emissões de CO₂ e a crescente procura de energia tinha relançado o interesse pela energia nuclear nos últimos tempos. A explosão da plataforma petrolífera no Golfo do México fez realçar também o risco

ambiental das prospecções petrolíferas no mar alto. A subida do preço do petróleo e do gás revela até que ponto as energias fósseis são sensíveis aos sismos políticos nos países produtores. E os custos suplementares das energias renováveis assustam os consumidores na factura da electricidade.

Pode-se defender um *mix* energético com diferentes ingredientes, entre os quais não se incluía a energia nuclear. Mas tem de se estar disposto também a pagar a factura, em termos de uma redução significativa do consumo ou de um maior preço.

Por exemplo, o apoio da opinião pública dos EUA à energia nuclear diminuiu depois da situação provocada pela emergência que ocorreu na fábrica de Fukushima,

segundo dados do Pew Research Center (21 de Março de 2011).

Actualmente, uns 52% dos norte-americanos são contra um maior recurso à energia nuclear, contra 39% que são favoráveis. Pelo contrário, noutro inquérito de Outubro passado, 47% eram favoráveis e outros 47% opunham-se.

Segundo os dados do Pew Research Center, a opinião sobre a energia nuclear tem flutuado nos últimos anos, em geral com predomínio da opinião desfavorável, com um máximo de 53% contra 39% em 2005.

A influência dos acidentes revela-se também nas mudanças de opinião a respeito das prospecções petrolíferas no mar alto. Em Junho passado, com o crude vertido no Golfo do México, havia mais oposição (52%) do que apoio »»



(44%). Mas com o recente aumento do preço da gasolina, o apoio a estas prospecções voltou a crescer, com 57% favoráveis, contra 37% desfavoráveis.

O relatório do Pew Research revela também crescente apoio ao financiamento federal para a investigação em energias renováveis (74%), em gastos mais significativos nos transportes públicos (metropolitano, caminho de ferro, autocarro) e em dar incentivos fiscais para a compra de veículos híbridos (58%).

(I. A. e Pew Research Center)

**PANORAMA****Líbia: revolta democrática ou guerra civil tribal?**

À medida que o conflito da Líbia se prolonga, começa a surgir uma pergunta, como a que formula David Kirpatrick no “International Herald Tribune” (23 de Março de 2011): “A batalha da Líbia é um choque entre um ditador brutal e uma oposição democrática, ou é fundamentalmente uma guerra civil entre tribos?”

Até ao golpe de estado de Kadhafi em 1969, a Líbia mal podia ser considerada um país, pois estava dividida pelo rei em três províncias separadas, cada uma delas composta por inúmeras tribos semi-nómadas. A região oriental em torno de Bengasi foi sempre foco de oposição ao coronel, em parte

porque tinha gozado dos favores do antigo rei Idris I, derrubado por Kadhafi, para depois beneficiar as tribos do Centro e da costa Oeste. Quando estalaram as revoltas, muitos dos que abandonaram Kadhafi – entre eles o general Abdul Fattah Younes, ex-ministro do Interior – eram membros das tribos orientais.

Kirpatrick adverte que a oposição tradicional entre as tribos pode ter-se diluído, graças à modernização que o próprio Kadhafi introduziu. Gradualmente, a Líbia converteu-se num país urbano, com 85% da população a viver em Trípoli e Bengasi, e com intercâmbios populacionais entre o Leste e

o Oeste. Por outro lado, uma jovem geração que estudou fora e fala inglês, como os filhos do próprio Kadhafi, estão muito mais abertos à influência estrangeira.

Também é de notar que, embora o Conselho Nacional Líbio rebelde seja formado por profissionais educados que falam de democracia, direitos humanos e do império da lei, está para ver qual o seu apego aos procedimentos legais.

Segundo Massimo Introvigne afirma em “La Bussola” (22 de Março de 2011), o cenário líbio é mais complexo do que parece. As mais de 140 tribos estão divididas em três regiões: Tripolitânia no Oeste,



Cirenaica no Leste e a Líbia Central, desértica na sua maior parte. Kadhafi tem origem numa das tribos da zona central, a Qaddhafa.

