

[14 de Dezembro de 2011](#)



2º Concurso de Casos da AESE: anúncio dos vencedores

Os vencedores do 2º Concurso de Casos da AESE vão ser conhecidos no dia 14 de Dezembro.

Comparativamente à 1ª edição, o número de casos submetidos a concurso aumentou em 30%, tendo triplicado a participação de concorrentes estrangeiros.

A atribuição dos Prémios vai ser seguida de uma sessão de continuidade com o [Prof. Pedro Ferro](#), da AESE, e o [Prof. Jorge Vasconcellos e Sá](#), que apresentarão os ensinamentos de gestão que podem ser retirados da obra de Shakespeare.

Sócrates dizia que a memória é mais importante que a inteligência, já que uma pessoa só sabe aquilo de que se lembra. A História é a memória da Humanidade, no caso

de Agincourt imortalizada por Shakespeare na sua obra: Henrique V. Mas quais são as lições para a gestão de empresas que se podem retirar de uma batalha onde um exército com equipamento limitado e desvantagem numérica de mais de quatro para um, conseguiu uma das maiores surpresas militares de sempre?

As lições dividem-se em estratégia (factores de sucesso, pontos de força, como encontrar ambos, e changing the terms of engagement) e tática: staffing, como seleccionar, colocar e promover as pessoas e o enfoque na contribuição.

No fim da sessão será lançado o livro “Shakespeare, Henrique V e as lições para a gestão”, do Prof. Vasconcellos e Sá. ■



[15 de Novembro de 2011](#)

[Fórum AESE-Saúde](#)



O momento actual do sector da saúde

Assegurar que os portugueses disponham de um sistema de saúde centrado no cidadão” é, segundo o Secretário de Estado Adjunto e da Saúde, Prof. Fernando Leal da Costa, o desafio que o Ministério da Saúde enfrenta. A Saúde encontra-se numa “situação financeiramente insustentável”. A causa parece dever-se maioritariamente a atrasos nos pagamentos e à despesa excessiva, que, em 2010, ascendia a 770 M€.

O Prof. Fernando Leal da Costa (4º PADIS), proferiu uma conferência, a 15 de Novembro de 2011, no Fórum AESE-Saúde em Lisboa, sobre o estado do sistema de saúde e sobre os planos do Ministério da Saúde para o futuro.

Segundo o orador, o governo tem em mãos o desafio de reformar “um sistema de saúde com o SNS

como uma coluna vertebral; um SNS sustentável, de qualidade, potenciando os indicadores de saúde que nos colocam em níveis de excelência nas comparações internacionais.” Na expectativa de reduzir a despesa em 2012”, o Ministério da Saúde vai estar especialmente atento às despesas com o pessoal – que representam 50% do valor agregado - e com os medicamentos – que correspondem a 27% dos 63% de materiais consumidos.

Para que os objectivos sejam cumpridos, estão a ser empreendidas medidas macro, como, por exemplo, a redução do valor das horas extraordinárias e o aumento da mobilidade do pessoal; igualmente medidas micro, orientadas para uma efectiva responsabilização dos conselhos de administração das unidades de saúde.





Os responsáveis pela pasta da Saúde têm como linha estratégica de actuação, o aumento da eficiência pela “melhoria da qualidade de acesso ao SNS”, pelo reforço da “sustentabilidade económica e financeira”, pela “capacitação dos cidadãos para uma maior intervenção na utilização e gestão activa do sistema” e pela “promoção da prevenção e estilos de vida saudáveis”.

“Melhorar a Governança das unidades prestadoras de Saúde” foi um dos pontos destacados pelo orador a fim de fomentar uma maior transparência do SNS. Para além disso, “o desenvolvimento do Registo de Saúde Electrónico, ligando a diferentes tipologias de unidades prestadoras de serviços, a emissão de Notas Técnicas, e disponibilizar informação pública mensal sobre o desempenho das instituições”, são medidas tomadas, visando o aumento da eficiência e da qualidade do serviço.

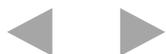
“As políticas saudáveis orientam os esforços da sociedade para que todos os cidadãos tenham igual oportunidade de fazer escolhas saudáveis e de desenvolver plenamente o seu potencial de saúde.” Após um levantamento das medidas já implementadas pelo Governo em 2011, Fernando Leal da Costa terminou a sua intervenção, referindo que os cidadãos podem esperar que o “SNS tenha menos: chefias, fraude, custo de medicamentos em ambulatório, centralização de hospitais”, para que no futuro haja mais “cidadãos com médico de família, cuidados continuados, regulação, acreditação, racionalização de custos, gestão e controlo.”

A conferência deu lugar a um debate sobre o tema entre o conferencista e um auditório constituído maioritariamente por Alumni de programas da AESE para a área de Saúde. ▣



10 de Novembro de 2011

Ciclo de Sessões de Continuidade sobre "Economia Florestal"



O negócio em torno da madeira

A fileira da Madeira e do Pinho foi o tema proposto a debate pelo Agrupamento de Alumni da AESE, devido ao contributo para o crescimento da competitividade portuguesa. A sessão que esteve integrada no ciclo da "Economia Florestal", realizou-se na AESE, a 10 de Novembro de 2011.

Para o consultor Miguel Serrão, "a indústria tem uma importância vital para que o sector funcione". O pinheiro bravo é uma espécie com uma grande capacidade de adaptação às condições climáticas e de plasticidade na fixação de terrenos de areia pobre em nutrientes e matéria orgânica. A fileira da madeira tem uma característica relativamente às do papel e da cortiça, já que é no momento do corte da madeira, que se decide a utilização que o produto vai ter.

O pinheiro continua a ser actualmente a espécie predominante do sector madeireiro, ocupando cerca de 885000ha da floresta nacional (27,9%). 84% da floresta portuguesa é privada, 12% comunitária e apenas 4% floresta pública.

As principais ameaças da fileira são o fogo, as pragas e doenças (Nemátodo), além da ausência de gestão devido à falta de dimensão, e ao desconhecimento e alheamento dos proprietários.

