



05 DE SETEMBRO

PROGRAMAS EXECUTIVOS AESE

## Nova oferta de educação para executivos– O que muda na AESE?

A AESE lança um novo programa de formação para executivos este ano. Trata-se do **PGL – Programa de Gestão e Liderança**. Neste texto vamos apresentar a nova estrutura da oferta formativa da nossa escola, procurando antecipar o esclarecimento de algumas dúvidas que possam entretanto surgir por via desta alteração na nossa oferta.

O **PGL** é a resposta da AESE a um pedido concreto dos nossos clientes, tanto do Porto como de Lisboa. Permite dotar os quadros das empresas com competências em gestão e liderança, quer aqueles que gerem pessoas há pouco tempo, quer os que têm potencial para assumir uma carreira de direcção. Por isso, a estrutura do **PGL** integra uma componente significativa de desenvolvimento de competências pessoais, cimentada

por sessões de *coaching*, e tem um cariz inovador pelo modo “*paperless*” de distribuição do material académico. Os habituais casos e notas técnicas serão distribuídos numa plataforma que desenvolvemos à medida e que permite uma nova forma de aprendizagem, fruto das novas tecnologias digitais. A cada participante é oferecido um iPad 2 da Apple, onde corre o novo ambiente documental e de troca de experiências.

Com a introdução do PGL, o **PDE** fica mais claramente definido. Destina-se a directores funcionais ou de unidades de negócios experientes, dirigentes do sector público e proprietários de pequenas empresas, que têm no **PDE** o seu programa de aperfeiçoamento em gestão. O conteúdo do **PDE** leva os participantes a ampliar a visão da empresa, de forma a estarem



preparados para assumir posições de direcção geral.

O Programa que não sofre alterações é o **PADE**. Este está desenhado para os dirigentes de topo das organizações, membros de comissões executivas, vogais de conselhos de administração, empresários, enfim, a alta direcção das empresas e instituições que actuam em Portugal.

Acreditamos que o crescimento da AESE tem como ponto de partida uma oferta bem estruturada, fácil de perceber e simples de comunicar. Desta forma, cumprimos a nossa missão e contribuimos para ultrapassar as dificuldades que o país está a ultrapassar, mas das quais iremos sair rapidamente e com êxito. ■

**André Vilares Morgado**  
Director de Admissões



26 DE JULHO, EM LISBOADEBATE SOBRE PORTUGAL NOS PRÓXIMOS 3 ANOS

## Uma nova mentalidade

A crise entrou na ordem do dia. Somos confrontados, diariamente, com notícias que nos dão conta da instabilidade vivida nos mercados financeiros, na política, na economia e nas sociedades. Estamos a viver tempos austeros, em que são exigidos sacrifícios para cumprir os compromissos assumidos, recuperar a economia e a confiança dos mercados externos. Mas será a crise uma oportunidade de mudança? E se sim, quais são as mudanças que a crise invoca?

Sob a égide "Uma nova mentalidade" - o sexto painel da série de debates promovidos pelo jornal Expresso "Portugal nos próximos 3 anos" procurou debater essas questões. Moderado por Nicolau Santos e Henrique Monteiro, o debate contou com as participações de: Eduardo Stock da Cunha, Membro da Comissão Exe-

cutiva do Banco Santander Totta, **Raul Diniz**, Professor de Ética e Factor Humano das Organizações da AESE, Frei Fernando Ventura, Sofia Guedes, artista plástica e José Luís Simões, Presidente Executivo da Luís Simões Logística Integrada, SA.

Para o Professor Raul Diniz a actual crise é o resultado de uma sociedade muito avançada em alguns aspectos, como o domínio das tecnologias, mas noutros não: "Esta é uma sociedade pouco solidária, egoísta, em que há uma falta de respeito com a verdade. Há que honrar a palavra dada e respeitar o real. Se a sociedade toda fosse mais fiducial, teríamos um aumento de produtividade na ordem dos 200% a 500%".

No entanto, a crise pode ser positiva para Portugal. Para Eduardo



Assista ao vídeo do encontro



Assista ao vídeo do teaser



Stock da Cunha a viver em Boston, “Toda a história das crises e das sociedades tem a ver com o desconforto, sendo este necessário uma vez que nos obriga a sair da zona de conforto”. Admite também, que esse desconforto tem associado um risco, na medida em que se podem tomar decisões erradas, como foi o caso da crise do *subprime*, e por isso, devem ser enquadrados num quadro legislativo. No entanto, esta pode ser ultrapassada com imaginação, desde que acompanhada com responsabilidade.

José Luís Simões (15<sup>o</sup> [PADE](#)) também vê na crise uma oportunidade de mudança: “Acredito que o homem, perante uma questão complexa, é capaz de encontrar formas de ultrapassá-la. As crises existem porque são necessárias para corrigir os excessos na economia e na sociedade, e é para serem vividas com entusiasmo”. A título de exemplo, explicou que o grupo de transportes Luís Simões ultrapassou a crise dos

anos 80 com uma forte aposta na diferenciação face à concorrência o que permitiu ser líder de mercado no ano 2000 em Portugal e Espanha.

Para o empresário, Portugal é um país de empreendedores, dotado de pessoas que querem inovar, marcar a diferença. No entanto, deixa uma crítica ao Estado: “Quando se tenta ser empreendedor cai uma máquina burocrática fria, que trava a inovação e o empreendedorismo”, afirmando que devem ser dadas oportunidades aos privados, como, por exemplo, entregar a concessão de algumas actividades, até então do domínio público.

A crise também é uma realidade com que a Igreja está familiarizada: “A Igreja teve sempre em crise desde a sua fundação. Isso faz parte do crescimento”, afirmou o Frei Fernando Ventura. Na sua opinião, assistiu-se, nas últimas décadas, a uma individualização do eu, sendo este “o tempo de

deixar de ter uma religião e passar a ter uma fé” e, nesse aspecto, as confissões religiosas têm uma responsabilidade acrescida no que diz respeito a gestão das causas impossíveis e dos afectos. Através de uma consciência nacional, capaz de estabelecer uma ligação de afecto com a própria nação, seremos pessoas mais solidárias. “Se Deus acredita em alguém, acredita em mim, acredita em nós, tornando-nos agentes transformadores da história”.