A adesão ao Islão nos dois últimos séculos foi mais fervorosa na Cirenaica, onde se arraigou o movimento Senussi, uma corrente de despertar islâmico fundada em 1835. Inimigo de Kadhafi, o movimento Senussi continua a aglutinar a maioria dos habitantes da Cirenaica.

O Conselho Nacional Líbio de Bengasi, que encabeçou a revolta contra Kadhafi, é principalmente expressão das tribos orientais da Cirenaica, embora também tenha integrado membros de outras tribos do Oeste.

Nem todos os membros das tribos orientais – nem muito menos

todos os Senussi – podem ser considerados fundamentalistas, reconhece Introvigne. “Mas, pela sua história, trata-se de realidades mais próximas do fundamentalismo islâmico, pelo que quem receia uma deriva neste sentido da revolta contra Kadhafi pode não estar enganado. O enredo tribal líbio é muito complexo. Reduzi-lo a um choque entre democracia e ditadura, ou entre bons e maus, é ridículo”.

(“International Herald Tribune”,
“La Bussola”)



PANORAMA

A origem

A origem

Inception

Realizador: Christopher Nolan
 Actores: Leonard di Caprio; Ellen Page
 Música: Hans Zimmer
 Duração: 148 min.
 Ano: 2010

Este filme foi um dos vencedores da noite dos Óscares 2010 e mereceu essa distinção! Um investigador desenvolveu uma técnica de “roubar” ideias às pessoas entrando na sua mente, colocando depois os pensamentos que pretende sejam adquiridos pela pessoa. Ao aplicar na sua

própria família essas experiências, os resultados não foram os esperados e acabaram mal. Agora procurava a toda o custo remediar essa situação. No entanto, aceitara também usar os seus conhecimentos em esquemas e negócios menos claros e transparentes, que lhe causavam problemas. Numa tentativa de resolver tudo de uma vez por todas, aceita um último desafio. Elabora uma estratégia. Cria uma equipa e vai ao encontro de cada um dos membros que seleccionara. Nem todos se apercebem da real dimensão da questão. Só uma rapariga ao investigar mais a fundo o problema é que se dá conta dos riscos. Aceita esses

riscos e acaba por merecer a confiança do investigador. Com tudo preparado, põe em prática o plano. Tudo corre conforme o programado mas de repente, surgem interferências. As emoções e recordações aparecem quando menos se espera e afectam o desempenho pessoal. Ele sente e sabe que tem de encarar frontalmente os assuntos que o perturbam. Fala com a rapariga. Explica-lhe o que se passa. Pede ajuda e o apoio dos outros virá a ser decisivo para o êxito do projecto. Todos conheciam o objectivo e lutam por ele. A acção desenrola-se a um ritmo digno das narrativas empolgantes, mas no final, o que conta é a sen-

»»



sação do dever cumprido, graças à dedicação de todos e à coragem em se enfrentar a si próprio.

Tópicos de análise:

- 1 - O impacto emocional no próprio e nos outros deve ser avaliado perante um projecto.
- 2 - A experiência do passado é útil ao planear o futuro.
- 3 - O auto-conhecimento ajuda a melhorar o domínio pessoal e um bom desempenho.
- 4 - Trabalhar em equipa é decisivo para confirmar as opções correctas.



DOCUMENTAÇÃO

Necessidade do assombro

A surpresa parece ter sido devorada pelo costume. Esse assombro no olhar de uma criança, o assombro perante a criação, perante o brilho humedecido de uma folha, o assombro perante o orvalho, perante os movimentos de um animal, perante o contraste das cores, parece que estaria condenado a desaparecer submerso no ruído contínuo dos dias iguais, na passagem mecânica das estações do ano, sempre iguais, no ciclo das circunferências idênticas, nos fins-de-semana monótonos, no ruído encadeado de chávenas entre bocejos e escadas, passadas e autocarros em procissão rumo a escritórios,

olhos resvalando por telas, cafés, informações, idas e vindas de escolas rotineiras, idas e vindas de veraneios semelhantes, entradas por auto-estradas na grande capital, entradas por corredores para os novos percursos, regressos à escola, regresso ao Natal, regresso com o mês de Janeiro, regresso à Primavera, regressos e mudanças do Verão, luzes do Verão, sombras aparentes de Outonos idênticos.