Em 2008, a fileira da Madeira empregava 117361 pessoas, tendo-se registado entretanto um esforço para aumentar a qualificação dos empregados e fixar populações nos meios rurais. Apesar do risco do aumento da procura e exploração desregrada do recurso, a biomassa representa



Miguel Serrão, Consultor



uma oportunidade que os agentes devem tomar em consideração, segundo o consultor.

A certificação da área florestal irá crescer pela pressão do mercado, conduzindo a uma maior profissionalização e a um aumento da qualidade das actividades relacionadas com a extracção e expansão da madeira.

João Paulo Santos Pinto, Co-CEO da Sonae Indústria, contribuiu com o seu testemunho na qualidade de representante de um dos maiores produtores de painéis de madeira com expressão a nível mundial.

Segundo o orador, esta fileira é das mais complexas. Na exploração do pinho, a sua empresa procura aproveitar os resíduos da produção dos painéis, pasta e papel e das serrações, limitando assim o recurso directo à fonte.

Desde 2007, o mercado ibérico caiu cerca de 50%. Este contexto estimulou o desenvolvimento.

A pressão pública e os regulamentos mais restritos fizeram com que se registasse uma maior atenção ao ambiente, aumentasse a exigência com a certificação e se obtivesse um crescimento significativo, o que levou a Sonae Indústria a expandir o negócio.

Existem oportunidades de desenvolvimento da fileira, nomeadamente a nível de armazenamento de carbono, até agora subaproveitado em termos de oportunidade de negócio. Este foi o desafio deixado pelo conferencista, que acredita que este pode ser um projecto com impacto a ser desenvolvido, por exemplo, por uma start-up. ▣



João Paulo Pinto, CEO da Sonae Indústria

18 de Novembro de 2011

Competitividade a debate na AIRV

A AIRV – Associação Empresarial da Região de Viseu convidou os Professores [Raul Diniz](#) e [José Ramalho Fontes](#) para intervirem como oradores no 4º Congresso, subordinado ao tema de “Só os inovadores podem enriquecer”, que se realizou a 18 de Novembro de 2011.

Este encontro teve por objectivo debater os factores de competitividade, nomeadamente através da apresentação do Relatório Mundial de Competitividade, por parte do Prof. Fontes, e a relevância do Factor Humano na Organização como factor de competitividade empresarial, pelo Prof. Raul Diniz.

Os painéis contaram com a participação de conferencistas de áreas complementares para promoverem uma abordagem multi-

disciplinar do tema.

João Rebelo Cotta, Presidente da Direcção da AIRV, agradeceu a "preciosa intervenção" dos oradores, "a qual veio contribuir de forma inequívoca para que este Congresso fosse um espaço de diálogo e reflexão entre os empresários e todas as forças vivas, com vista a reforçar a competitividade da Região. Foi, sem dúvida, motivo de orgulho da AIRV e um valioso contributo para que este evento fosse de elevado interesse e reconhecida importância no nosso tecido empresarial." ▣



3 de Novembro de 2011

Humildade do papel do Estado na promoção do crescimento económico

O “Orçamento de Estado 2012: a recuperação do crédito internacional e a economia” esteve em debate na AESE, a 3 de Novembro.

A colaboração com o Fórum para a Competitividade visou segundo [José Ramalho Fontes](#), Director-Geral da AESE, exercitar todas as competências de liderança para semear um optimismo realista que nos compete transmitir a quem nos rodeia.

“Enfrentar uma das mais graves crises da economia portuguesa” é como Carlos Moedas, Secretário de Estado Adjunto do Primeiro Ministro, encara o desafio que o Governo tem em mãos. “Não existem fórmulas mágicas para o crescimento”. No entanto, Carlos Moedas confia que “se tem resis-

tido à tentativa de soluções fáceis”, já que são necessárias reformas estruturais. “ O Governo tem um papel no crescimento, mas deve ser humilde em reconhecer que há outros factores que fazem parte da equação. O melhor que o Governo pode fazer pelo crescimento, prende-se com as medidas do que deixa de fazer, de gastar, permitindo uma relação de concorrência equitativa. Não existem certezas em relação ao futuro.”

“Devemos começar por pensar como foi possível um desmazelo tão grande nestes últimos anos.” João Salgueiro, Presidente da Mesa da Assembleia Geral do Fórum para a Competitividade, considera que o Orçamento de Estado para 2012 “é um orçamento de aflição que procura responder



Carlos Moedas, Secretário de Estado Adjunto do Primeiro Ministro



às métricas da Troika, mas não vai muito mais longe do que isso.” A crise pode ser superada com “parcerias e pela subcontratação por empresas estrangeiras. É crucial que as empresas arranjem outros canais para terem maior viabilidade e que haja maior atracção fiscal. O único caminho para nós é atrair investimento produtivo, português ou estrangeiro”.

Do descontrolo da despesa à negação da crise, o Economista João César das Neves, Professor da UCP, defende que “a dívida pública tem vindo a aumentar mesmo com a entrada da Troika.” No seu entender, não existe falta de crédito. O que acontece é que “dado o incumprimento da execução orçamental, “as empresas públicas estão a utilizar o crédito que poderia ser usado a nível privado.”

Cristina Casalinho, do Departamento de Estudos Económicos e Financeiros do BPI, chamou a atenção para a necessidade crucial

de equilibrar a balança comercial portuguesa. Com base em dados apresentados, a economista prevê que, em 2015, “Portugal terá um défice na ordem dos 4% do PIB e o serviço da dívida representará 5% da riqueza nacional.”

Pensar-se em reduzir impostos “é uma quimera” para Jaime Carvalho Esteves, Partner da PwC. A recuperação passa pela simplificação de todo o sistema, pela aposta na agricultura e na indústria, pelo apoio à internacionalização no estrangeiro e pelo investimento dos países desenvolvidos nos PALOP, sendo Portugal uma plataforma de contacto. É imperativo “alterar o modelo de negócio porque a crise não é passageira. A solução passa pela internacionalização e pelo mercado internacional, sendo as parcerias e a subcontratação de empresas estrangeiras” a via a seguir.

O primeiro painel foi seguido da discussão sobre “O crescimento e o financiamento às empresas”,

tendo em conta as respectivas soluções e constrangimentos.