A artista plástica Sofia Guedes é um desses exemplos. Com uma larga experiência em acções de voluntariado, sente que a sociedade está a despertar o interesse para as acções solidárias. “A grande aposta deve ser no homem. Ele é o princípio, meio e fim. É preciso ter objectivos e dar objectivos as pessoas. É preciso olhá-las como elas são e o que podemos fazer para elas se *levantarem*. É preciso dar o nosso tempo a quem precisa para que possam *dar a volta*”. Sofia reconhece que nem todos os »»»



casos são de sucesso, no entanto devemos tentar fazer as mudanças que nos são possíveis.

Quando questionados sobre a inversão dos valores - primeiro a recompensa, depois o esforço - Raul Diniz explicou: “Nas crises, as sociedades vingam-se das injustiças ou das desordens cometidas. A sociedade tem processos de autogénese e procede a uma regeneração de valores que lhe permite subsistir”. Segundo o Professor, a cultura da austeridade é um dos valores que se perderam, dando lugar à ansiedade do prazer imediato. A globalização, segundo Raul Diniz, contribuiu para esta inversão de valores: “ A globalização teve um momento em que nos enganou. Pensamos que íamos todos ganhar. Mas isto foi um jogo de soma zero. Uns ganham e outros perdem. O Capitalismo de casino era o que descrevia a realidade. Agora, a crise está a bater-nos à porta. Mas todos temos a esperança de voltar ao *status quo* anterior. Não saímos do sítio. Ora,

isto não é uma situação episódica, é uma doença”. E arremata: “Felizmente, há uma *Troika*. Temos que mostrar resultados”.



19 DE JULHO, EM LISBOA  
CONSELHO GERAL DA AESE

## O Top Management precisa ter a AESE mais próxima de si

O Conselho Geral da AESE é o órgão consultivo da Direcção da Escola. Dele fazem parte: Luís Amaral, [Luís Cabral](#), Paulo Ferreira, Fernando Fragueiro, Jorge Jardim Gonçalves, José Silva Rodrigues, Rui Semedo, [Juan Toribio](#), Suzana Toscano, [Fátima Carioca](#), [Raul Diniz](#), [José Fontes](#), [Jorge Machado](#), [Pedro Pimentel](#).

A reunião de 2011 foi no dia 19 de Julho, e teve duas partes: a apresentação da actividade da AESE em 2010-11 (feita pelo Director-Geral), e o debate sobre o conteúdo do Plano Estratégico da Escola para os próximos anos.

A reunião decorreu de uma forma muito aberta, e todos puderam expor as suas opiniões de uma forma clara, construtiva e positiva.

O assunto principal, como é natural, foi o modo como a AESE deve abordar a crise por que Portugal está a passar, tanto no que diz respeito à actividade da Escola como ao serviço que esta deve prestar às empresas e que actuam em Portugal.

Uma das intervenções mais significativas foi a de Fernando Fragueiro, que foi o Dean do IAE, a escola de negócios argentina irmã da AESE, quando fez referência à crise argentina de há 10 anos. "Uma das mais relevantes lições tiradas foi a constatação que, durante as crises, o top management precisa de muito apoio, nomeadamente das escolas de negócios. E a AESE pode prestar esse apoio, pelo que tem a obrigação de o dar."

»»





aconselharam também a AESE a fazer crescer o seu perfil público e a auxiliar a Administração Pública, especialmente durante os próximos dois anos.

Após a reunião do Conselho Geral, que durou toda a manhã, os CEOs (ou seus representantes) das Empresas Patrocinadoras da AESE juntaram-se para um almoço na sede da AESE. Durante o almoço, o Director Geral teve oportunidade de descrever o momento da Escola, e de agradecer a todos os patrocinadores, pelo apoio fundamental que dão à AESE. ■

**Jorge Ribeirinho Machado**,  
Professor da AESE



Da esquerda para à direita (sem incluir a Direcção da AESE): Paulo Ferreira, ISE – São Paulo; Juan Toríbio – IESE Madrid; Luís Cabral - Universidade de Nova Iorque; Fernando Fragueteiro, IAE – Argentina; Luís Amaral – Eurocash Polónia; e Susana Toscano (31º PADE). Também estiveram presentes: Jorge J. Gonçalves (1º PADE); Rui Semedo (27º PADE) e José Silva Rodrigues (6º PADE).



12 DE JULHO, EM LISBOA  
AGRUPAMENTO IESE/AESE

## Como desenhar e financiar o seu *Business Plan*?

Decorreu, no passado dia 12 de Julho, no Centro Cultural de Belém, uma sessão de fim de tarde, organizada pela “IESE Alumni Association”, subordinada ao tema “Como desenhar e financiar o seu *Business Plan*?”. Devido às boas relações existentes entre esta Associação e a AESE, foi endereçado, aos *Alumni* da AESE, um convite para estarem presentes.

A sessão iniciou-se com a apresentação de um breve vídeo, sobre a presença do IESE no mundo, sendo seguida por uma conferência apresentada pelo Professor **Alberto Fernández**, sobre o tema em epígrafe, e finalizou com um painel de convidados que partilhou com a audiência a sua experiência em diversas áreas, principalmente, enquanto empreendedores ou financiadores de projectos na vertente de *Venture Capital e Private Equity*.

### SOBRE EMPREENDEDORISMO

Na sua apresentação, o Professor Alberto Fernández, levantou várias reflexões, sobre o momento económico actual, bem como sobre a criação de um negócio e a elaboração do respectivo *Business Plan*.

Embora o momento actual seja de crise, este é também um momento de oportunidades e fomento da inovação, diz o Professor. Apesar da sociedade, em geral, não ter uma boa imagem dos empreendedores, o Professor defende a ideia de que este é momento de aqueles subirem à ribalta pois serão uma ajuda importante para a saída da crise e o motor necessário à criação de mais postos de trabalho. Os empreendedores são pessoas com garra que trabalham com o chamado “brilho nos olhos” e que são, por regra, optimistas. Encontrar a oportunidade certa é ape-



Alberto Fernández



nas um ponto de partida. O desafio maior será passar da ideia à acção e transformar o sonho num negócio concreto.

