

NOTÍCIAS

“Não jogue com as regras dos outros, mude-as”

“H3, Hambúrguer Gourmet” foi o caso vencedor

Pluralidade, abertura e respeito

Sabe construir um Plano de Negócios?

Alexandre Portugal é o novo Vice-Presidente dos Alumni da AESE

2011 em retrospectiva

OPINIÃO

Política de endividamento (1)

Banco Alimentar contra a Fome

AGENDA

Capelão da AESE publica livro “S. Josemaría Escrivá”

Lisboa, 9 de janeiro

Creating Jobs in a Global Economy

Lisboa, 16 de janeiro

Negociar com eficácia

Lisboa, 16 a 18 de janeiro

Gestão de Talento

Lisboa, 30 e 31 de janeiro

PDE – Programa de Direção de Empresas

Porto, 31 de janeiro

Lisboa, 1 de fevereiro

Passaporte

PANORAMA

No norte da Europa, há trabalho e há filhos

Rússia-Cuba: o regresso do urso

Direitos dos desportistas e a cruzada anti-dopagem

Toy Story 3

DOCUMENTAÇÃO

Assim vivem os universitários europeus

EUA: a universidade converte-se noutra hipoteca

WORD CLOUD



14 de dezembro de 2011

Prof. Vasconcellos e Sá partilha os ensinamentos de Shakespeare e Henrique V para a gestão.

“Não jogue com as regras dos outros, mude-as”

Identificar o que é distintivo e focar nessa(s) característica(s) diferenciadora(s) é o segredo que se retira dos grandes líderes históricos imortalizados na obra de Shakespeare. Esta regra é válida para as pessoas e para as organizações, que querem ser competitivas. É fundamental “encontrar os pontos de força” e os segmentos que possam “comprar” os fatores críticos de sucesso. Foi esta a mensagem deixada pelo Prof. Jorge Vasconcellos e Sá, na sessão dirigida aos participantes no PADE, no dia 14 de dezembro.

O orador aconselhou os diretores-gerais a fazerem a diferença. E deixou alguns conselhos: “não jogue com as regras dos outros, mude-as”; “não copie: é o melhor elogio, mas também pode ser a pior estratégia adotada”; “selecione a concorrência”, “não deixe

que o escolham a si”; e “reposicione o jogo a seu favor”.

Para Vasconcellos e Sá, “as pessoas podem ser o ativo ou o passivo de uma empresa. Caráter, personalidade, experiência e inteligência são os traços que destacou como sendo os mais relevantes. A questão da eficiência mede-se na justa medida em que se “leva a carta a Garcia”, sem inseguranças. Nas empresas, “podemos ter pessoas com inteligência de segunda, mas precisamos de comunidades com vontade de primeira. Dizia Churchill, que a coragem é a qualidade que está por detrás de todas as outras e enaltece-as, pois sem ela, nenhuma outra se aplica.”

A sessão foi antecedida pela entrega dos Prémios do 2º Concurso de Casos da AESE, sob a responsabilidade do [Prof. Dias Ferreira](#). ■



[14 de dezembro de 2011](#)

[2ª edição do Concurso de Casos da AESE](#)

“H3, Hambúrguer Gourmet” foi o caso vencedor

Os vencedores do 2º Concurso de Casos da AESE, dirigido pelo [Prof. Manuel Dias Ferreira](#), foram conhecidos no dia 14 de dezembro.

“H3, Hambúrguer Gourmet: A Local Phenomenon or the “Not So Fast Food” Global Revolution”, da autoria de Nuno Loureiro, do Banco Santander Totta, foi o vencedor do 1º Prémio.

“Paris-Pitești – How the Dacia Logan is changing the innovation rules in the automotive industry”, da autoria dos Professores Anna Dubiel e Amit Kukreja da WHU - Otto Beisheim School of Management, ficou classificado em 2º lugar.

A seleção dos casos vencedores foi uma tarefa árdua para o Júri constituído por: Ana Paula Serra, da EGP, José Crespo de Carvalho,

do ISCTE, Miguel Pina e Cunha, da UNL, e Rita Fernandes Ferreira, da UCP, presidido por [José Ramalho Fontes](#), da AESE. Por essa razão, decidiram atribuir uma menção honrosa a “Sonae MC - When Lean Comes to Service” de Rui Soucasaux Sousa e Sofia Salgado Pinto, da UCP, do Porto.

Nuno Loureiro e Sofia Salgado Pinto receberam as distinções das mãos do [Prof. Raul Diniz](#), que brindou a assistência com a origem do [método do caso](#) e a sua relevância na formação de executivos. A sessão contou ainda com a presença de Rita Fernandes Ferreira e Miguel Pina e Cunha, assim como do Professor Nuno Guedes, coordenador da tese de mestrado que constituiu o caso vencedor.

Em 2012, realizar-se-á o 3º Concurso de Escrita de Casos.▣



Nuno Loureiro e Sofia Salgado Pinto.

[13 de dezembro de 2011](#)

[Entrega de diplomas ao 14º PADIS](#)

Pluralidade, abertura e respeito

Terminou, a 13 de dezembro de 2011, a 14ª edição do [PADIS - Programa de Alta Direção de Instituições de Saúde](#).

Esta edição foi “especial” porque, fruto de uma renovação sugerida e apoiada pelos participantes nos anteriores programas, passou a integrar os Altos Dirigentes dos Cuidados Primários de Saúde que assim se juntaram aos seus colegas Altos Dirigentes dos Cuidados Hospitalares na preparação de temas, debate dos casos e intervenção nas conferências-colóquio do PADIS.