“Os gregos queriam ser um povo de filósofos e não de tecnocratas, isto é, eternas crianças, que viam no assombro a condição mais elevada da existência humana. Só assim se pode explicar o facto

significativo de os gregos não darem uma utilização prática a inúmeras descobertas” (St. Harkianakis, citado por Ratzinger em “O Caminho Pascal”).

Por que se perde o assombro, como se perde? Os inventos que as televisões nos oferecem em bandeja já não nos causam pasmo, antes avidez de pegar neles rapidamente e consumi-los. Existe um costume, um hábito ruminante de consumir mastigando o novo, às vezes triturando a última novidade, por vezes sem sequer nos engasgarmos, tão vorazes somos. Consume-se e consume-se, circula-se e circula-se, percorre-se o mundo »»



instantaneamente carregando numa única tecla, movendo apenas o volante. E o silêncio, a surpresa, a paz de espírito? Parecem ter desaparecido. E, no entanto, “a surpresa é uma categoria importante na vida. Mas, pelo menos para mim, ainda há outra coisa importante na criação... A curiosidade. Ninguém a inclui entre os sentimentos, mas acho que a curiosidade é um sentimento. Quando olho para si, tenho curiosidade”. (Wisława Szymborska). Essa atitude dos olhos arregalados pela curiosidade que a Prémio Nobel de Literatura mostra ao olhar para a jornalista que a entrevista, essa tensão da atenção estendida para o alheio, para o outro, para outro – aquilo que me vai revelar o outro, o que já me está a revelar, o que me reve-

lou -, essa posição anímica expectante para aquilo que a vida me vai revelar hoje, neste dia, esta pessoa que entra agora no escritório e que se senta diante de mim com as suas interrogações e os seus problemas, inclusivamente com o seu leque de soluções ainda por decidir, tudo isto está no centro da curiosidade e a poucos passos do limiar do assombro.

Todos os anos fico assombrado na primeira hora da primeira aula do curso universitário. Estão perante mim todos os alunos de todos os pontos do país e apresentam-se num emaranhado de ideias e de perguntas sentados em semi-círculo, absortos diante das questões e das ideias que lhes possam ocorrer. Ainda não foram tocados pela sombra do

cepticismo, nem foram ainda afectados por qualquer pingão de aborrecimento. Estão ali sentados, com o seu caderno virginal de ignorâncias várias à espera do alimento que venham a receber. E praticamente todos eles – mesmo sem a formular de modo explícito – guardam uma pergunta escondida que não sei que pai, nem que mãe, ou que escola poderão eventualmente ter abordado e muito menos imagino em que momento.

O que é a verdade? E a bondade? E a ética? Onde se situa o bem neste mundo tão injusto? E a beleza? Recordo as frases de Kafka passeando por Praga com o seu amigo Janouch. Dizia Kafka: “A juventude é feliz porque possui a capacidade de ver a beleza. É ao perder esta capacidade que se

»»



inicia o penoso envelhecimento, a decadência, a infelicidade”. Janouch perguntou-lhe: “Então a velhice exclui qualquer possibilidade de felicidade?”. E Kafka respondeu: “Não. A felicidade exclui a velhice. Quem conserva a capacidade de ver a beleza não envelhece”.

Naturalmente que essa briosa investida que é sempre a juventude – geração atrás de geração – na sua perpétua ânsia de ir em busca da felicidade, do bem, da verdade e da beleza, assume um impulso ascendente que se manterá até ser tentado pelos anzóis da utilidade ou deixar-se fatigar pelo cansaço. Aí os caminhos do ver bifurcam-se – ou por vezes entrelaçam-se – e alguns vêm somente a utilidade das coisas e outros somente a beleza. De

qualquer forma, essa força contínua da juventude por reverter às fontes sempre me deixou assombrado e procuramos assim, mesmo que numa escala reduzida, responder encorajando e mantendo cada vez mais vivo esse entusiasmo pelo assombro.