Para se ser um empreendedor de sucesso, há que atender, entre outras, às seguintes características:

**Optimismo** – ver oportunidades onde os pessimistas só vêem calamidades;

**Motivação** – fundamental para se avançar com um negócio próprio, ponderando os prós e contras e reflectir sobre eventuais concessões a fazer, a nível relacional e familiar;

**Proactividade** – na busca de oportunidades;

**Liderança** – a escolha e organização de uma equipe adequada ao desenvolvimento do negócio é muito importante e um líder é fundamental para motivar e inculcar optimismo na equipa. Uma estrutura directiva, ideal, será aquela em que existe apenas um Director-Geral, que tem sob a sua

direcção um Director Financeiro, um Director Comercial e um Director de Expansão;

**Visão global** – tem que se ter presente que há pessoas, a nível mundial, a ter ideias semelhantes, assim é essencial pensar na internacionalização, não só no âmbito das vendas, mas também da fabricação;

**Ambição** – na hora de elaborar o plano de negócios devem ter-se em conta as necessidades e ambições pessoais, e não apenas a rentabilidade do capital investido.

### **SOBRE O “BUSINESS PLAN”**

Uma vez que o plano de negócios é a qualificação e a quantificação da ideia em que o empreendedor acredita, aquele deverá ser o mais rigoroso possível, com elevado nível de objectividade e perfeitamente adaptado à realidade do projecto, capaz de transmitir para o exterior a imagem correcta da capacidade do empreendedor e da potencialidade do negócio.

O plano de negócios é, por excelência, o primeiro elemento de contacto entre o empreendedor e os potenciais financiadores. Assim, além de conter um plano financeiro, adequado à verdadeira dimensão do negócio, deverá ter também um espaço reservado à descrição dos objectivos, estratégias sectoriais e de mercado, localização e respectiva envolvente económica, forma jurídica, organização e definição das funções da equipe actual e futura, plano de expansão, estratégias de saída do negócio e percurso profissional e académico do empreendedor e de eventuais colaboradores que estejam no início do arranque do projecto – mais importante que os números do negócio, é a base que o sustenta, que lhe dá credibilidade.

Assim deverá atender-se, para a sua execução, aos seguintes aspectos:

- **Análise de Mercado** – a recolha de informação, nesta »»



área, é essencial. Este é, por vezes, o 1º contacto do empreendedor com os seus clientes. Permite-lhe saber quem são os potenciais interessados no seu produto/serviço, como se caracterizam ou como gostam de ser abordados, que valor se cria para o cliente. Permite ainda conhecer o segmento de mercado onde se vai instalar e como este se comporta. Permite conhecer os concorrentes actuais, o que fazem e o que podem vir a fazer, qual a sua gama de produtos e a imagem que têm junto do público, o que há de especial nos produtos/ serviços que comercializam, permitindo assim equacionar a evolução futura do negócio e como manter a vantagem competitiva. Permite saber o que está a acontecer noutros países e ver ameaças presentes e futuras.

- **Definição do Produto** – a escolha do produto/serviço deve ser orientada para o mercado, satisfazendo os desejos e as necessidades dos potenciais clientes,

pelo que a linguagem para descrever o produto/serviço deve ser perceptível para os clientes, e orientada na perspectiva dos mesmos.

- **Preço Adequado** – das diversas variáveis do marketing a escolha do preço de venda, adequado, deve merecer especial atenção. Antes de se tomar a decisão final é importante conhecer os preços praticados pela concorrência, quais os preços que os clientes estão habituados a pagar e até onde estão dispostos a ir.

- **Plano Financeiro** – É necessário um cálculo rigoroso e conservador do investimento total necessário. A maior dificuldade não está em avaliar tecnicamente os números gerados pelo negócio, mas sim obter números realistas. Errar as previsões financeiras logo no arranque pode ser um pesadelo, pois é justamente aqui que falham muitos dos projectos. De preferência deve ser elaborado mês a mês para os primeiros 3

anos e anual a partir daí.

- **Política de Comunicação** – aspectos como a publicidade e relações públicas são, muitas vezes, relegados para segundo plano, na política de comunicação. Nos casos em que, devido aos reduzidos recursos financeiros, não seja permitido o recurso àqueles meios, deve ser-se criativo e lançar mão de todos os expedientes que não implicando custos elevados sejam, no entanto, capazes de promover o produto/serviço.

## **SOBRE O FINANCIAMENTO**

A complementar esta sessão esteve um painel de convidados que partilhou com a audiência a sua experiência em diversas áreas, principalmente, enquanto empreendedores ou financiadores de projectos na vertente de *Private Equity* e *Venture Capital*.

A Dra. Elizabeth Rothfield interveio, na qualidade de sócia fundadora e membro da comissão exe- »»



cutiva da *Explorer Investments*, uma empresa que actua nesta área apoiando empresas que consigam gerar altos níveis de *free cash flow*, focando-se no crescimento do seu EBITDA. O objectivo é comprar empresas líderes, ou torná-las rapidamente líderes, reestruturá-las de forma a tornarem-se mais competitivas e depois vendê-las com lucro, pelo que é dada grande importância à equipa de gestão. O apoio às empresas é feito, actualmente, através de três fundos, encontrando-se dois deles já fechados. Cada fundo tem a duração aproximada de 10 anos, em que os investimentos acontecem na 1ª metade desse tempo e as saídas na segunda. A *Explorer* apoia ainda a venda de empresas ou a sua internacionalização, quer financiando a sua entrada noutros mercados quer ajudando nos processos necessários a essa expansão internacional.

Outro dos intervenientes, o Dr. Nuno Miranda Vice-CEO da ASK, referiu o apoio que é dado pela

empresa aos projectos com forte componente tecnológica e/ou de inovação, através dos fundos de *Venture Capital*. Os investimentos são feitos, principalmente, em empresas de metalomecânica, por força da parceria com o ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade. A ASK presta também serviços de assessoria financeira, em diversas áreas. Referiu, ainda, que um dos principais problemas dos Business Plan é habitualmente a ausência de referência à estratégia comercial, levando, entre outros, ao desconhecimento do canal de escoamento do produto/serviço.

O Eng. Joaquim Paiva Chaves, contou a sua experiência como empreendedor, dizendo que é uma actividade arriscada, e que a principal dificuldade actual é a obtenção de financiamento. Ao longo da sua carreira, passou pela área de consultoria, e tem sido responsável pela criação e venda de varias empresas. É membro fundador da Associação Portugue-

sa de *Business Angels*, composta por antigos empreendedores que venderam na totalidade, ou em parte os seus negócios e pretendem reinvestir o seu capital em projectos e negócios rentáveis. Actuam principalmente onde o capital de risco institucional não dá resposta, nomeadamente em apoio às “*start-ups*” com necessidades financeiras limitadas. Refere a área das tecnologias de informação, como sendo a de maior potencial em Portugal.