Para além deste alargar do perfil profissional dos participantes também do ponto de vista geográfico, estiveram presentes dirigentes de instituições de saúde de norte a sul do país (Viana do Castelo, Porto, Aveiro, Coimbra, Leiria, Zona Oes-

te, Tomar, Lisboa, Setúbal, Évora, Algarve); esta diversidade propiciou que, com a “cumplicidade” do [Prof. Adolfo González](#), se promovesse no último dia um coffee break “gourmet”, com especialidades gastronómicas de muitas zonas de Portugal.

No jantar de encerramento, que se seguiu à atribuição dos diplomas, José Albuquerque (Vice-Presidente do 14º PADIS), salientou o clima de respeito pela diferença e pela pluralidade que foi a tônica das sessões ao longo do Programa; por seu lado, Rui Lourenço (Presidente do 14º PADIS), entre outros aspetos, sublinhou o impacto que teve a visita de estudo à Clínica Universidad de Navarra, nomeadamente pelo profissionalismo, transparência e espírito de abertura com que este PADIS foi recebido naquele Hospital Universitário.





O [Prof. José Fonseca Pires](#), Diretor do PADIS, lançou um novo desafio aos participantes: falou do projeto AESE/IHI, uma iniciativa piloto liderada pelo Prof. José Morais Antas, que combina a experiência e os métodos pedagógicos da AESE com os do Institute of Healthcare Improvement (IHI), no apoio à transformação efetiva dos profissionais e dos serviços de saúde pela concretização de projetos em três áreas fundamentais: liderança e motivação, melhoria da qualidade, e melhoria da segurança dos doentes.

O encerramento ficou a cargo do [Prof. José Ramalho Fontes](#), Diretor-geral da AESE, que aproveitou a ocasião para desejar a todos as Boas Festas Natalícias e reiterou a vocação da AESE como escola formadora dos responsáveis máximos de Instituições de Saúde. ■



5 de dezembro de 2011

Seminário de um dia intensivo

Sabe construir um Plano de Negócios?

O [Prof. Vasco Bordado](#) conduziu o Seminário "Construir um Plano de Negócios", no dia 5 de dezembro, em Lisboa. Ao longo do dia, o Professor destacou as fases críticas para desenvolver um projeto de investimento.

Luís Cardoso (45º [PDE](#)), Diretor Financeiro da SAPA, e um dos participantes no seminário, referiu ser "sempre com muito prazer regressar a esta casa onde a formação e o [método do caso](#) são a sua base, promovendo uma percepção mais real de inúmeras situações com as quais nos deparamos no nosso dia a dia, independentemente da formação ou do ramo de negócio em questão."

Os conteúdos do seminário "Construir um plano de negócios" permitem criar uma empresa de raiz, como também desenvolver um

plano estratégico dentro da própria empresa.

As sessões ofereceram a possibilidade de aprender e partilhar conhecimentos com alunos de [Executive MBA AESE/IESE](#) que desenvolveram um plano de negócios exequível, no âmbito da cadeira de NAVES – Novas Aventuras Empresariais



Alumni AESE

Paulo Macedo pede dispensa do cargo pelo atual encargo como Ministro da Saúde



Alexandre Portugal é o novo Vice-Presidente dos Alumni da AESE

Paulo Macedo (26º [PADE](#)), Vice-Presidente eleito pela Comissão Executiva do Agrupamento de Alumni, tendo tomado posse como Ministro da Saúde, solicitou ao Presidente da Comissão, José Luís Simões, a dispensa do exercício das funções, por razões compreensíveis, atendendo à enorme responsabilidade governativa que tem pela frente.

Na reunião de 10 de novembro, os elementos da Comissão Executiva elegeram por unanimidade Alexandre Portugal para substituir Paulo Macedo.

Alexandre Portugal, Engenheiro, Administrador da Coba e 33º PADE, aceitou o desafio, não sem antes afirmar que assumir o lugar de uma pessoa com a envergadura

pessoal e profissional de Paulo Macedo é uma tarefa difícil e um desafio que procurará levar a cabo com o máximo empenho. ▣



Alexandre Portugal, Vice-Presidente dos Alumni da AESE

[Galeria de Vídeos e Fotografias](#)



2011 em retrospectiva

Muitas foram as personalidades convidadas pela AESE que aceitaram partilhar os seus conhecimentos de gestão com empresários e dirigentes de empresas e organizações não-governamentais.

Numa época em que se torna crucial empreender soluções que tornem as instituições - e, consequentemente o País,- mais competitivas, a AESE oferece um registo das principais reflexões de gestores e académicos sobre o presente e o futuro.

Na [Galeria de Vídeos](#), encontrar-se-ão vários depoimentos, dos quais se destacam o de [Paulo Macedo](#) (26º PADE), Ministro da Saúde, e de [Fernando Leal da Costa](#) (4º PADIS), Secretário de Estado Adjunto, sobre as reformas previstas para o setor. [Carlos Costa](#), Governador do Banco de Portugal, mostra como en-

frentar os desafios da Economia Portuguesa. Em 2011, os Professores da AESE foram também convidados a intervir em debates promovidos, nomeadamente, pelo Expresso. [Luís Cabral](#) participou na discussão sobre [“Como voltar a crescer?”](#), [Fátima Carioca](#) falou sobre [“A Economia da Ética e da Felicidade”](#), e coube a [Raul Diniz](#), discorrer sobre [“Uma nova mentalidade”](#). A Prof.^a Fátima Carioca foi ainda convidada como oradora nas [Conferências do Estoril](#) e no Programa Sociedade Civil da RTP 2, alusivo ao tema da [Produtividade](#).