O desequilíbrio entre a produtividade dos bens transaccionáveis e não transaccionáveis e os salários, foi uma questão levantada por Pedro Ferraz da Costa, Presidente do Fórum para a Competitividade.

O debate contou com o parecer de Jorge Tomé, Administrador da CGD, Francisco Banha, Administrador e Sócio Principal da Gesbanha, e João Moreira Rato, Executive Director at Morgan Stanley.

O Secretário de Estado Adjunto do Primeiro Ministro, Carlos Moedas, concluiu a sessão de encerramento, declarando que “temos um programa de Governo claro e exigente para que de uma vez por todas Portugal empreenda as reformas tão necessárias e adiadas.” ■

[Dezembro de 2011](#)

[Boletim da Capelania](#)



As prendas de Natal

Desta vez serão decerto mais modestas. O que vem ao encontro dos desejos manifestados quase rotineiramente neste período contra a comercialização do Natal e o consumismo. Infelizmente, agora menos por virtude do que por necessidade... Distingamos, porém: a dita «comercialização» será sempre inevitável em qualquer festa popular, e até bem-vinda, se não retirar à efeméride o seu sentido próprio. Queixemo-nos antes do comércio de bric-a-brac, mais interessado em vender máquinas aos pais do que prendas aos filhos.

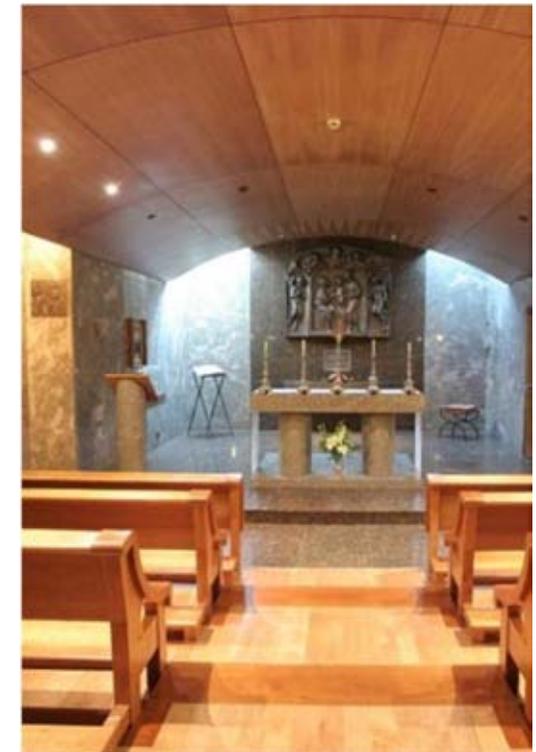
Porque o Natal, além de ser a grande festa do nascimento do Filho de Deus - e por isso -, é a grande festa dos filhos. O que celebramos é Jesus-Menino, Aquele mesmo que nos recomendou ser sempre crianças diante de

Deus, nosso Pai. A dos pais é lá para 19 de Março, S. José. E a das mães, em Maio, mês de Maria.

Sejamos, pois, mais sóbrios com os adultos e mais generosos com os pequenos. Aí está um bom critério de «contenção».

Não se confunda, todavia, generosidade com «despesismo»; trata-se sobretudo de pensar bem no que gostam e no que é bom para eles. Só «pensar» nisso já é uma prenda, porque o presente que mais apreciam, sem dúvida, é o amor dos pais. E a sua maior festa, o sorriso deles. Esse sorriso (às vezes difícil, heróico mesmo) é o verdadeiro Natal, ou seja, a revelação e a melhor imagem do amor de Deus por cada um de nós.

Assim foi eminentemente em Belém, há dois mil anos, quando o Pai se revelou no Filho para nos salvar e mostrar quanto nos ama. ■



Capela da AESE

AGENDA



Programa de Continuidade



Sessão de Continuidade **Creating Jobs in a Global Economy**

Lisboa, 16 de Dezembro
[Saiba mais >](#)

Seminários



Seminário **Gestão de Talento**

Lisboa, 30 e 31 de Janeiro
[Saiba mais >](#)

Eventos / Programas



Evento **Shakespeare, Henrique V e as lições para a gestão**

Lisboa, 14 de Dezembro
[Saiba mais >](#)



Programa **2º PGL – Programa de Gestão e Liderança**

Porto Palácio Congress
Hotel, 14 de Fevereiro
[Saiba mais >](#)

Errata

Na edição do Correio da AESE nº 566, na notícia sobre “As oportunidades da Fileira da Pasta e do Papel”, de 18 de Novembro, a fotografia atribuída a José Honório, CEO da Portucel Soporcel, pertence a Francisco Mendes Palma, Director da Espírito Santo Research. Por este motivo, apresentamos as nossas desculpas pela incorrecção.

BLOG



Partilhe connosco a sua opinião



Nuno Campilho, 19º [PDE](#)
e 11º [Executive MBA](#)
[AESE/IESE](#)

Big Picture

“Para quem se interessa pelos temas do Marketing, a Big Picture é uma ferramenta integrada, construída para ajudar os gestores a analisar e a resolver os inúmeros problemas que enfrentarão ao longo das suas carreiras. (...)”

[Leia mais e comente](#)

Publicado no Blog AESE, a 28 de Novembro de 2011



Eugénio Viassa Monteiro,
[Professor da AESE](#)

Para quê ser competitivo?

“Um país competitivo tem condições para produzir bens e serviços a melhores custos. Isso atrai investimentos, para criar operações rendíveis. Importa a produtividade do trabalhador, mas não apenas isso, pois há outros factores mais determinantes para o custo final do produto levado ao mercado. (...)”

[Leia mais](#)

Publicado no Diário Económico, a 28 de Novembro de 2011

PASSAPORTE



Carlos Santos Lima (47º [PDE](#)) foi nomeado Private Banking Director , no Banco Popular Portugal .



Filipe Assoreira (5º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é actualmente o Business Unit Director da Genzyme Portugal.



Luís Pisco (4º [PADIS](#)) é o Vice-Presidente do Conselho Directivo da Direcção Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo.



Miguel Matias, (2º [Executive MBA AESE/IESE](#)) foi um dos nomes considerados na lista de candidatos finalistas ao Prémio Empreendedor do Ano da Ernst & Young.