O Eng. António Murta, um empreendedor assumido, é um acérrimo impulsor da inovação tendo abandonado a sua carreira como professor universitário, para se dedicar ao empreendedorismo. Acredita piamente na multiplicidade dos novos *Silicon Valley* no mundo pós-internet, e assume-se como um *Venture Operator* (diz que o termo *Venture Capital* está gasto”). Só investe em tecnologias de informação e nano tecnologia e defende a aposta das empresas portuguesas na internacionaliza- »»



ção lamentando, contudo, a falta de ambição nacional nesse campo. É membro da Associação Americana de Futurologia, entidade que estuda as tendências, entre outras coisas, da evolução dos negócios, para um horizonte de 30 anos.

## CONCLUSÃO

Em conclusão, pode dizer-se que na elaboração de um *Business Plan* há erros fundamentais a evitar. Um mau plano de negócios poderá matar uma excelente ideia e transformar, em pouco tempo, um sonho em pesadelo cortando, precocemente, qualquer hipótese de financiamento necessário à implementação do mesmo.

Entre outros factores, a análise de qualquer investimento empresarial tem que passar por um plano financeiro previsional que ateste a sua viabilidade económico-financeira, comparando ao mesmo tempo o projecto com outras hipóteses de investimento alternativas. O plano financeiro é assim um

elemento fulcral de qualquer Business Plan testando a capacidade de o projecto gerar lucros e fluxos monetários, ou seja, criar valor para os potenciais investidores. ■

**Elizabeth Seixo**

29º [PDE](#)

## AGENDA



### Seminários



**Finanças e Controlo**  
**Finanças para não-financeiros**  
Lisboa, 19-20 e 26-27 de Setembro  
[Saiba mais >](#)



**Factor Humano**  
**Gestão de talento**  
Lisboa, 29 de Setembro  
[Saiba mais >](#)

### Continuidades



**A Fileira de Cortiça**  
**Ciclo "O Sector Florestal e a sua importância económica"**  
Lisboa, 15 de Setembro  
[Saiba mais >](#)



**A Fileira da Pasta e do Papel**  
**Ciclo "O Sector Florestal e a sua importância económica"**  
Lisboa, 18 de Outubro  
[Saiba mais >](#)

## BLOG



# Partilhe connosco a sua opinião



Eugénio Viassa Monteiro

### A Índia, modelo para a África?

Após um longo esquecimento da África, surgiu a China a apoia-la e a investir, talvez por causa das suas matérias-primas. Embora pregando um susto aos ocidentais, estes pouco fizeram, por estarem em crise. A Índia desde há muito lá estava nos seus cidadão-empresendedores ...

[Ler mais e comente](#)

Publicado no Blog AESE a 23 de Agosto de 2011



Filomena Gonçalves

### Desenvolvimento sim... mas sustentado

Todos sabemos que a crise mundial, que temos vindo a atravessar nos últimos anos, é muito mais do que uma mera questão financeira. É, acima de tudo, um problema cultural que afecta, sobretudo, o mundo ocidental. Ela leva-nos a buscar soluções ...”

[Ler mais e comente](#)

Publicado no Blog AESE a 28 de Julho de 2011

## PASSAPORTE



**Miguel Theotónio** (10º **MBA**) é o actual Director Comercial do Negócio de Peças Originais do Grupo MCoutinho.



**Patrícia Vieira Fragoso** (42º **PDE**) assume a função de Directora Financeira da HP Enterprise Service, Ibérica.



**Filipe Ribeiro** (38º **PDE**) assume a função de Director Ibérico de Negócio da Área de Information Management na HP Software.



**Carlos Reis** (42º **PDE**) é o actual Director de Marketing e Comunicação na Martifer Solar.





PANORAMA

## Prioridades para assegurar a alimentação mundial

Olivier De Schutter, relator especial da ONU sobre o direito à alimentação, publica no “Le Monde” de 8 de Junho, um artigo importante, referente à alta dos preços dos alimentos e à cimeira agrícola do G-20 que decorreu, em Paris, nos dias 22-23 daquele mês.

Refira-se que os preços dos alimentos subiram 37% num ano, levando para a pobreza 44 milhões de pessoas.

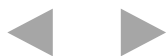
Os sinais de alarme lançados por diversas instituições e, nomeadamente, pela FAO, exigem uma resposta em conjunto. De Schutter faz uma boa análise da situação e

apresenta sugestões que são de grande interesse.

Antes de mais, recorda um diagnóstico que se reitera apesar da sua falta de justificação: a fome no mundo não se deve à falta de alimentos. Esse erro leva muitos governos a aumentar a produção agrícola por meios industriais, para alimentar o número cada vez maior de pessoas que se transferiram do campo para a cidade, assim como para participar nos mercados internacionais. Estes esforços para aumentar a oferta substituíram autênticas políticas de segurança alimentar.

A realidade impõe-se: os preços continuam a subir, progride a deterioração do meio ambiente, persiste a pobreza rural e a desnutrição. Faz falta ter “a lucidez de reconhecer que nos enganamos: a fome não é consequência de um problema demográfico ou de uma inadequação técnica entre a oferta e a procura global. Deve-se, principalmente, a factores políticos que condenam à pobreza os pequenos agricultores – principais vítimas da fome: acesso insuficiente à terra, à água e ao crédito; má organização dos mercados locais; falta de infra-estruturas de base; poder de negociação demasiado reduzido

»»



perante os intermediários, e um sector agro-industrial cada vez mais concentrado”.

Cabe à presidência francesa do G-20 impulsionar soluções, que facilitem a aproximação de políticas nacionais distantes entre si. Da superação dessas divisões dependem consequências reais para o conjunto da humanidade.

Cinco prioridades para o direito à alimentação que o relator especial da ONU propôs a Sarkozy:

1. Regular e tornar mais transparentes os mercados de derivados dos produtos agrícolas. Fazem falta regras internacionais para controlar o impacto da especulação financeira, uma das causas da explosão dos preços agrícolas.