[“Portugal mais competitivo”](#) foi o mote utilizado pelo [Prof. Viassa Monteiro](#) para os cinco artigos publicados no Diário Económico, em que referiu várias frentes de atuação, que devem ser consideradas no que toca ao fomento do [empreendedorismo](#), [formação](#), [edu-](#)

[cação cívica](#) e [melhoria de processos](#). Poderá consultar os textos no [site da AESE](#), onde encontrará considerações publicadas na imprensa de outros professores acerca de temas que fazem a atualidade.

O ano passado foi marcado por eventos em que os Alumni tiveram a oportunidade de se encontrar e aperfeiçoar os conhecimentos pela troca de experiências e pelo saudável confronto de opiniões. Estes encontros ficaram registados em fotografia e podem ser consultados na [Galeria de Fotografias](#) da AESE. ▣



Galeria de Vídeos



Galeria de Fotografias



AGENDA



Seminários



Seminário Negociar com eficácia

Lisboa, 16 a 18 de janeiro

[Saiba mais >](#)



Seminário Gestão de Talento

Lisboa, 30 e 31 de janeiro

[Saiba mais >](#)

Eventos



Evento Capelão da AESE publica livro “S. Josemaría Escrivá”

Lisboa, 9 de janeiro

[Saiba mais >](#)



Women Leader's Forum Redescobrir a Cortiça

Lisboa, 17 de janeiro

[Saiba mais >](#)

Programa de Continuidade



Sessão de Continuidade Creating Jobs in a Global Economy

Lisboa, 16 de janeiro

[Saiba mais >](#)

Programas



Programa PDE – Programa de Direcção de Empresas

Porto, 31 de janeiro

Lisboa, 1 de fevereiro

[Saiba mais >](#)

BLOG



Partilhe connosco a sua opinião



Fernando Braga, 8º
[Executive MBA AESE/IESE](#)

Política de endividamento (1)

“O surgimento polémico do euro, uma moeda única em circulação, eliminou os encargos com a transação de divisas (moeda estrangeira) e as diferenças cambiais (risco cambial implícito), garantindo uma maior estabilidade de preços e uma redução das taxas de juro, com benefícios para a economia (estado, empresas e famílias). (...)”

[Leia mais e comente](#)

Publicado no Blog, a 19 de dezembro de 2011.

Artigos relacionados: [Política de endividamento \(2\)](#)



Jorge Costa da Silva, 7º
[Executive MBA AESE/IESE](#) e Investigador da AESE

Banco Alimentar contra a Fome

“Realizou-se recentemente mais uma das campanhas de recolha de alimentos promovidas pelo Banco Alimentar contra a Fome, instituição sobejamente conhecida no nosso país pelo mérito do trabalho realizado.(...)”

[Leia mais](#)

Publicado no Diário de Notícias, a 10 de dezembro de 2011.

PASSAPORTE



Pedro Santos Pereira (6º Executive MBA AESE/IESE) foi nomeado Vice-Presidente da MADRE SGPS para o Brasil.



Ricardo Bação (4º Executive MBA AESE/IESE) é o novo Partner da Gourmet Portugal.

PANORAMA

No norte da Europa, há trabalho e há filhos

Um relatório da Rand Corporation intitulado “Low fertility in Europe. Is there still reason to worry?” salienta que, na Europa, as taxas de fecundidade tiveram nalguns países importantes recuperações na primeira década do século XXI, embora continuem sem alcançar a taxa de substituição. O estudo, que se concentra especialmente nos casos de Alemanha, Polónia, Espanha, Grã-Bretanha e Suécia, adverte que ainda hoje, 14 dos 27 países da UE estão abaixo da média de 1,5 filhos por mulher e considera preocupante a situação da zona de língua alemã, os países do sul e os do leste.

Os que parecem ter recuperado nos últimos anos são os países do norte, cujos dados contradizem os pressupostos demográficos clássicos, que relacionavam o desenvolvimento económico com níveis de fecundidade baixos. De acordo com os dados, e embora em toda a Europa a maternidade se tenha atrasado, pode-se dizer que são os países de maior potencial económico aqueles que viram aumentar de forma significativa o número de filhos por mulher.

É o que acontece, por exemplo, nos países nórdicos, pioneiros na igualdade sexual e cuidadosos em assegurar a integração da mulher

na vida laboral. Na Suécia, a taxa de fecundidade atingiu 1,9. Muito menos se abaliza, para os autores, a correlação negativa entre nível de estudos das mulheres e fecundidade. Para esses autores, o êxito destas políticas demográficas deve-se à flexibilidade laboral e ao interesse em conciliar a vida familiar com o trabalho.

Muito importante foi a recuperação demográfica da Grã-Bretanha, que passou de 1,64 filhos por mulher em 2001, para 1,97 em 2008, e que permitiu a alguns falar de um novo *baby boom*. Mas quais são as razões que explicam esta mudança de tendência?





Os especialistas consideram que não se deve ao peso que tem a imigração, entre outras coisas, porque se constata que o comportamento reprodutivo das mulheres imigrantes tende a assimilar-se com o tempo ao das mulheres naturais dos países de acolhimento dessa imigração. Além disso, grande parte dos imigrantes chegados ao longo desses anos são originários da Europa do leste, onde a taxa de fecundidade veio a conhecer uma queda a pique durante o mesmo período temporal.

Os investigadores, depois de reexaminarem outros fatores – entre os quais é possível encontrar o trabalho feminino, o atraso do casamento, a descida da taxa de nupcialidade, etc.–

chegaram à conclusão de que o aumento das taxas de fecundidade constituiu um resultado não pretendido da política familiar que foi levada a cabo durante o mandato do ex-chefe de governo britânico Tony Blair.