Sem aburguesamento

Aprender a ver. Surpreender-se dentro do mapa do conhecido. Não se aburguesar nos costumes do quotidiano. A romancista norteamericana Flannery O'Connor comentava: “Tenho uma amiga que está a ter aulas de representação em Nova Iorque com uma senhora russa de grande reputação no seu campo. A minha amiga escreve-me que, durante o primeiro mês, os alunos não dizem rigorosamente nada, limitam-se a ver. E a

verdade é que aprender a ver é a base de todas as artes, com exceção da música. Conheço muitos escritores de ficção que pintam igualmente, não porque possuam algum talento para a pintura, mas porque fazê-lo lhes serve de grande ajuda na sua escrita. Obriga-os a olhar para as coisas”. Isto conduz-nos a Picasso que um dia disse a Sabartés sobre Cézanne: “Se Cézanne é Cézanne, é porque quando está à frente de uma árvore, olha atentamente aquilo que tem diante dos seus olhos; observa-a fixamente como um caçador que aponta para o animal que pretende abater. Muitas vezes um quadro não é mais do que isto... Temos de lhe dar toda a nossa atenção”.

O olho de Picasso a olhar o olho de Cézanne e o olho de Cézanne »»



a olhar por seu turno o olho de Monet: “Monet – dirá Cézanne – é só um olho, mas que olho!”. Era aquele Monet que gostaria de ter desejado nascer cego e recuperar repentinamente a vista para não saber nada dos objectos e descobrir-se em estado virgem perante as aparências.

Aprender a ver. Exercitar o olho para se abrir ao assombro. A nossa pupila vê os telejornais e não os olha, olha-os e não os compreende. À pupila falta muitas vezes a compreensão, o colocar-se no lugar do outro, não só receber como apreender imagens e sons que nos revelam o que esse outro leva dentro. A esse outro, em directo e enquanto jantamos, estão a atormentá-lo com os olhos vendados diante de um pelotão de fuzilamento. Há

alguns anos escrevi num livro: “Esse homem, como todos os homens, vai morrer; vai morrer pela primeira e última vez”. Não me acostumo a isso. Repito-o continuamente. Embora fosse em diferido, os disparos são sempre definitivos, porque essa vida é única e irrepitível e o corpo da venda cai dobrado sem poder ser substituído. O assombro, todavia, tenta-nos no ecrã com o anúncio seguinte de linhas aerodinâmicas de um automóvel. Têm que nos tentar necessariamente com a surpresa, porque a publicidade sabe que estávamos a ficar adormecidos com tanta morte. Sacodem-nos então com os objectos deslumbrantes, pois ao que parece, os assuntos repetitivos e sangrentos – talvez apenas por serem repetitivos –

provocam-nos sonolência. Então passa e volta a passar o objecto iluminado e musical a partir de todos os ângulos insólitos e deixa-se ver, olhar e admirar quantas vezes as necessárias até que o consumamos em vida antes que a morte chegue. Quando a morte chega novamente na sequência seguinte do noticiário – esse tanque, por exemplo, que está a esmagar a criança inocente – não sabemos se isso é realidade ou ficção, tão maquilhada aparece a realidade com o seu disfarce de adereços. Exclamamos então, que horror! Mas estamos no segundo prato e continuamos a mastigar o nosso jantar de horrores. A vida continua.



Um caminho para aprender a ver: ver

“Aprendo a ver”, confessava Rilke caminhando pelas ruas de Paris. “Não sei porquê”, dizia, “tudo penetra em mim mais profundamente e não permanece onde, até agora, tudo acabava sempre. Tenho um interior que ignorava. É assim a partir de agora. Não sei o que se passa (...) Disse-o já? Aprendo a ver”, repetia. “Sim, começo” (“Os Cadernos de Malte Laurids Brigge”).

Onde aprendeu isto Rilke? Aprendeu-o com Cézanne, mas antes aprendeu-o com Rodin, vendo-o trabalhar. “Trata-se somente de ver”, dirá também Rodin.