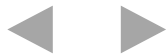
2. Fomentar o desenvolvimento de infra-estruturas regionais de armazenamento. “Actualmente, 30% das colheitas no Sul – 40% de frutas e legumes – perdem-se por falta de instalações adequadas de armazenamento. O G-20 deveria encorajar as instituições internacionais e agências de cooperação para apoiar esse tipo de armazéns, ainda mais, tendo por objectivo o direito à alimentação”.

3. Apoiar a disponibilização de bens públicos, como serviços de extensão agrária ou construção de estradas que aproximem os agricultores dos consumidores urbanos. Também é crucial ajudar os pequenos produtores a organizarem-se em cooperativas e sindicatos, para reforçarem a sua posição.

4. Apoiar a capacidade de todos os países para se alimentarem por si próprios, mediante estratégias baseadas no direito à alimentação. Pelo contrário, desde os anos 90, a falta de investimentos nas culturas de plantas comestíveis e a promoção contínua de uma agricultura de exportação, fez com que os países menos avançados tenham ficado altamente vulneráveis à volatilidade dos câmbios e às altas de preços nos mercados internacionais. A experiência de alguns países da América Latina mostra que essas estratégias podem melhorar a segurança alimentar de modo sustentável.

5. Fortalecer o governo global da segurança alimentar. O Comité de Segurança Alimentar Mundial (CSA) foi reformado devido à crise

»»



de 2007-2008. O CSA é hoje o único fórum que reúne governos, instituições internacionais e a sociedade civil para melhorar as políticas de segurança alimentar. O G-20 deveria reafirmar o seu apoio às orientações desse importante organismo de coordenação internacional.

Em conclusão, na opinião de Olivier De Schutter, “a fome não é uma calamidade natural. Mas, precisamente por isso, é um escândalo a que é preciso pôr cobro”.

A cimeira de Paris acabou por acordar medidas para combater a volatilidade dos preços dos produtos agrícolas, sublinhando a necessidade de aumentar a produção (por exemplo, no trigo), bem como a cooperação e transparência no mercado. Não chegou a acordo sobre um dos pontos mais importantes que é a regulação dos mercados financeiros ligados às matérias-primas. Concordaram em excluir a ajuda humanitária de restrições à exportação e explorar a implementação de acções de ajuda humanitária

alimentar. Sobre a transparência dos *stocks*, vai ser criado um sistema de informações sobre os mercados, o AMIS (Sistema de Informação do Mercado Agrícola, nas suas siglas em inglês), que funcionará no seio da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO), como uma base de dados onde os países partilharão os dados e se melhorará os sistemas de informação existentes. ■



### PANORAMA

## **A burocracia não discrimina**

As críticas mais difundidas ao projecto de Lei de Igualdade na

Grã-Bretanha foram as emitidas pelas Igrejas católica e anglicana.

Alcançaram difusão internacional em Fevereiro passado, quando





Bento XVI se fez eco delas num discurso aos Bispos de Inglaterra e País de Gales que tinham ido a Roma para fazer a visita *ad limina*.

As Igrejas opunham-se, em especial, a que se lhes proibisse seleccionarem empregados tendo em conta características dos interessados como as crenças, a situação marital ou a orientação sexual. O projecto não afectava a designação de clérigos, mas entendia a obrigação de não distinguir o caso do pessoal sem função religiosa directa, como professores de matemática em escolas confessionais ou pessoal administrativo de instituições da Igreja. Por fim, o Governo Trabalhista cedeu e deixou as coisas como estavam.

Outro motivo de queixa por parte das Igrejas foi um preceito novo sobre a realização de uniões homossexuais em lugares de culto. Até agora só podiam fazer-se nos escritórios do Registo Civil. Uma emenda introduzida na Câmara dos Lordes salientava expressamente que se podiam efectuar igualmente num templo se o autorizasse o proprietário. Depois das advertências de anglicanos e católicos, a versão final precisa que a licença deve vir da hierarquia eclesiástica.

Mas a lei não suscitou reparos somente por parte das Igrejas. Também as empresas, principalmente as pequenas e médias, receiam sofrer encargos excessivos e as tornem vulneráveis a denúncias infundadas.

A lei adianta nove “características protegidas” contra a discriminação: idade, deficiência, reatribuição de sexo, casamento e união civil, gravidez e maternidade, raça, religião ou crença, sexo, orientação sexual. E não só é proibida a “discriminação directa” em função de alguma dessas características, como também a “discriminação combinada” (por duas ou mais características), a “discriminação indirecta” e outras.

Por exemplo, a lei introduz um tipo novo de discriminação, chamado “por associação”. Neste caso, a vítima não tem uma das nove “características protegidas” que a lei define, mas recebe um tratamento desfavorável pela sua relação com outra pessoa que tiver alguma. Um exemplo hipotético

»»



seria a discriminação a um empregado que atende um idoso.

Outra novidade é a "discriminação por suposição". Cometê-la-ia, por exemplo, um empresário que decidiu não contratar um homem por, na entrevista, ter ficado com a impressão de que é homossexual, mas se verifica que o candidato não o é.

O prolixo texto é todo um monumento à minúcia burocrática. Por exemplo, esclarece: "A referência a uma pessoa deficiente é uma referência a uma pessoa que tem uma deficiência" (art. 6). Só para aplicar as 250 páginas do texto da lei, uma empresa necessitaria de contratar um(a) especialista anti-discriminação.

A consequência prática previsível será um incremento de litígios, pois qualquer frustração laboral poderá ser encarada como uma atitude discriminatória.

O que provavelmente afectará mais as empresas é que a partir de agora se proíbe que se façam perguntas sobre a saúde dos candidatos nos processos de selecção, embora esses candidatos possam vir a ter de se submeter a um exame médico. Exceptuam-se os casos em que um problema de saúde dificulte o desempenho do cargo oferecido.

Para alguns, a lei é demasiado complexa, prolixa e complicada. Vêm esta posição confirmada na nova *praxis* elaborada pela Comissão de Igualdade e Direitos

Humanos, o organismo que vigia o cumprimento das disposições contra a discriminação. O documento afirma, por exemplo, que poderiam incorrer em falta contra a igualdade, um município ou uma escola que convocassem uma assembleia, num dia normal de trabalho, para o final da tarde. O motivo é que seria "discriminatório" para as mães, que a essas horas costumam estar ocupadas com os filhos.