Embora o relatório valorize a eficácia das políticas com o objetivo de estimularem a fecundidade, políticas que têm sido frequentes na maioria dos países da União Europeia desde que foi dado o alerta para um possível colapso de cariz demográfico, o certo é que elas têm pouco efeito, devido aos muitos fatores que estão envolvidos.

Mais eficazes são, pelo contrário, decisões de caráter indireto que resolvem problemas relacionados

com o comportamento reprodutivo. Foi aquilo que ocorreu na Grã-Bretanha: segundo o relatório, o programa que determinou a recuperação demográfica foi aquele destinado a reduzir a pobreza infantil, assegurando o acesso ao trabalho dos progenitores, estabelecendo isenções fiscais, favorecendo a posterior reintegração laboral da mãe e flexibilizando as licenças que são concedidas pelas situações de maternidade e paternidade. ■



PANORAMA

Rússia-Cuba: o regresso do urso

A Rússia encontra-se de regresso a Cuba. Já não se trata da União Soviética, principal aliado da Ilha caribenha durante os primeiros 30 anos do processo socioeconómico iniciado após o fim da ditadura de Fulgêncio Batista, em 1959. É a Rússia capitalista, aquela que aprendeu as regras do mercado. E regressa “a sério e projetando o futuro”, de acordo com um texto escrito pelo seu embaixador em Havana, Mikhail Kamynin.

Havana aprende a relacionar-se com a Rússia pós-comunista, através de acordos com interesses económicos.

A relação entre ambos os países, restabelecida em 1960, foi na época soviética o mais similar a um romance, cuja parte mais visível era o aspeto económico: 13 milhões de toneladas de petróleo do gigante euroasiático chegavam aos portos cubanos a preços “deslizantes” – subindo ou baixando consoante o comportamento no mercado mundial do preço do açúcar, então principal *item* de exportação cubano –, e uma gama tão variada de produtos, que ia desde a maioria do armamento pesado e ligeiro, até aos automóveis, os tratores, os aviões, as compotas, a carne enlatada, os filmes sobre a Segunda Guerra

Mundial e os desenhos animados. Mesmo uma máquina limpa-neve, inútil nos trópicos, chegou daqueles remotos lugares graças a um inepto funcionário, segundo conta o anedotário sobre aqueles anos.

Igualmente, além da presença em Cuba de um contingente de efetivos militares de Moscovo – na previsão de um ataque direto dos EUA após o falhado episódio militar da Praia Girón, em 1961 –, os assessores civis soviéticos abarcavam muitíssimos campos: a energia, a mineração, a medicina, o transporte ferroviário, e até a energia atómica – uma central nuclear começou a ser construída





na década de 80, e foi abandonada após a desintegração da URSS –, enquanto que numerosos quadros profissionais cubanos se formaram, durante três décadas, em vários dos países do leste europeu mas, principalmente, na União Soviética.

Um pormenor curioso: as relações humanas impuseram-se em muitos casos no plano afetivo, e centenas de cidadãs soviéticas vieram estabelecer-se na Ilha caribenha após contraírem casamento com estudantes cubanos que tinham ido formar-se na URSS. Segundo o livro “Os russos em Cuba”, de Alexander Moiséev, 1.300 mulheres provenientes de ex-repúblicas que compunham a URSS, estão a viver atualmente na Ilha.

Durante o mandato do Presidente Boris Yeltsin, as relações entre Moscovo e Havana esfriaram. Depois de chegar ao Kremlin, o primeiro presidente da Federação Russa deixou em letra morta os acordos económicos, comerciais e financeiros com Cuba, e retirou a brigada militar do seu país destacada na Ilha.

Para Cuba, a desintegração da União Soviética e a queda abrupta do intercâmbio económico-comercial com Moscovo, significou a perda do seu principal fornecedor e a entrada no denominado “período especial”, anos de difícil sobrevivência para os 11 milhões de cubanos, pois, desaparecidos os outrora generosos fornecimentos de combustível, os cortes de luz prolongaram-se, por vezes, até às

16 horas por dia, enquanto que os transportes paralizavam e os géneros alimentares se tornavam cada vez mais escassos.

Neste contexto, Moscovo reclamou além disso a Havana o pagamento de dívidas milionárias como condição para, a determinada altura, voltar a abrir as linhas de crédito; mas Cuba defendeu-se, argumentando que o desaparecimento da União Soviética tinha deixado sem efeito centenas de contratos, o que tinha provocado graves prejuízos à economia da Ilha, pelo que ambos os países estavam “em pé de igualdade”.

Para aumentar a distância entre os outrora fortes aliados, em 2001 – já passado o pior da crise económica cubana –, o sucessor de »»



Yeltsin, Vladimir Putin, decidiu, sem consultar o Governo cubano, fechar a base de escuta rádio-eletrónica de Lourdes (localizada a sul de Havana), estabelecida em 1964.

Paradoxalmente, a retificação da indiferença russa para com Cuba, processo que se constatou nos últimos anos, foi causada, de alguma forma, por acontecimentos que tiveram lugar no solo europeu, a saber, a inclusão de cada vez mais ex-aliados da URSS no seio da NATO e a insistência de Bush no seu projeto de escudo anti-mísseis com base na Polónia e na República Checa.

A Rússia, que experimentou uma recuperação económica nos anos de Putin e, de passagem, um

impulso ao orgulho nacional, começou a sondar antigos e novos amigos na América Latina, sempre que sentia à sua própria porta a influência dos EUA.