Naturalmente, não se pode ver continuamente, no sentido de dar

atenção, de compreender sem fazer uma pausa.

Para isso, existem a vigília e o sonho, o repouso e a acção. O olho não só necessita de pestanejar, mas de relaxar, para ganhar novo impulso, para se projectar outra vez. O olhar oscila no seu movimento, como oscila a respiração, como o faz a atenção. “A atenção, por si mesma, não tolera a fadiga”, dirá Guitton citando Simone Weil. “Quando esta se faz sentir, a atenção já quase não é possível, a menos que se esteja bem exercitado. Vale mais, nessa altura, descontrair, fazer uma pausa; depois, mais tarde, recomeçar, interromper e voltar a começar, tal como se inspira e se expira”.

Mas na altura de se projectar de novo, a pupila que cai sobre o

espaço – sobre os nossos vizinhos, os nossos contemporâneos, os que nos estão próximos no espaço que nos rodeia – não pode, com sonolência, seguir o rastro do tempo em que vivemos, isto é, não pode adormecer relativamente às pessoas vivas – não sonhadas nem traçados os seus perfis – no tempo.

Aquela frase que ouvi directamente no *boulevard Raspail* de Paris no tão comentado Maio de 68 – “que parem o mundo, pois quero descer” - era um sopro de fastio e de abandono numa boca de velhice juvenil. O mundo tem de continuar (e queiramos ou não, continua), e o que é corajoso é prosseguir no mundo – fazer-se mundo – e melhorá-lo sucessivamente. O mundo dá as suas voltas e eu dou-as com ele, ou tal- »»



vez seja o contrário, quanto melhor dê eu a volta melhorando a minha actuação pessoal e aparentemente tão insignificante, mais se enriquecerá a volta do mundo no girar da história.

Para que isso aconteça, existe a atenção, a compreensão, a compaixão, o aprender a ver o outro lado e o interior dos outros, o aprender a ver dentro de si próprio. Para isso, existe o assombro. O assombro é pôr de joelhos a inteligência diante da natureza. A poetisa polaca Szyborska, prémio Nobel em 1996, exclamava: “As nuvens são uma coisa tão maravilhosa, um fenómeno tão magnífico, que se deveria escrever sobre elas. É um eterno *happening* sobre o céu, um espectáculo absoluto: algo que é inesgotável em formas, ideias; uma des-

coberta comovente da natureza. Tentemos imaginar o mundo sem nuvens”.

Em Espanha, Claudio Rodríguez cantou de forma excepcional o olhar absoluto em “Alianza y Condena”:

Porque não possuímos, vemos. A combustão do olho nesta hora do dia, quando a luz, cruel de tão verdadeira, danifica o olhar, já não me traz aquela simplicidade. Já não sei o que é aquilo que morre, o que é aquilo que ressuscita. Mas olho, baluceio fervor, e o olhar torna-se beijo, já não sei se de amor ou de traição.

O que se vê quando se olha o homem?

O olhar torna-se beijo, escreve o grande poeta espanhol. Estamos, portanto, no outro extremo do espaço do olho. O “olho por olho” do Antigo Testamento procura ser substituído pelo “o amor é olho”, na expressão de Ricardo de San Víctor. Mas devemos interrogar-nos se nas enormes cidades hostis, com as suas ruas de precipitação e as suas grandes superfícies de consumismo, diante das filas de imigrantes e nos portais do desemprego, debaixo de janelas de violência e gritaria e também nos locais ociosos dos bocejos, o amor chega a ser olho, o amor é olho, tão carregada está a pupila de compressão. Ou estamos ainda no olho por olho, não »»



teremos saído ainda do olho por olho no cruzamento enviesado dos rancores?

A luz da pupila do homem não pode ser dirigida somente para os objectos e as acções, mas olhar profundamente para o próprio homem. “O olho que vê não é/olho porque tu o vê/é olho porque te vê”, dirá Machado. Que se vê então quando se olha o homem? Observa-se realmente alguma coisa? No homem “os conhecimentos fundamentais derivam do assombro suscitado nele pela contemplação da criação: o ser humano surpreende-se ao descobrir-se imerso no mundo, numa relação com os seus semelhantes, partilhando com eles o destino. Daqui arranca o caminho que o levará à descoberta de horizontes sempre novos. Sem o

assombro, o homem cairia na repetição e, pouco a pouco, seria incapaz de viver uma existência verdadeiramente pessoal” (“Fe y razón”).