A lei recém-entrada em vigor já teve um efeito precoce no Caledonian Club de Londres, fundado em 1891 para homens escoceses, ou dessa origem, que terá de admitir mulheres como membros de pleno direito. Não porque a Lei de Igualdade proíba os clubes privados só para homens

»»



ou mulheres; mas o Caledonian e outros clubes que há alguns anos abriram a porta a mulheres, com restrições, terão de as tratar, a partir de agora, como aos sócios masculinos. Concretamente, as sócias do Caledonian já poderão

ter acesso ao salão onde se fuma e ao bar, que lhes estavam vedados; claro que também pagavam uma quota inferior, e, agora, essa redução termina. Pelo contrário, o Caledonian poderá continuar a negar a admissão aos

homens ou mulheres que não tenham ascendência escocesa, pois essa não é uma característica protegida (por agora). ■

## PANORAMA

### **A rede social**

Realizador: David Fincher  
 Actores: Jesse Eisenberg; Andrew Garfield  
 Música: Trent Reznor e Atticus Ross  
 Duração: 120 min.  
 Ano: 2010

O Facebook com mais de 500 milhões de aderentes alterou a forma de se comunicar. Da facto,

já existiam outras redes sociais, por isso, porque razão esta se desenvolveu tanto? No filme, veremos algumas “ideias” como exclusividade, maior acessibilidade à informação em diferentes categorias e facilidade na partilha de imagens. Pouco a pouco destaca-se a figura de Mark Zuckerberg, um aluno de Harvard que depois de ouvir os interesses

e necessidades dos colegas, sabe aplicar novas utilidades a ferramentas informáticas já usadas. Como diz uma frase atribuída a Einstein, “a imaginação é mais importante que o conhecimento”...

Zuckerberg rodeia-se de pessoas que depressa viram o potencial desta rede. Traça a estratégia de promoção com um público alvo

»»





bem definido. O êxito é imediato. A ideia vai ganhando valor. Mas quem é de facto o “dono” de uma ideia e dos seus lucros? Vão a tribunal. O filme segue então o ponto de vista de um dos envolvidos. Vemos a motivação deles. Uns só querem o dinheiro, outros a fama ou a diversão, como é visível nas cenas das festas à base de drogas, sexo e álcool. Mas Zuckerberg queria algo mais...

Tudo acaba ao estilo de Orson Welles no filme “Citizen Kane – o mundo a seus pés”, em que o que conta realmente é o sentido que cada um dá às ideias com que vai materializando a sua vida...


### **Tópicos de análise:**

1. Uma ideia consolida-se como resposta efectiva aos interesses reais dos outros.
2. Debater as ideias com os outros potencia o resultado final.
3. A força da motivação pessoal anima a materialização de uma ideia.
4. A confiança ganha-se no contacto directo e não na virtualidade superficial. ■



  
DOCUMENTAÇÃO

## A boa saúde de uma vida plena



Um conjunto de investigações recentes destacam que o altruísmo favorece o equilíbrio e a satisfação pessoais, e também a boa saúde.

Ter um objectivo na vida, um alvo que oriente a existência ao longo dos anos, constitui um factor importante para prevenir algumas doenças e, inclusivamente, atrasar a morte nas pessoas idosas. Esta é a principal conclusão de várias investigações encetadas nos últimos dez anos, no quadro da psicologia positiva. Os médicos asseguram que uma vida plena e com sentido proporciona benefícios psicológicos e de saúde

física que não se podem comparar aos que derivam da felicidade material, imediata, que oferecem o prazer, uma boa comida, um momento de diversão ou sentimentos positivos.

As vantagens de ter uma vida de compromisso, também à medida que passam os anos, chamaram a atenção dos cientistas, que consideram que os esforços investidos na auto-realização, por exemplo, através de tarefas de serviço aos outros ou do voluntariado, contribuem para facilitar a manutenção adequada das capacidades cognitivas e reduzem a possibilidade de padecer da doença de Alzheimer,

da osteoporose e de outras doenças cardiovasculares. Segundo uma informação publicada pelo “The Wall Street Journal”, as pessoas que lutam, habitualmente, por ideais, gozam de melhor saúde mental e vivem mais tempo do que aquelas que procuram a todo o custo a felicidade a curto prazo.

Uma investigação sobre os factores que influenciam a saúde no período que vai da meia idade à velhice, realizada pelo Instituto do Envelhecimento da Universidade do Wisconsin, demonstrou que a felicidade, ou plenitude, que acompanha uma vida coerente e

»»





com sentido reduz, além do mais, a incidência de outros factores de risco que costumam estar associados à doença, como o baixo nível educativo. Numa amostra de sete mil pessoas, a coincidência de um forte sentimento de plenitude e de um baixo nível educativo aparecia sempre acompanhada de menores níveis do interleukin-6, um marcador associado à doença de Alzheimer.

A conclusões semelhantes chegou David Bennett, director de um centro médico na Rush University, depois de ter feito um estudo entre pessoas com mais de oitenta anos. Bennett conclui que, além de prevenir o Alzheimer, os que vivem com objectivos claros também são menos propensos a perder mobilidade, conseguem

cuidar da sua casa ou gerir as contas por si próprios, e a sua vida prolonga-se mais que a daqueles que não têm um objectivo vital claro. “As pessoas querem ser felizes, mas a vida tem desafios; a felicidade depende em grande parte de como os enfrentamos”, explica.

### **Dois tipos de felicidade**

No entanto, os dois tipos de felicidade que os psiquiatras e filósofos distinguem – a puramente material ou a que tem origem num impulso interior que configura o agir – não têm de entrar em confronto e mais, costumam cruzar-se na vida das pessoas. “A luta por manter objectivos elevados, ou trabalhar com competência, costuma produ-

zir sentimentos de felicidade, mas os que buscam prioritariamente recompensas em dinheiro ou reconhecimentos sociais, muitas vezes não são tão felizes”, assegura Richard Ryan, Professor da Universidade de Rochester.

Os investigadores também concordam em afirmar que uma busca ansiosa da felicidade pode levar a um resultado não desejado, ou vir, inclusivamente, a provocar dano em vez de trazer um benefício. “Não há nada de mau em tentar ser feliz”, salienta o Dr. Diener, um Professor reformado da Universidade do Illinois, consultor, para a Gallup, nestes temas. Na sua opinião, os inquéritos mostram que uma pessoa normal tende a ser mais positiva do que neutra, mas também existe

»»



o perigo de ficar obcecada com a felicidade. Ponderar em demasia sobre si própria pode converter-se num círculo vicioso e procurar ser feliz por todos os meios “pode converter-se numa carga psicológica”.