Precisamente na nova dinâmica, o Presidente Dmitri Medvedev chegou a Havana em novembro de 2008, depois de ter estado no Brasil e na Venezuela. O presidente cubano, Raul Castro, devolveu-lhe a visita em janeiro de 2009, ocasião onde foi assinado em Moscovo um Memorando de Cooperação Estratégica entre ambos os países, e vários acordos. Já anteriormente, o vice-primeiro-ministro russo, Igor Sechin, havia viajado à capital cubana, sendo acompanhado por numerosas personalidades do mundo empresarial.

Por outro lado, no âmbito militar, foram até Cuba, nos últimos tempos, o Secretário do Conselho de Segurança da Rússia, General Nikolai Patrushev, e o Chefe do Estado Maior da Defesa Aérea do Exército de Terra, General Alexander Maslov, enquanto que os navios da Armada russa voltaram a efetuar as suas visitas ao porto de Havana com maior frequência.

A participação da Rússia na Feira do Livro de Havana, na sua edição de 2009, e a inauguração, meses antes, do primeiro templo ortodoxo russo na região das Caraíbas, cujos gastos de construção foram assumidos quase totalmente por Cuba – a Sagrada Catedral de Nossa Senhora de Kazan, inaugurada pelo então Metropolita de Smolensk, Kiril, na

»»



presença de Raul Castro, e visitada dias depois por Medvedev –, são outros pormenores da re-composição do relacionamento.

Na economia, há projetos rubricados no sector energético (a empresa cubana Cupet e a russa Zarubezhneft assinaram contratos para a prospeção e exploração petrolífera em terra e em áreas marítimas), a mineração (como o níquel, do qual Cuba possui grandes jazigas na zona oriental), os transportes, o turismo, a

biotecnologia, a informática e as comunicações, etc.

E a Rússia, à partida, aprecia as vantagens de Cuba e qualifica-o de “país chave” na sua área geográfica, segundo referiu o Ministro dos Negócios Estrangeiros, Serguei Lavrov. A tecnologia do país euroasiático, por exemplo, é conhecida pelos técnicos cubanos, que só teriam de se requalificar na sua utilização. A estreita relação da Ilha a outros países, com os quais se identifica

no plano ideológico, e que veem nela uma espécie de autoridade de referência – como Venezuela, Equador, Bolívia, Nicarágua – pode ser uma ponte para a aproximação de Moscovo à região, algo que já está a fazer a China com bastante avidez.

Desta forma, o urso está de regresso às Caraíbas. E o verde jacaré felicita-se por não vir com o saco vazio. ▣

A. R.

PANORAMA



Direitos dos desportistas e a cruzada anti-dopagem

O modo de desenvolver a cruzada anti-dopagem no desporto leva

muitas vezes a não se respeitarem direitos elementares dos

desportistas, diz o jornalista Klaus Wiel em “Spiked”.



“Em nome da guerra contra a droga, um grande número de pessoas estão obrigadas a viver sob um sistema de vigilância tão estrito e invasivo, que seria de esperar fosse denunciado por grupos defensores dos direitos humanos como a Amnistia Internacional”. São os desportistas.

Wivel recorda o regime que têm de suportar. “Primeiro, devem informar a sua morada às autoridades anti-dopagem a todo o momento e, em segundo lugar, devem estar disponíveis pelo menos uma hora por dia para se submeterem a um teste. Os atletas que não notificarem por três vezes as autoridades do seu paradeiro, podem ser castigados com uma suspensão por dois anos, o que basta para liquidar a sua carreira”.

Os desportistas são obrigados a fornecer amostras de sangue e de urina a qualquer momento, a pedido dos controladores, o que pode dar origem a situações humilhantes, algumas das quais descritas por Wivel.

Quando um desportista é acusado, ele é apresentado como culpado perante a opinião pública. Os jornalistas desportivos não costumam estar familiarizados com assuntos complexos que implicam conhecimentos científicos, jurídicos e psicológicos, pelo que atletas suspeitos de dopagem com indícios pouco consistentes, acabam por ser destroçados pelos meios de comunicação social.

Os atletas estão submetidos a um sistema no qual as autoridades

anti-dopagem atuam como fiscais, juizes e jurados, castigando violações com base em testes discutíveis que elas próprias certificaram, e com imensas dificuldades de apelo para tribunais externos.

Michael Joyner, professor de anestesiologia e especialista em dopagem, explicou bem a situação ao dizer: “A guerra contra a dopagem é como uma pequena versão da guerra contra o terrorismo. Quando se luta de um modo que destrói os valores que se pretende defender, a perda é duplamente funesta”. ■

(Fonte: “Spiked”)



PANORAMA

Toy Story 3

Realizador: Lee Unkrich

Atores: animação

Música: Randy Newman

Duração: 103 min.

Ano: 2010

Este filme da Pixar, a empresa de animação criada por Steve Jobs, encanta os mais novos, mas são as pessoas mais maduras que o compreendem melhor. Tudo começa com um rapaz que vai estudar para outra cidade. Como vai sair de casa, os antigos brinquedos já não têm o mesmo valor e resolve guardá-los no sótão. Escolheu apenas um ou dois para levar consigo, causando a consternação nos outros bo-

necos. No entanto, ao arrumar as coisas, a caixa com essas “velharias” vai parar ao lixo. A narrativa segue então a história desses objetos e as diversas peripécias que passam até conseguirem regressar sãos e salvos a casa. No *happy end* final, o rapaz decide então ir entregar os brinquedos a alguém que os possa estimar, dando-os a uma amiga da família. Explica-lhe com atenção as características de cada um, as suas potencialidades e o significado deles para a sua vida.