O mais curioso é que somos chamados a perpetuar-nos no assombro.

Para nós, que vivemos no *déjà vu*, no costume de acreditar ter visto tudo, a frase de São Paulo “nem o olho viu, nem o ouvido ouviu, nem passou pelo coração do homem, tudo aquilo que Deus preparou para aqueles que o amam” (I Cor 2,9) projecta-nos para uma surpresa sem cansaço, conduz-nos para um assombro infinito cujo segredo reside em que nunca deixaremos de nos assombrar.

J. J. P.



DOCUMENTAÇÃO

A Internet e as nossas mentes

Livro: “The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains”, W. W. Norton & Co., 2010:

Entender a cultura actual sem prestar atenção ao influxo das novas tecnologias é, desde há alguns anos, uma pretensão impossível. A Internet muda tudo: economia, política, educação... e até o modo de conhecer. Esta é a tese que Nicholas Carr tem vindo a apresentar desde há algum tempo, quando publicou (em 2008) um sugestivo e provocador artigo que intitulou “Estará o Google a tornar-nos tontos?” Este livro não é senão uma documentada reafirmação dessa tese.

O autor parte de uma inquietante experiência própria: a que sentiu no dia em que ele – licenciado em Letras e acostumado a mergulhar na profundidade de textos escritos – começou a notar dificuldade em se concentrar num livro. De repente, após uma página ou duas, a sua mente dissipava-se, perdia o sossego, o fio à meada. Algo se passava no seu cérebro.

Baseando-se em autorizadas vozes de áreas que vão desde a neurologia à educação, Carr defende que a entrega diária às multitarefas digitais tem vindo a incidir notoriamente no modo de conhecer de toda uma geração. O pensamento linear entra em crise.

Abre-se passagem a um mundo distraído, confuso, compulsivo e ansioso, que enquanto premeia, eficiente e útil, torna-se incapaz de se concentrar numa única coisa; um mundo cultural ferido nessas capacidades de reflexão e contemplação que levam ao pensamento crítico e conceptual, prejudicado na memória a longo prazo e na agilidade criativa.

Um precedente interessante desta obra é o pequeno volume do ensaísta italiano Giovanni Sartori, “Homo Videns. A sociedade tele-dirigida” (1998) onde se constavam mudanças que agora Carr alarga a uma nova tecnologia intelectual, a do cenário digital. »»



Tanto Sartori como Carr são herdeiros das ideias de McLuhan, para quem os meios de comunicação não são somente canais de informação. Proporcionam certamente a matéria do pensamento, mas também e sobretudo modelam o processo de pensamento.

“E agora chega a Internet” intitulava Sartori um dos capítulos finais do seu ensaio, sem mal se expandir no desenvolvimento do novo suporte. Ora a Internet já está cá, instalada no quotidiano da cultura. E, de analisar as consequências que derivam deste novo modo de aproximação ao conhecimento se encarrega Carr num livro que, como ele próprio diz, é descritivo e não de auto-ajuda. Abundam acertadas apresentações de cenários problemá-

ticos para a aquisição de conhecimentos. À partida, o livro é um bom diagnóstico. Mas escasseiam os tratamentos para aproveitar de forma acertada esta tecnologia intelectual. Talvez baste um em concreto: a sua chamada para restringir ao imprescindível a multitarefa e dar primazia à concentração particular numa tarefa exclusiva do momento.

M. A. S. N.

Partilhe com a AESE as suas
questões, Notícias e Aventuras
Empresariais (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
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
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

Formulário de cancelamento:

Alumni

Abdel Gama
Telefone (+351) 217 221 530
abdelgama@aese.pt

Formulário de novas adesões:

www.aese.com.pt/cancelamento

www.aese.com.pt/adesao

www.aese.pt