Para Diener, o facto das pessoas se queixarem muitas vezes de não terem tempo, expressa que aquilo que se sente ao tentar conciliar família, trabalho e outras actividades, talvez não seja tão mau. Para melhorar o grau de felicidade, “diria que devem deixar

de se preocupar consigo próprios e concentrarem-se em conseguir os objectivos que estabeleceram”, salienta. ■

M. A. B.

### DOCUMENTAÇÃO

## **A insatisfação de uma sociedade obcecada com a felicidade**

A felicidade escapa a quem a persegue, adverte Pascal Bruckner num artigo sobre as contradições de uma existência centrada no cumprimento dos próprios desejos.

O ensaísta francês Pascal Bruckner, autor de obras como “A tentação da inocência”, rastreia a génese das ideias contemporâneas sobre a felicidade e defende que, paradoxalmente, a sociedade que deu mais importância à

felicidade individual é a que tem uma percentagem importante de insatisfeitos e infelizes.

Como Bruckner diz também no seu livro “A euforia perpétua”, a partir do século XVIII generalizou-

»»





-se uma nova concepção da felicidade. No seu desenvolvimento esteve envolvida a ciência e a técnica, que consagraram uma visão otimista do progresso: “De repente – escreve no «City Journal» – este mundo já não estava mais condenado a ser um vale de lágrimas; o homem tinha agora o poder de reduzir a fome, aliviar a doença e dominar melhor o seu futuro”. A filosofia do Iluminismo canalizou esta atitude ao considerar a Terra como um paraíso.

O Iluminismo deu ao homem confiança para poder conseguir, por si próprio, a felicidade; daí a importância da educação e da política, porque se pensava que a sociedade tinha a capacidade de eliminar todo o sofrimento. Estas

ideias consolidaram-se ao longo do século XIX e, em grande parte, do século XX. Contudo, na opinião de Bruckner, na década de 60 do século passado houve dois fenómenos importantes: a generalização do consumismo, graças ao crédito, e o individualismo; ambos terminaram por transformar o alegado “direito à felicidade”, de que falava o Iluminismo, num “dever de se ser feliz”, como parece ocorrer na sociedade de massas.

### **Uma felicidade que se pode comprar**

O capitalismo, salienta Bruckner, encorajou o consumo e este foi concebido rapidamente como o meio de assegurar a satisfação de todas as necessidades. Os novos

instrumentos de crédito adquiriram então um papel determinante, porque tornaram possível a realização dos desejos sem se pensar nas compensações. Numa época anterior, “qualquer pessoa que queria comprar um automóvel, alguns móveis ou uma casa, seguia uma regra que agora parece quase desconhecida: esperavam, poupando moeda a moeda. Mas o crédito mudou tudo; a frustração tornou-se insuportável”. Com a nova mentalidade, o importante era viver o presente e pagar mais à frente. Como Bruckner recorda, esta maneira de actuar foi uma das causas da crise financeira.

Por seu lado, numa perspectiva individualista, a felicidade tem de ser procurada pela própria pessoa, de modo que a insatisfação é

»»



uma responsabilidade exclusiva do indivíduo. “Se não me sinto feliz, não posso culpar ninguém a não ser a mim mesmo”. Isto explica, na opinião de Bruckner, a proliferação de indústrias relacionadas com a realização pessoal, que desde “a cirurgia estética até às pílulas dietéticas, prometem reconciliar-nos connosco mesmos e realizar o nosso potencial”.

Mas, se o homem está condenado a ser feliz, então qualquer suspeita de infelicidade se converte numa espécie de doença; os insatisfeitos acabam por se encarar como pessoas inadaptadas. “É obrigatório ser feliz” e, quem não o é, não soube tirar partido de todas as oportunidades que se lhe oferecem. “Temos de acreditar – continua o pensador francês – que

a vontade pode facilmente estabelecer o seu poder sobre os estados mentais, regular os estados de ânimo, e fazer da satisfação o resultado de uma decisão pessoal”.

### **Obsessões pouco saudáveis**

Para Bruckner, “o culto ocidental da felicidade é (...) algo como uma intoxicação colectiva”. E adquire também traços obsessivos, como os que se descobrem na excessiva preocupação com a saúde, padrão pelo qual se processam hoje a maioria das coisas: “Na comida, por exemplo, não se distingue o bom do mau, mas o saudável e o não saudável. O apropriado prevalece sobre o sabor (...) A mesa da refeição converte-se num balcão de farmá-

cia onde se pesam a gordura e as calorias (...) O vinho deve ser bebido não pelo seu sabor, mas para fortalecer as artérias”.

É irónico que a sociedade que decretou a felicidade geral seja também a que se encontra mais submetida à regulação minuciosa das condutas. Além disso, vincular a felicidade a uma decisão pessoal e às sensações subjectivas é um círculo vicioso porque, como refere Bruckner, a preocupação por si próprio não tem fim: “Nunca se é suficientemente magro, nunca se está suficientemente em forma, nunca se é suficientemente forte. A saúde tem os seus mártires (...) A doença e a saúde tornam-se mais difíceis de distinguir, ao ponto de nos arriscarmos a criar uma sociedade de hipocóndriacos”.

»»



A obsessão por sermos felizes acabou por dar origem a uma sociedade ansiosa, tensa, obrigada a perseguir freneticamente os seus próprios fantasmas. O hedonismo termina, portanto, por ser doentio e encontra-se acosado pelo seu próprio fracasso, visto que, apesar de tudo, “a idade deixa as suas marcas, a doença vem ter connosco de uma maneira ou de outra, seguindo um ritmo

que não tem nada a ver com a nossa vigilância nem com a nossa resolução”.