Os brinquedos agem como pessoas. O objetivo comum de todos eles é o de fazerem feliz o

rapaz. As diferentes capacidades individuais unem-nos num grupo, pois as competências de uns resolvem os problemas de todos. Como são amigos, apoiam-se mesmo que um deles atue de modo fora do habitual. Não o rejeitam e conseguem que ele tome novamente consciência de si. Aceitam novos amigos que provam ser merecedores da sua confiança através dos gestos concretos realizados. Por vezes discutem, mas como querem o bem uns dos outros, lutam pela união. Isso é a sua força e o seu descanso.



Tópicos de análise:

1. Vale a pena fortalecer a amizade com conversas pessoais regulares.
2. Ganha-se a confiança do outro, ao poder-se contar com ele quando todos falham.
3. As dúvidas e mal-entendidos resolvem-se frente a frente com lealdade.
4. Saber encaminhar cada pessoa para as funções adequadas é tarefa de um bom líder. ▣





DOCUMENTAÇÃO

Assim vivem os universitários europeus

Ser estudante universitário na Europa não envolve o mesmo tipo de vida. Trabalho e estudo, viver em casa ou fora, a cargo da família ou do Estado, são fatores que variam consoante os países. Dois estudos, um de âmbito espanhol – coordenado pela Universidade de Valência, "Condiciones de vida y participación de los estudiantes universitarios en España 2011" – e outro europeu – "Social and Economic Conditions of Students in Europe", Dominic Orr, Christoph Gwosc, Nicolai Netz, W. Bertelsmann, 2011, mais conhecido como "Eurostudent IV" –, ofereceram recentemente uma radiografia da população universitária.

As conclusões são parecidas, embora não iguais: o universitário espanhol vive maioritariamente com a família e da família; cada vez trabalha mais enquanto estuda, apesar de longe dos países que melhor conciliam vida laboral e académica; é o europeu que mais chega à universidade diretamente do ensino secundário, sem experiência laboral. Por outro lado, dedica mais horas do que a maioria dos colegas europeus a atividades ligadas à sua carreira.

Jovens e sem experiência laboral

O universitário espanhol médio (sem contar os estudantes de

masters) é dos mais jovens da Europa: a taxa de estudantes com menos de 25 anos é de 84%. Ao contrário do que ocorre noutros países, o espanhol não costuma atrasar a sua entrada na universidade: segundo o "Eurostudent", 93% começam os seus estudos nos doze meses posteriores à obtenção do certificado de acesso.

De qualquer forma, estes números contrastam com os de outros países – fundamentalmente os escandinavos –, onde o normal é que os estudantes tenham, pelo menos, um ano sabático depois de terminarem o ensino secundário, que utilizam a viajar ou a acumular experiência laboral.

»»



É nos países nórdicos, juntamente com a Irlanda e a Inglaterra, onde mais alunos acedem à universidade por canais diferentes do convencional (prova de acesso). Em Inglaterra e na Irlanda estão a ter muita procura os programas de *vocational training*.

Se a entrada para o correspondente às antigas licenciaturas não costuma atrasar-se em Espanha, o panorama nos mestrados é inverso: os espanhóis são dos que mais demoram antes de começarem, o que indica que o mestrado ainda não é encarado como um apêndice natural da licenciatura, que é a ideia do plano Bolonha. Só 23% dos estudantes de mestrado têm menos de 24 anos, uma das taxas mais baixas da União Europeia. Outros países

com o mesmo perfil são Inglaterra, Irlanda, Noruega e Malta.

A experiência laboral que os estudantes espanhóis não têm antes de entrarem na universidade, adquirem-na cada vez mais durante a carreira. Segundo dados do estudo espanhol, 45% compatibilizam os estudos com algum tipo de trabalho, muitas vezes intermitente, sobretudo entre os estudantes de mestrado, com mais idade do que a média europeia. Mas a Espanha ainda é um dos países onde menos se interrompem os estudos.

Filhos universitários de pais que não o foram

Um dos objetivos explícitos do programa Bolonha é fomentar que

a universidade seja um instrumento de nivelamento das desigualdades sociais, para todos disporem das mesmas oportunidades. É o que o “Eurostudent” denomina função democratizadora da universidade.

Neste sentido, o relatório destaca os resultados de países como Portugal, Malta ou Itália, onde mais de 50% dos estudantes universitários atuais vêm de famílias com pais sem estudos universitários. A Espanha é outro dos países que mais tem avançado em mobilidade social, embora continue sem conseguir levar até à universidade os filhos dos trabalhadores, pertencentes ao setor que o estudo designa por *blue collar*: eletricitistas, canalizadores, etc.

»»



O “Eurostudent” divide os países em inclusivos, não inclusivos e países em transição. No grupo dos sistemas inclusivos, os que mais conseguem suprimir as desvantagens sociais, estão a Irlanda, a Holanda e a Suíça, com a Finlândia perto dos padrões necessários. Nos países em transição, temos Portugal, Espanha, Noruega, República Checa e Polónia.

Nos não inclusivos, destacam-se economias mais débeis – Turquia, Roménia ou Hungria – mas também França, Alemanha, Áustria e Dinamarca, países onde as diferenças sociais se reproduzem e até se ampliam na universidade.

Por tipo de estudo, os cursos humanísticos são mais inclusivos, pois costumam integrar mais

alunos de menores rendimentos, enquanto nas engenharias estão muito presentes os que vêm de meios com maiores rendimentos.