Pedro Miguel Gerales (39º [PDE](#)) é Director no IFE – International Faculty for Executives.

**PANORAMA**

“A Responsabilidade Social não é uma moda que dura quinze dias”

As empresas contam com um novo guia de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), publicado há vários meses pela ISO (International Organization for Standardization): a ISO 26000. De modo a explicar a sua possível aplicação, realizou-se em Madrid, no âmbito do Programa de Continuidade do IESE, uma sessão que foi dirigida pelo Professor Antonio Argandoña, titular da Cátedra “la Caixa” de Responsabilidade Social da Empresa e Governo Corporativo, e também Professor Ordinário de Economia (IESE).

Apesar das críticas que o documento suscitou e do seu processo de elaboração, Antonio Argandoña recomenda abertamente a sua leitura, visto que perspectiva interessantes contributos para a RSC: “não se trata de uma norma, nem de uma obrigação, mas de um guia, de uma orientação e de um padrão global para todo o tipo de organizações (fundações, sindicatos, empresas, administração pública, etc.)”.

Para Argandoña, o acerto da ISO 26000 reside na sua incidência no

“deveria”, em vez do “deve”. Ao mesmo tempo que reconhece que a RSC “nem é um acrescento, nem filantropia”, impele as organizações a um “comportamento ético”, a ter consciência da sua responsabilidade e das consequências da sua actuação. Este documento não se define como um padrão comercial, nem como um sistema de gestão; falta-lhe natureza contratual ou regulatória. No entanto, “procura operacionalizar a RSC, compatível com outros modelos”. Na opinião do professor Argandoña, “a RSC veio para ficar, não constitui uma moda que

»»



dura quinze dias, porque já se está a fazer notar na empresa e na indústria”.

Argandoña encoraja a que se leve à prática a ISO 26000, adaptando as suas recomendações à realidade da própria organização, examinando se “além do legal, fazemos aquilo que é honrado”. O documento da ISO contempla sete princípios: prestar contas, transparência nas acções que afectam o meio natural, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes envolvidas, respeito pela legalidade, respeito pela legislação internacional, e respeito pelos direitos humanos. Existem, a partir destes princípios, sete matérias fundamentais: governo das organizações, direitos humanos, práticas laborais, ambiente, práticas

de operação justas, consumidores e participação da comunidade.

Dentro dos problemas da ISO 26000 destacam-se dois aspectos: a dificuldade da sua aplicação a PMEs, e o perigo de que se venha a converter num padrão certificável ou em parte da legislação, especialmente na Europa. Argandoña desaconselha a sua certificação, porque implicaria um “uso indevido” da ISO 26000 e dificultaria a sua aplicação. De qualquer forma, tanto na Dinamarca como por parte da AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), já existem processos para a certificar. Segundo Argandoña, a certificação abre a porta ao intervencionismo da Administração Pública e desloca a importância da ética e o

compromisso livre acima da obrigação legal. Neste sentido, os Estados Unidos são um dos países que mais reticências mostrou.

Como aplicar a RSC a um negócio onde parte da sua actividade se desenvolve na China ou num país onde não se respeitam os direitos humanos? O que é discriminação? Segundo Argandoña, na implementação da RSC e da ISO 26000, surgem muitas questões e pormenores que não estão sujeitos a uma resposta objectiva e precisa. Por isso, a vertente de orientação geral deve prevalecer sobre a imposição universal de obrigações excessivas. “A título de exemplo, o modo como entendemos a mudança climática pode vir a modificar-se dentro de quinze

»»



anos”, argumenta. A ISO 26000 dá-nos uma visão comum, não acções determinadas e exigíveis.

De momento, a Rede Pacto Mundial promove a RSC através

de sessões que apresentem exemplos de boas práticas, ou de documentos que sirvam para a reflexão corporativa. Desta forma, são expostas questões como: “Promove a empresa um consumo

sustentável? Quantas pessoas trabalham para a empresa como empregados e quantas como autónomos?”

J. M. S. G. □

PANORAMA



Abusos sexuais com uniforme

O escândalo dos abusos sexuais continua. Todos os anos, milhares de vítimas que mal se podem defender, sofrem violações e agressões sexuais no seio da instituição. Quando denunciaram as agressões, os seus superiores preferiram olhar para o outro lado ou acusaram-nas de mentir. Os agressores aproveitaram esta es-

trutura de silêncio e repressão para perpetuar os seus abusos. Agora, algumas vítimas pedem que seja um organismo independente, e não a hierarquia da instituição, a investigar estes casos e a julgar os abusadores.

Não, não é um novo episódio de abusos sexuais do clero. São

agressões sexuais cometidas no Exército dos Estados Unidos, geralmente contra mulheres, e que têm vindo à luz do dia e a pôr em causa a actuação da hierarquia militar.

A notícia indica que 17 soldados – 15 mulheres e 2 homens – apresentaram uma queixa contra os



dois últimos Secretários da Defesa, Donald Rumsfeld e Robert Gates, acusando-os de não tomarem medidas razoáveis para evitar os casos de violação e assédio sexual, como aqueles sofridos pelas vítimas queixosas.

Não é que o Exército tivesse ignorado este problema. Publica inclusivamente um relatório anual sobre o assunto. O de 2009 (nada menos que 536 páginas) informa que, nesse ano, houve 3.230 denúncias por agressão sexual. Como o próprio Pentágono estima que apenas é denunciado um em cada cinco casos, o número real estimado de abusos poderia vir a ultrapassar os 16.000. Deve ter-se em conta que o exército é formado por 1 milhão e 470 mil militares.

Embora o exército tenha desenvolvido um programa de prevenção do assédio sexual, as vítimas dizem que está a ser muito pouco efectivo. Myla Haider, ex-sargento e hoje uma das queixosas, declarou numa conferência de imprensa: “As políticas estabelecidas são extremamente ineficazes. Os casos são abordados de forma muito deficiente, e não há nenhuma exigência de responsabilidade. Os soldados que denunciam sofrem represálias e não têm forma de se defender”.