“Somos provavelmente – conclui Bruckner – a primeira sociedade na história que torna as pessoas infelizes por não serem felizes”. Perante esta situação, o pensador francês apela a que reconheçamos “não sermos donos das fontes da felicidade” e que a

nossa própria finitude deveria levar-nos a exercer “uma humildade renovada”. Mesmo que tenhamos a possibilidade de aliviar certos males – e é preciso lutar contra eles – não podemos continuar a conceber a felicidade como “quem encomenda comida num restaurante”. ■

(in “City Journal”)

## DOCUMENTAÇÃO

# O turismo médico, um negócio não tão rentável

Conseguir no estrangeiro tratamentos a melhor preço, ou intervenções que ficam fora da oferta do sistema de saúde pública, são as principais causas do turismo médico, um fenómeno empresarial

que tem crescido progressivamente nos últimos anos. Tailândia, México, Índia e, agora, Canadá, são os principais destinos destas viagens, que as seguradoras impulsionam e os particulares dis-

frutam, com a contribuição de médicos e empresários de países receptores. Hoje já são várias as redes de hospitais e clínicas exclusivas para estes pacientes de ida e volta.

»»





Mas as consequências do turismo médico geram polémica e o que se vende como um negócio rentável para todos – pacientes, seguradoras e países destinatários - começa a ser posto em dúvida. É o que se depreende das conclusões de um congresso realizado há alguns meses no Canadá, onde as autoridades sanitárias, dispostas a oferecer camas dos seus hospitais a pacientes estrangeiros, encontraram uma resistente oposição: “não faz qualquer sentido vender parte do nosso sistema público de saúde aos Estados Unidos se isso significar que os canadianos tenham de sofrer maiores listas de espera”, salientava Adrian Dix, um parlamentar democrata que dirige a oposição na área de saúde e saneamento, ao mesmo tempo

que negava uma suposta sub-utilização de instalações e salas de operações no seu país.

Os pontos fracos do turismo médico, salientados no congresso organizado pela Simon Fraser University de Vancouver, coincidem com as principais críticas jurídicas e éticas que esta actividade recebe noutros países. Segundo Glenn Cohen, Professor da Faculdade de Direito de Harvard especializado em temas bioéticos, também presente no Congresso, as viagens programadas agrupam-se em torno de três grandes categorias: “serviços que são ilegais tanto no país de origem do paciente como no de destino, por exemplo, venda de órgãos humanos; serviços que só são legais no país de destino; e,

serviços que são legais em ambos mas muito mais baratos no país de destino”.

### **O regresso a casa**

Uma das principais desvantagens deste grande negócio global, é a falta de regulação da actividade. A American Medical Association publicou, em 2008, directrizes sobre o turismo médico, mas estas recomendações não se estenderam aos hospitais receptores, segundo constata Priya Shetty, autora de um relatório publicado em “The Lancet”, aquando do congresso realizado em Vancouver. A autora analisa o turismo médico que a Índia recebe, onde se reclama a existência de instalações de luxo e tecnologia de ponta, sobretudo para intervenções cardíacas, e

»»



revela o testemunho de um pediatra cardiologista do Hospital Kokilaben, onde 15% dos pacientes já são estrangeiros. “O contrato que assinam com o hospital não inclui cuidados pós-operatórios e, se acontecer alguma coisa, eles terão de recorrer aos médicos do seu próprio país”, afirma Suresh Rao, embora reconheça que vários médicos do hospital “mantêm contacto por correio electrónico ou telefone, porque encaram esse apoio como parte da sua responsabilidade moral”.

Mas esta boa disposição dos médicos indianos não se encaixa exactamente com a prática habitual noutros países, como os Estados Unidos, onde a medicina tem garantias judiciais. Não é fácil esperar que os médicos locais

acompanhem pacientes operados no estrangeiro, se surgirem complicações. A insegurança provocada pela falta de um quadro jurídico para o turismo médico também se alarga às indemnizações perante possíveis erros médicos, como reconhece um investigador do Instituto de Saúde Pública de Delhi, Indrajit Hazarika: “no pressuposto de vir a ocorrer um erro médico, é muito improvável que um paciente seja indemnizado no país estrangeiro”.

### **Ao serviço dos ricos estrangeiros**

Embora ninguém tenha dúvidas de que a regulação acabará por chegar, sobretudo pela pressão das companhias de seguros que são as entidades que, em muitos

casos, negociam as intervenções no estrangeiro, há outros efeitos negativos do turismo médico mais difíceis de contrariar, como a repercussão que este processo tem no sistema de saúde do país receptor. Os que defendem a necessidade de globalizar o mercado de saúde asseguram que os benefícios redundarão a longo prazo nos pacientes locais, uma afirmação dificilmente comprovável em casos como o do Canadá, ou outros, com um sistema de cobertura sanitária universal, onde o turismo médico acaba por privilegiar os que mais pagam. “Todos nós financiámos os enormes custos de construir as nossas instituições públicas de saúde e agora é dada prioridade às pessoas com mais dinheiro”, declarava o parlamentar Fix.

»»



Mas, de momento, os desvios mais claros acontecem entre os países com menor nível de desenvolvimento que se convertem em receptores de pacientes estrangeiros. Orientar os sistemas de saúde para os ricos pacientes estrangeiros não deixa de ter consequências sobre o atendimento que os nacionais recebem. A Índia experimentou um *boom* neste negócio – prevê-se um crescimento no sector de 30% –, e a facturação das cadeias de hospitais privados tem crescido a bom ritmo com os incentivos governamentais a este mercado. Para construir hospitais, estas cadeias contaram com o apoio estatal para obter terreno barato, créditos brandos e isenções fiscais. Em troca, comprometiam-se ao atendimento gratuito de pacientes lo-

cais – deveriam abarcar 25% dos pacientes hospitalizados e 40% dos que ocorrem a consultas externas. Mas, embora ainda não haja dados comparados, as promessas de atendimento gratuito para os pacientes locais não se têm vindo a cumprir, segundo um relatório governamental sobre os hospitais privados em Delhi, realizado em 2005. ■

M. A. B.

	EUA	Índia
Angioplastia	98.618	11.000
Bypass do coração	210.842	10.000
Substituição de uma única válvula cardíaca	274.395	9.500
Substituição da anca	75.399	9.000
Substituição do joelho	69.991	8.500
Bypass gástrico	82.646	11.000
Fusão vertebral	108.127	5.500
Mastectomia	40.832	16.833
Custos em dólares das mesmas intervenções nos EUA e na Índia (2006)		



**Partilhe com a AESE as suas  
questões, Notícias e Passaporte  
(elianalucas@aese.pt)**

#### AESE Lisboa

Júlia Côrte-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

#### Alumni

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

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

Formulário de cancelamento:

[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)