A capacidade de atrair alunos mais velhos é outro índice de inclusão, visto que na quase totalidade dos países analisados, os alunos de classes sociais mais baixas estão em maioria entre os mais velhos, enquanto que os mais jovens pertencem a classes altas e famílias com mais estudos. Segundo o relatório, destacam-se pela flexibilidade, a Noruega, a Inglaterra ou Portugal e a Finlândia.

Estudas, trabalhas ou vais às aulas?

As jornadas mais exigentes, de trabalho e estudo, são as de por-

tugueses e polacos, acima das 40 horas por semana, em média. Polacos, estonianos, dinamarqueses e checos são quem mais se dedica a trabalhar, embora de forma diferente: na Polónia, poucos estudantes, normalmente de classe social baixa, dedicam muitas horas. Já na Dinamarca, muitos estudantes, de todas as classes sociais, dedicam poucas horas.

Por horas de aula, estão acima da média, Portugal, Roménia e Turquia (mais de 20 semanais), e abaixo, Noruega, Áustria e Suécia (menos de 15). No estudo pessoal, os que mais se dedicam são os malteses (21 horas por semana), italianos (20) e suecos (20), e os que menos o fazem, eslovacos (9), romenos (9) e checos (11).

»»



Em Espanha, a jornada ativa dos estudantes está acima da média, tanto em licenciatura, como no mestrado. No primeiro caso, são 41 horas semanais: 18 de aula (acima da média), 17 de estudo (também acima) e 6 de trabalho (abaixo). Quando o estudante trabalha a tempo parcial, retira mais horas às aulas do que ao estudo.

Os alunos que também trabalham, têm jornada ativa mais apertada, pois aumentam em horas de trabalho mais do que retiram a atividades de estudo. Itália, Suíça e Malta são exceções.

Que rendimentos têm os estudantes...

O relatório “Eurostudent” divide os rendimentos do estudante em

quatro tipos: os conseguidos pelo trabalho, os avançados pela família do estudante, os estatais e outro tipo de rendimentos.

Em 13 países, a maioria, os rendimentos mais importantes vêm da família durante a licenciatura. É o caso de França, Espanha, Turquia, Roménia, Itália, Croácia ou Suíça, entre outros, algo que tem a ver, excetuando a Suíça, com o elevado número de estudantes que vivem com os pais.

O trabalho é a principal fonte de rendimentos na Eslováquia, República Checa, Letónia ou Irlanda. Especialmente relevante é o caso da República Checa, onde 70% dos rendimentos mensais médios de um estudante de licenciatura provêm do seu próprio trabalho.

Se os que mais dependem do seu trabalho são os checos, no caso inverso, são os franceses, malteses e turcos: o que recebem das famílias e do Estado, abarca 70% dos seus rendimentos totais.

Os países onde o subsídio público é a principal parcela de rendimentos são Dinamarca, Suécia, Noruega, Inglaterra, Malta, Holanda e França. Um caso paradigmático é o da Suécia, onde as ajudas públicas constituem 60% dos rendimentos dos alunos de licenciatura e 62% dos de mestrado.

Em Espanha, os números correspondentes ficam-se por 7% nos de licenciatura e 12% nos de mestrado. Mesmo nesta etapa educativa, e tendo a Espanha uma das populações estudantis de

»»



mestrado mais envelhecidas da Europa, o que os estudantes recebem das famílias é quase o mesmo que aquilo que recebem pelo trabalho. Este padrão é anômalo em relação à média da UE, embora se repita em França, Alemanha ou Roménia.

No total, os universitários espanhóis recebem mais do que a média das suas famílias, menos das verbas públicas e também menos pelo seu trabalho.

... e no que gastam

O “Eurostudent” divide as parcelas de gasto em dois grandes blocos: gastos relacionados com o estudo – embora não inclua a habitação – e gastos pessoais (*living costs*). Em geral, os gastos pessoais

constituem 75% de todos os gastos. Em países como a Dinamarca ou a Suécia, com a educação muito subsidiada pelo Estado, os gastos derivados do estudo atingem apenas os 5%, enquanto na Turquia, Portugal e Malta, a percentagem ronda ou supera os 60%.

A Espanha é um dos países, juntamente com França, onde os gastos da habitação têm maior percentagem, mais de 40%. Contudo, como em França, grande parte destes gastos é coberta pelos pais do aluno, sobretudo se vive numa residência universitária (80% pagos pelos pais), e não tanto se vivem sozinhos ou com parceiros(as) (15% e 27%, respetivamente). Em países do norte da Europa como Finlândia ou

Noruega, a ajuda dos pais não ultrapassa os 20%, independentemente de onde viva o estudante.

A Europa sedentária e a Europa nómada

Se se analisarem os dados do “Eurostudent” sobre o lugar de vida preferido pelos universitários, pode-se traçar uma divisão em dois blocos: a Europa ligada à família e católica do sul – mais a Polónia – em contraste com a Europa emancipada do norte.

Os países onde mais estudantes de licenciatura vivem com os pais são Itália (90%), Malta (89%), Espanha (89%) e Polónia (75%). No inverso, Dinamarca (4%), Finlândia (6%), Noruega (7%) e Suécia (12%). Nestes países, cujo corpo

»»



estudantil é de idade superior à do sul da Europa (média de 28 anos na Noruega, contra 24 de Espanha e Malta), é frequente que o universitário viva com parceiro(a) e mesmo com filhos, o que também acontece na Áustria.