Se no caso de abusos sexuais do clero alguns bispos foram acusados de se limitarem a mudar de destino o abusador ou de o colocar sob tratamento psicológico, no Exército a resposta não chegou nem a esse nível. As denunci-

tes que sofreram os abusos afirmam que os seus comandantes protegeram e, inclusivamente, algumas vezes promoveram, os agressores. Uma das vítimas recorda que, apesar da sua denúncia, o seu violador ficou impune e continuou a viver durante meses na sua mesma camarata. Outras queixam-se de ter sofrido perseguição por parte de outros companheiros para calar as suas denúncias.

A acusação de que imperam a lei do silêncio e a preocupação em defender o prestígio da instituição antes do das vítimas, repetiu-se no caso do exército. Anuradha Bhagwati, que foi capitão no corpo de Marines, e o deixou em 2007 depois de presenciar numerosos casos de encobrimento de abusos

»»



sexuais, declarou: “Quando os queixosos procuraram que os seus agressores enfrentassem as suas responsabilidades, depararam apenas com ameaças e represálias”. Verifica-se que a cultura de “tolerância zero”, adoptada pelos bispos dos Estados Unidos e que leva a prescindir de um sacerdote culpado de um único abuso sexual, não chegou ainda ao Exército. No âmbito militar, dá a impressão de que a vítima tem um maior risco de se ver obrigada a abandonar a sua carreira profissional que o agressor.

Muito menos estamos a falar de casos de há várias décadas e já prescritos para efeitos judiciais, como acontecia na maior parte dos casos de abusos sexuais do

clero. São agressões cometidas nos últimos anos, no Iraque e no Afeganistão, bem como noutras unidades que não se situam em zonas de guerra. Tão-pouco se observa uma diminuição do fenómeno, antes pelo contrário: em 2009, houve 11% a mais de denúncias que em 2008, embora isto também possa indicar uma maior disponibilidade para fazer a denúncia.

Geoff Morrell, porta-voz do Pentágono, explica num comunicado que “os abusos sexuais são um alargado problema social” e que o Secretário da Defesa está a fazer “tudo o que pode para procurar preveni-lo e responder-lhe”. Se fosse um bispo, seria acusado rapidamente de tentar diluir as suas responsabilidades,

enquadrando-as num problema de toda a sociedade. Neste caso, pelo menos fica claro que o problema das agressões sexuais não tem a ver com o celibato, mas mais com a falta de disciplina sexual e de respeito. Ter-se-á de continuar a analisar profundamente a que se deve este escândalo de abusos sexuais. É de esperar que o *The New York Times*, que por agora se limitou a publicar uma informação não muito extensa, desenvolva neste caso, todo o seu jornalismo de investigação. ▣

I. A.

**PANORAMA**

Um clube de ricas e influentes

O Belizean Grove é um clube exclusivo para gente rica, influente e poderosa do mundo da banca, da empresa, dos meios informativos, do Governo, da advocacia e de outros sectores. Pessoas que decidem investimentos multimilionários, que partilham experiências, fazem alianças e se apoiam entre si. A maioria desta elite provém dos EUA, mas também de outros países. Aquilo que existe, sim, é uma condição indispensável para pertencer ao clube: “a pessoa tem de ser mulher”.

O Belizean Grove, ao qual o “The New York Times” (3-04-2011) dedicou uma reportagem, foi

fundado em 1999 por Susan Stautberg, antiga executiva da Westinghouse Broadcasting e hoje presidente da PartnerCom. Pertencem-lhe 125 mulheres, escolhidas por cooptação. As mulheres recém-admitidas têm uma “irmã mais velha” que faz de mentora e as introduz no clube. Conforme explica uma delas, trata-se de “aprender umas com as outras, de enriquecer as nossas mentes e desenvolver verdadeiras amizades”. Muitas pensam que o melhor modo de promover as mulheres da próxima geração é haver mais empresárias de sucesso. E procuram tornar-se mentoras de mulheres profissio-

nais mais jovens, para que isto se venha a tornar uma realidade.

Estas veteranas profissionais e mulheres de negócios – em geral, de 50 ou 60 anos – querem adquirir a suficiente massa crítica para acrescentar a sua influência. Diz o diário nova-iorquino, que alguns trabalham num projecto para colocar uma mulher na Casa Branca. Não refere se do tipo Sarah Palin ou do estilo Nancy Pelosi. Mas sabe-se que Sonia Sotomayor, nomeada juiz do Supremo Tribunal por Obama em 2009, pertenceu ao clube, embora após a sua nomeação o abandonasse para afirmar a sua independência. »»



Chama a atenção no artigo do “Times” o tom positivo com que é descrita esta minoria selecta feminina, embora o Belizean Grove revele um perfume de elitismo. Não desperta essas reservas que suscitam outros clubes de gente influente e, na sombra, como o Bilderberg Group ou a Comissão Trilateral.

Aconteceria a mesma coisa se se tratasse de um clube só para homens? De facto, o Belizean Grove é a réplica feminina do Bohemian Grove, um dos mais exclusivos *boys’ clubs* dos Estados Unidos, objecto de não poucas críticas devido ao seu elitismo e influência oculta. Mas, tratando-se de mulheres, o Belizean Grove aparece como um instrumento para ganhar peso no

mundo da grande empresa, que ainda se parece muito com um clube de homens. Não se deve esquecer que, na lista das 500 empresas mais importantes da “Fortune”, 97% dos directores-gerais e 84% dos membros de conselhos de administração são homens.

Nem todas as mulheres de negócios importantes estão de acordo em pertencer a um clube deste tipo. “Dedicar tempo a desenvolver uma rede profissional baseada no género não faz sentido para mim”, afirma Karen White, ex-alta executiva na Oracle. Mas os EUA são um país suficientemente livre para que cada um possa constituir clubes e associações com as suas próprias regras.

Num país como a Espanha, por exemplo, seria mais difícil. Segundo um projecto de lei de Igualdade de Tratamento, uma organização que só admita as pessoas de determinado sexo seria culpada de discriminação, mesmo que, como neste caso, pretenda desenvolver uma política a favor da igualdade da mulher. No caso espanhol, o Belizean Grove seria considerado uma organização “segregadora”, sobre a qual recairia o peso da lei. ■

I. A.



PANORAMA

Dos homens e dos deuses

Realizador: Xavier Beauvois
 Actores: Lambert Wilson; Michael Lonsdale
 Duração: 122 min.
 Ano: 2010

Uma história real premiada no festival de Cannes de 2010. Num mosteiro situado na Argélia vivem 8 frades católicos. A sua presença é muito querida pelos habitantes da aldeia local, pois vários monges prestam cuidados de saúde aos doentes e, além disso, inspiram segurança perante os ataques da guerrilha anti-governamental. Os terroristas atacam em especial os ocidentais e os atentados sucedem-se, atingindo tam-

bém as populações locais. Um dia, o próprio mosteiro sofre um ataque. A hipótese de serem massacrados torna-se real. São um potencial alvo e as autoridades argelinas pedem-lhes que se retirem.

Os monges reúnem-se para decidir que atitude tomar. Durante o filme assistiremos às suas dúvidas e incertezas sobre o que fazer. Eles sabem que têm uma missão a cumprir, mas há vários caminhos e diversas formas possíveis para a concretizar. Acima de tudo, querem actuar correctamente. Possuem uma forte motivação, mas também sentem que

por vezes lhes faltam as forças... Reflectem... Conversam entre si mas de um modo especial com o responsável da comunidade. São conversas francas e leais, com toda a clareza e confiança, procurando conselho. Rezam, falam, escutam e pesam os prós e os contras... Tornam então a reunir-se, decidem e actuam em consequência.

Quando se procura realizar o que se considera acertado, depois de bem ponderado, cresce a motivação intrínseca como uma força poderosa e a acção toma forma... Tudo ganha sentido, tanto para o indivíduo como para o grupo. O

»»



objectivo cresce e concretiza-se com um alcance para lá de si próprio.

Tópicos de análise:

1. Trocar ideias entre todos com confiança ajuda a alcançar a solução.
2. Ouvir os envolvidos numa questão é essencial para acertar na decisão.
3. O carácter de uma pessoa constrói-se com gestos diários.
4. Os objectivos são consistentes quando o seu sentido não se esgota em si próprios. ▣





DOCUMENTAÇÃO

Escola contratualizada: discriminada mas popular

A escola contratualizada em Espanha assume uma estranha economia. Conta com alguns clientes satisfeitos mas, teoricamente, não lhes pode fazer pagar nada, por se encontrar subsidiada. Muito menos pode obrigar o Estado a aumentar um financiamento notoriamente insuficiente, que não garante a gratuidade. Em última análise, a escola contratualizada é um bom negócio... para o Estado.

Nos últimos meses, várias denúncias voltaram a colocar a escola contratualizada no olho do furacão. A maçã da discórdia são as

propinas que algumas destas escolas cobram para compensar a insuficiente contribuição pública. Precisamente para tratar este tema foi constituída uma Comissão que irá abordar a quantia dos contratos, embora muitos pensem que se trata de uma operação meramente cosmética.

Na mesa de negociações encontram-se, além do Ministério convocante, sindicatos, entidades patronais e representantes de algumas Comunidades Autónomas. As principais reivindicações que estão em cima da mesa procuram alcançar um objectivo comum: a

equiparação efectiva da escola contratualizada com a pública no que respeita ao financiamento. Se ela deve ser tão gratuita como a pública, sem poder cobrar propinas obrigatórias aos pais, que se igualem, então também, os salários e a carga lectiva dos professores.

Além disso, os sindicatos das escolas contratualizadas pedem que se revejam as parcelas de “Gastos variáveis” e “Outros gastos”, verdadeiro buraco negro para as economias destas escolas. Prova disso, são os dados avançados pela Confederación Española de

»»



Centros de Enseñanza (CECE), retirados, por seu turno, do MEC: no total, a escola pública custa ao erário público quase 60% mais cara que a contratualizada.

Um debate recorrente

O debate sobre a escola contratualizada acontece em Espanha com uma frequência suspeita, como se estas escolas tivessem de justificar, uma vez atrás da outra, a sua existência. Há quem discuta a sua própria legitimidade, por muito que seja reconhecida pela Constituição e pelo Decreto 2377 de 1985, onde se classifica a contratualização educativa como “o instrumento jurídico necessário para as escolas privadas que desejam partilhar o ensino obrigatório em regime de gratuidade”.

As leis de educação posteriores – a última, foi a LOE (Ley Orgánica de Educación) – corroboraram o mesmo critério.

No entanto, o mesmo Decreto abria a porta, de modo indirecto, a uma possibilidade perigosa que acabou por se converter no principal problema da escola contratualizada: por um lado, comprometia a Administração a “atribuir fundos públicos para o sustento das escolas contratualizadas”, mas ao mesmo tempo autorizava as escolas a poder receber dos pais – embora sempre com carácter voluntário – propinas destinadas a apoiar aquilo que o texto denomina “actividades complementares”. Embora a lei não explicitasse quais são essas actividades, na realidade, trata-se do serviço

de refeições, dos transportes e ainda das aulas de apoio.

Em princípio, o contrato é claro: a Administração subsidia o estritamente necessário – a manutenção material da escola e os salários dos professores e pessoal administrativo – e os restantes gastos da escola, considerados automaticamente como luxos, correm por conta dos pais, embora não seja possível obrigá-los a assumir esses custos.

Fundos que não cobrem o custo

O problema surge quando, em virtude das contratualizadas podem receber ajuda económica dos pais, a Administração interpreta que, de facto, a recebem, e que,

»»



portanto, necessitam de menos dinheiro público. Só um raciocínio como esse pode explicar a imensa diferença entre o que recebem as escolas públicas e as contratualizadas: o aluno numa escola pública custa ao orçamento uma média de 6.567 euros anuais, contra os 2.771 do aluno na escola contratualizada.

Além disso, ao facto de as escolas públicas receberem dinheiro das Comunidades Autónomas, deve acrescentar-se os gastos apoiados pelos municípios, ou pelos departamentos de Educação no caso dos institutos: água, luz, porteiro ou construção de novas instalações como polidesportivos. Pelo contrário, a escola contratualizada deve financiar estes mesmos conceitos com uma ajuda pú-

blica que se situa em cerca de 6.000 e 8.000 euros por sala de aula, muito longe da correspondente nas escolas públicas.