As residências são populares no centro-leste europeu e nos países escandinavos (36% e 31% dos estudantes na Eslováquia e Suécia, respetivamente, embora onde há mais satisfação seja na Finlândia), enquanto são minoritárias no sul – Portugal, Espanha, Itália – e na Suíça e em Malta. Viver com outros companheiros diferentes da família é especialmente comum na Alemanha e na Lituânia, enquanto que mais de 35% dos estudantes vivem sozinhos em França, na Finlândia ou

na Suécia. Neste último país, a emancipação da casa paterna é muito precoce: só 18% dos universitários suecos com menos de 24 anos estão a viver com os seus pais.

Algumas circunstâncias ajudam a entender estas diferenças. Por exemplo, a localização dos centros universitários. Onde as universidades estão situadas dentro dos grandes núcleos urbanos há maior percentagem de estudantes a viver com os pais. Isto acontece essencialmente no sul da Europa. Por outro lado, os subsídios têm papel significativo. Na Noruega, só se concedem bolsas a alunos que não estejam a viver com os pais, o que fomenta de modo indireto outro tipo de formas de vida.

Além da mobilidade entendida como emancipação da casa paterna, o relatório também analisa a frequência com que os estudantes universitários europeus mudam de país por motivos relacionados com o estudo.

Ir para o estrangeiro

Uma das principais conclusões é que mais uma vez se pode fazer uma divisão, embora não tão evidente, entre os países do norte e os do resto da Europa. Os estudantes que mais vão para o estrangeiro continuar a sua formação são os finlandeses, os dinamarqueses, os holandeses, os noruegueses e os suecos. No plano contrário, os polacos, os croatas e os eslovacos são os que menos o fazem.





Os espanhóis, embora só o façam 9%, são dos que mais planeiam estudar noutro país. Os principais obstáculos, segundo a sua própria impressão, são o pouco conhecimento das línguas, o medo de se

atrasarem na carreira e a falta de informação. Talvez por isso ocupem um lugar destacado – os segundos de todos os países avaliados – entre os estudantes que mais viajam para o estran-

geiro a frequentar algum tipo de programa linguístico. ■

F.R.-B.

DOCUMENTAÇÃO



EUA: a universidade converte-se noutra hipoteca

Que os estudantes universitários se endividem para cobrir os gastos dos seus estudos tem sido normal nos Estados Unidos desde há muitos anos. Isto não era considerado um grande risco tendo em conta que podiam encontrar um bom emprego ao acabar os estudos, e estavam em condições de devolver o empréstimo. Agora, a crise desfez este equilíbrio, e o governo norte-americano procura

a maneira de conseguir vir a atender um clamor popular.

Obama anunciou novo plano para reduzir o encargo económico dos empréstimos universitários. Por um lado, permite-se que os estudantes que estejam a pagar dívida por dois empréstimos federais diferentes unifiquem os seus pagamentos, além de baixar o juro entre 0,25% e 0,5%, consoante a

forma de pagamento. A administração Obama pensa que esta medida beneficiará mais de 5 milhões e meio de estudantes.

A segunda medida limita como máximo dos rendimentos que o licenciado já empregado terá de pagar pelo empréstimo federal, os 10% (eram 15%). A dívida será perdoada ao fim de 20 anos, em vez de 25 como até agora.

»»



O Presidente aproveitou, além disso, o clima de opinião criado pelo movimento Ocupa Wall Street, para apresentar as suas medidas em resposta a uma das denúncias mais escutadas entre os indignados dos EUA: os empréstimos necessários para poder estudar nas universidades públicas e privadas do país, converteram-se num peso para as economias dos recém-licenciados durante um período cada vez mais longo da sua vida. Há quem diga que vão continuar a devolver o empréstimo quando os seus filhos entrarem na universidade.

Dois terços dos licenciados em 2008 terminaram os estudos endividados com empréstimos, quando, em 1993, eram menos de metade. Segundo um relatório pu-

blicado recentemente pelo Institute for College Access and Success, a dívida média de um estudante após quatro anos na universidade era, no ano passado, de 24.000 dólares. Não é que a quantia tenha subido exageradamente nos últimos anos, mas a dificuldade cada vez maior dos licenciados no mercado laboral faz com que aquilo que em tempos passados era um investimento seguro, se tenha convertido num fator de risco e o incumprimento está a crescer.

Os que mais precisam

Uma das críticas que o plano de Obama recebeu, é a de que não beneficia precisamente os que mais necessitam: os licenciados que não conseguem entrar no

mercado laboral e que têm uma significativa dívida acumulada. Com efeito, as duas medidas anunciadas por Obama, respeitam apenas aos atuais estudantes, e nem sequer a uma maioria.

Só 450.000 estudantes estão inscritos no programa “Pay as you Earn” – paga quando ganhares dinheiro – dos mais de 36 milhões de universitários norte-americanos que contraíram algum tipo de dívida para pagar os estudos. A redução da carga económica deste tipo de programas pretende precisamente atrair um maior número de universitários para esta forma de financiamento.

A possibilidade de unificar os empréstimos também tem alcance limitado. Somente beneficiará os

»»



que tenham recebido um empréstimo do “Direct Loan Program”, um programa onde é a própria administração quem concede o empréstimo, e outro do antigo “Federal Family Education Loan” (FFEL), pelo qual entidades privadas geriam fundos federais. No total, está previsto que esta medida abranja cinco milhões e meio de estudantes. Além disso, os que se tenham declarado incapazes de assumir os pagamentos dos seus empréstimos, não poderão beneficiar da unificação de empréstimos. ▣

F.R.-B.

**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

Formulário de cancelamento:

Alumni

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

Formulário de novas adesões:

www.aese.com.pt/cancelamento

www.aese.com.pt/adesao

www.aese.pt