A não ser que nas escolas públicas se desperdice o dinheiro ou se paguem salários exorbitantes, esta diferença significa que o suposto “sustento económico” a que se comprometia a Administração, na prática, não se cumpre, o que condena as escolas contratualizadas à instabilidade económica.

Também são obrigadas a converter-se em especialistas de *marketing*: ou conseguem convencer os pais a contribuírem com o que lhes é negado pela Administração, ou estão condenadas à falência. Evidentemente, para que

os alunos estudassem em igualdade de circunstâncias com os da escola pública, teriam de conseguir que os pais pagassem propinas superiores a 3.700 euros anuais, que é a diferença entre o que avança o Estado, dependendo de se o aluno se encontra na escola pública, ou se pertence a uma das escolas contratualizadas.

A contratualizada, mais castigada pela crise

A capacidade de pagamento das famílias não chega, todavia, para tanto. Segundo dados do INE de 2009, as famílias com filhos na escola contratualizada gastavam em média 1.433 euros ao ano por aluno, incluindo material escolar, uniformes, refeições... A média do gasto das famílias na pública é de

»»



658 euros. Juntando o que avançam a Administração e as famílias, a diferença quanto a recursos económicos continua a ser enorme a favor da escola pública.

Ainda assim, a escola contratualizada tem vindo a sofrer uma campanha que aproveitou as práticas de algumas escolas – segundo as acusações, teriam violado o princípio da não obrigatoriedade das propinas – para alargar a suspeita a todo o sector. É a preocupação de Emilio Díaz, porta-voz da Federación Española de Religiosos de la Enseñanza (FERE), maioritária no sector da escola contratualizada: “Espero que o controlo que vão estabelecer [sobre o carácter voluntário das propinas] não seja um convite para que os pais não colaborem com as nossas es-

colas, porque se não o fizerem, teremos directamente de fechar” (“El País”, 10-11-2010). A cobrança e as quantias das propinas converteram-se no principal cavalo de batalha para os críticos da contratualização económica. Com a batalha ideológica anti-privatização latente, a económica pode afogar este sector educativo.

A crise prejudicou, como era de esperar, as receitas das escolas privadas e das contratualizadas. No último ano lectivo, onde houve um aumento de matrículas em termos absolutos, a escola contratualizada estagnou.

Seleção encoberta?

Outra das acusações mais frequentes é a de que as escolas

contratualizadas provocam uma espécie de selecção dos melhores alunos através das propinas, que impedem as famílias mais desfavorecidas de aceder a este tipo de escola. Tal crítica parte do princípio, de modo simplista, que os melhores alunos são aqueles que provêm de famílias com mais dinheiro. Além disso, esquece o facto de que as propinas são voluntárias.

A acusação de elitismo serve, em muitos casos, para encobrir os problemas específicos que flagelam a escola pública. Um deles é a concentração de estrangeiros nas suas salas de aula. Ninguém nega que a acumulação destes alunos – cerca de 80% estudam em escolas públicas – gera frequentemente problemas de in-

»»



tegração. Mas isto é também uma consequência de os lugares nas escolas públicas e contratualizadas serem atribuídos, em grande parte, consoante o domicílio do aluno.

A realidade é que as normas de admissão de qualquer escola contratualizada têm de se ajustar a uma regulamentação específica, praticamente igual à do ensino público. Se existe efectivamente algum tipo de favoritismo ou exclusão, ele é tão condenável como se ocorresse numa escola pública.

Poupança para o Estado

Muitas vezes, o debate sobre a escola contratualizada é contaminado por outros, como o de se

será legítimo que os cofres públicos de um estado laico subsidiem igualmente escolas confessionais.

Em ambos os casos, o argumento costuma ser o mesmo: quem pretenda uma escola diferente – diferente da pública, entenda-se –, que a pague ele, não com o dinheiro de todos. Aquilo que acontece é que, nesse “todos”, estão incluídos também os pais que levam os seus filhos para escolas privadas ou contratualizadas, confessionais ou não, e que, portanto, não beneficiam directamente dos impostos com os quais contribuem para o sustento das escolas públicas, sendo que estas últimas constituem 70% do total das instituições escolares.

Uma percentagem que não está de acordo com o gasto orçamental. Nas Comunidades Autónomas espanholas, a percentagem do orçamento da educação destinado às escolas contratualizadas é inferior ao que lhes caberia em função do número de alunos que estudam neste tipo de escolas. Pelos dados da CECE (Confederación Española de Centros de Enseñanza), os centros contratualizados poupam actualmente mais de 2.000 milhões de euros nas Comunidades Autónomas do Estado espanhol.

Sem a existência das propinas para cobrir as denominadas “actividades complementares”, estas escolas contratualizadas não conseguiriam ter possibilidades de se manter.





O erro de fundo é confundir dinheiro público com dinheiro do Estado. Na realidade, o dinheiro público é da sociedade, e, a elevada procura de lugares nas escolas contratualizadas, indica que a sociedade é favorável a este tipo de escolas. O direito à educação reside nos pais, e a escolha da escola é uma parte importante desse direito.

Os desafios do sistema público

À partida, a escola pública tem muitos recursos que jogam a seu favor e deveria atrair os melhores professores. As oposições de acesso asseguram teoricamente a competência profissional dos docentes. Além disso, o rácio de alunos por professor é, na escola pública, inferior ao da escola

contratualizada, que integra 28% dos alunos e 24% dos docentes. Se a isto acrescentarmos que os salários dos professores na escola pública são claramente superiores – 25%, segundo a central sindical CC.OO. (Confederación Sindical de Comisiones Obreras) e mais de 40%, segundo a FERE – e que a sua jornada lectiva semanal se situa em torno dos 25% a menos, lógico seria esperar um conjunto de professores altamente motivado e capacitado para fazer o seu trabalho.

Apesar de tudo isso, o rendimento académico não é melhor nas escolas públicas durante a fase obrigatória, pois o abandono escolar nas escolas públicas é de 33%, enquanto que nas escolas concertadas se fica pelos 13,9%.

Aqueles que repetem o ano lectivo durante esta etapa do ensino são o dobro na escola pública, segundo dados do Sistema Estatal de Indicadores da Educação para o ano lectivo de 2007-2008. Já no ensino secundário, 86,65% dos alunos das escolas contratualizadas conseguem terminá-lo, contra os 70,7% dos alunos das escolas públicas.

Um dado a ter em conta é o envelhecimento dos professores nas escolas públicas: somente 37,6% têm menos de 40 anos, contra os 49% nas escolas contratualizadas.

F.R.-B. 



DOCUMENTAÇÃO

Escolas públicas, com actividades de pagamento

Obrigadas pelos cortes orçamentais, cada vez mais escolas públicas dos EUA estão a cobrar propinas.

Antes de suprimir programas, cada vez mais escolas públicas optam por cobrar pelos materiais utilizados e por actividades extra-escolares.

A ideia de que qualquer actividade oferecida numa escola pública tem de ser gratuita, não resistiu aos cortes dos gastos em consequência da crise económica nos Estados Unidos. Cada vez mais escolas públicas estão a avançar com o pagamento de muitos serviços, segundo informa

o “The Wall Street Journal” (25-05-2011) num amplo artigo de Stephanie Simon.

Nos Estados Unidos, o gasto médio por aluno aumentou 44% nas duas últimas décadas, e o salário médio do professor, 26% desde 2001. Mas nos dois últimos anos orçamentais, os Estados fizeram cortes no gasto educativo de 17.000 milhões de dólares, embora, em parte, a redução tenha sido compensada por subsídios federais.

Devido a esses cortes orçamentais, muitas escolas suprimiram ou cortaram actividades não essenciais, como cursos avançados de

Matemática e Ciências, línguas estrangeiras, aulas de apoio para estudantes com dificuldades de leitura, teatro, música... A alternativa à supressão de actividades é cobrar por elas. E os administradores de Escolas adoptaram este caminho sem quaisquer reparos.

A maioria dos Estados não permite que as escolas públicas cobrem pelas matérias do *currículo*. Mas, segundo os exemplos referidos pelo “The Wall Street Journal”, há escolas que cobram pelos materiais utilizados nas disciplinas, como Francês Avançado (75 dólares), Biologia (118 dólares), Tecnologia (40 dólares), Química (40 dólares)...

»»



O custo é mais elevado nas actividades extra-escolares: Que- res ser animador(a)? 408 dólares por curso. Tocar na banda de música? 200 dólares. Participar no clube de debate? 190 dólares. Escrever na revista literária? 85 dólares. Participar na olimpíada científica? 150 dólares. Dançar no musical escolar? 200 dólares.

Os desportos organizados no ensino secundário estão pela hora da morte: futebol americano, 864 dólares; basebol, 591 dólares; voleibol, 537 dólares; ténis, 372 dólares...

E o que se passa com as famílias que não podem pagar tudo isso? Não são discriminadas por motivos económicos? Muitos Es- tados exigem que as escolas

isentem das propinas (embora não por actividades extra-esco- lares) as famílias desfavorecidas, geralmente aquelas que têm ren- dimentos anuais inferiores a 29.000 dólares para um lar de quatro pessoas. Mas todas as outras são obrigadas a pagar pelas actividades, ou expõem-se a ser sancionadas. As escolas podem reter os diplomas ou impe- dir que o aluno participe na cerimónia de formatura, pela qual também se tem de pagar uma propina de 30 a 60 dólares.

O que está claro é que só se pode recorrer às famílias, porque os contribuintes não estão dispostos a pagar mais, e assim o manifes- taram em referendos locais. Como diz ao “The Wall Street Journal” uma mulher de 70 anos, que vo-

tu contra o aumento de impostos: “Se não há dinheiro para me corrigirem a dentadura, não pa- rece justo que aumentemos os impostos para que o Joey pratique futebol”.

As consequências desta política reflectem-se no que aconteceu no distrito de Medina (Ohio), que a reportagem indica como um dos seus pontos de referência. “Pe- rante os cortes e as propinas, uma centena de estudantes transferiu- se para escolas privadas. Mas as propinas também tiveram benefí- cios inesperados. Embora a par- ticipação no atletismo e na música tenha baixado, os alunos que per- maneceram, levam isso mais a sério do que nunca, segundo afir- mam alguns professores. Muitos jovens começaram a aceitar traba-

»»



lhos para pagar as suas actividades escolares e dizem que estão orgulhosos com as suas novas responsabilidades”.

Muitas coisas que aprendem na escola irão esquecer-se com o tempo. Mas nunca esquecerão que o ensino, público ou privado, tem um preço.

Texas: a poupança de transferir alunos para o sector não estatal

O Texas, tal como outros Estados, atravessa um mau momento orçamental, devido à recessão e à queda de receitas. No quadro da redução de gastos, foi decidido baixar os custos por aluno entre 5% e 11%, o que vai obrigar as escolas a suprimir alguns programas.

Em alternativa à supressão de programas, foi proposto transferir alunos da escola pública para a não estatal, diz o “The Wall Street Journal” (26-05-2011). O Estado daria bolsas até 5.143 dólares, ou o custo da matrícula numa escola privada – o que for mais barato – por cada criança que passasse do ensino público para o privado. Poderiam optar por este sistema, os pais cujos filhos entram no ensino pré-escolar ou no primário aos 6 anos, e aqueles cujos filhos estiveram nas escolas públicas pelo menos um ano.

Segundo o Heartland Institute, um dos grupos que promovem o plano, o Estado pouparia 3.429 dólares por cada aluno que se transferisse para o sector privado. E o dinheiro poupado, ficaria nas

escolas públicas para minimizar o impacto dos cortes orçamentais.

Os sindicatos de professores protestaram contra esta privatização do ensino público. Mas para as famílias, aumentaria a opção por determinada escola.

No Texas, o governador, Rick Perry, é republicano, e este partido tem maioria na Câmara dos Representantes e Senado. Segundo o “The Wall Street Journal”, “as escolas com piores resultados são muitas vezes as que têm sobretudo alunos hispânicos e, permitir que os pais dessas escolas enviassem os filhos para escolas católicas, poderia ser muito popular do ponto de vista político”.

(Fonte: “The Wall Street Journal”) ■

**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

Formulário de cancelamento:

www.aese.com.pt/cancelamento

Formulário de novas adesões:

www.aese.com.pt/adesao