

## NOTÍCIAS

**A consistência é uma palavra chave na Gestão de Talento**

**“Temos de ser otimistas; ninguém o será por nós...”**

**A curiosidade pelo “de trás da montanha”**

**Estratégia de rutura para uma cidade melhor**

**Novos casos: outsourcing e NAVES**

**World 3.0: global prosperity and how to achieve it**

**Universidad de Navarra apresenta Masters na AESE**

## OPINIÃO

**As “contradições internas” do Estado Social**

**O desastre da educação**

**Passaporte**

## PANORAMA

**Uma proposta pragmática contra a mudança climática**

**A dor dos concebidos de forma anónima**

**“Soy economista y os pido disculpas”**

## DOCUMENTAÇÃO

**Novos modelos de distribuição de conteúdos online**

## AGENDA

**Gestão de Expatriados: Empresa e profissional**  
Lisboa, 28 de fevereiro

**Portugal in World 3.0**  
Lisboa, 28 de fevereiro

**AESE no World MBA Tour**  
Lisboa, 1 de março

**Programa de Orientação Familiar: Amor Matrimonial**  
Lisboa, 10 de março

**Open Innovation para tempos desafiantes**  
Lisboa, 13 de março

**Tempos de Crise fazem Líderes à altura**  
Lisboa, 3 e 4 de abril

[De 31 de janeiro a 1 de fevereiro de 2012](#)

[Recursos Humanos aprendem que...](#)



## A consistência é uma palavra chave na Gestão de Talento

“No mundo empresarial não precisamos de heróis, mas de pessoas normais”, que “queiram o sucesso, procurem alcançá-lo e mantê-lo a longo prazo.” Esta é a visão de António Ortega Parra, escritor e estudioso de líderes históricos, desenvolvida no Seminário "Gestão de Talento", realizado a 30 e 31 de janeiro, na AESE. O autor partilhou algumas reflexões que os líderes deverão ter em conta, como o autoconhecimento, a responsabilidade, a integridade, a humildade e a flexibilidade no cumprimento dessa missão, a habilidade de saber ouvir e falar (comunicar), entre outras.

A função dos gestores de talento passa, segundo o [Prof. José Ramón Pin](#), pela capacidade de

acrescentar valor à organização, através das marcas de liderança e da consistência na gestão de pessoas. Os recursos humanos devem ajudar a criar resultados e a construir as expectativas consistentes com o presente, tendo em conta o contexto e a estratégia, as próprias políticas de Recursos Humanos e o ADN da organização.

Essa tarefa cumpre-se com a definição de retribuições e incentivos, o desenho dos postos de trabalho, a gestão do fluxo de pessoas e de carreiras, e da comunicação e influência nas organizações.

Para levar a cabo a missão dos Recursos Humanos há que ter um conhecimento profundo do negócio,



Prof. José Ramón Pin e António Ortega, no seminário Gestão de Talento



organização e ter capacidade de execução, alicerçada em tecnologia. Mas Pin alerta: “não se pode pôr em prática a estratégia da empresa sem se ter em conta o contexto económico, político e laboral e a estratégia competitiva da companhia.

O Seminário teve ainda a participação da [Prof. Fátima Carioca](#) que dirigiu a discussão do caso “Cirque du Soleil”, sob a ótica da Gestão do Talento nas organizações.

Alexandra Mendes, do Departamento de Recursos Humanos da Crioestaminal referiu, após o término da formação, que “foi a primeira vez que participei num seminário da AESE e achei o [método do caso](#) muito interessante. A possibilidade de ouvir outras experiências e outras maneiras de pensar, numa altura em que, depois de oito anos noutras funções na empresa, me foi dado o desafio Recursos Humanos, foi para mim muito proveitoso. Voltei cheia de ideias para implementar.”



[26 de janeiro de 2012](#)

[Sessão de continuidade com o Prof. José Luis Suárez](#)



## “Temos de ser otimistas; ninguém o será por nós.”

“Vivemos uma época interessante.” A sessão de continuidade do [Prof. José Luís Suárez](#), sobre “os mercados financeiros e a dívida na Eurozona”, começou por demonstrar que o cenário de dívida previsto por si numa sessão semelhante na AESE, em 2011, confirmou-se mais rapidamente do que o expectável. De acordo com os dados apresentados pelo Professor do IESE, o custo da dívida grega é superior ao estimado em 35% e a portuguesa em 15%.

O Banco Central Europeu anunciou que daria aprovação para a aquisição da dívida pública por parte da banca, por um valor ilimitado; todavia, Portugal está a ser contagiado pela negociação do default da Grécia.

“À medida que os países se endividam, mais perdem a flexi-

bilidade financeira.” Os ratings negativos atribuídos têm prejudicado a visão que o mercado financeiro tem do nosso país. Em contraste, ratings semelhantes dos países LATAM, não têm comprometido as perspectivas de crescimento que os investidores têm no mercado dos EUA, Canadá, Coreia e Singapura.

“A boa notícia é a recuperação da Irlanda, o exemplo de uma economia intervencionada.” Este facto confere uma mensagem de otimismo para os países que recorrem ao apoio da Troika.

Pelos dados disponíveis do caso irlandês, é possível observar a perda de competitividade durante o processo de retoma, que acaba por se inverter gradualmente. As previsões de 2012 apontam para a necessidade de crescimento do





que se encontra deficitário. Um dos casos apontados pelo Prof. Suárez é o da difícil concessão de crédito às construtoras, setor altamente sensível ao contexto bancário.

Segundo o ponto de vista do Professor, a situação portuguesa é muito diferente da grega. Apesar das negociações estarem a sofrer as consequências do estado grego, há aspetos que deverão ser considerados.

Antes do debate começar, o Professor fez saber as suas previsões para a economia portuguesa: "acredito que o mais importante é o comportamento dos anos iniciais em termos de aumento do crescimento económico e da redução da dívida. Prevê-se que haja uma queda de 3% do PIB nacional, em 2012, e um crescimento de 0,7, em 2013.

É no setor externo que reside a principal fonte de investimento. A austeridade fiscal é necessária, sempre como um critério de atuação. Agora deve-se desenvolver a

confiança nos mercados de capitais." O Professor acrescentou: "a austeridade em demasia é penalizadora. O setor privado está parado e deve desindividuar-se. O setor público não pode abster-se. Há que exigir ganhos rápidos.

A chave está em crescer. O crescimento virá do setor externo. Importa portanto ganhar competitividade. Há que liberalizar a economia.

A alternativa, que consiste no default unilateral e na saída da zona Euro, é pior. Temos de ser otimistas, ninguém o será por nós. O papel da empresa é fulcral como geradora de empregos e de novas oportunidades."

"O que será da Europa?", questiona o Prof. Suárez: "a solução passa por conferir mais liquidez ao Banco Central Europeu com a compra de dívidas soberanas. A queda dos juros e a ajuda política de "vender" a austeridade fiscal noutros países são outras medidas que poderão vir a acontecer."

A título de conclusão, o Professor referiu que "provavelmente temos motivos para nos mostrarmos indignados, mas temos de ser nós mesmos a encontrar as soluções. ▣



[24 de janeiro de 2012](#)

[Jantar do 37º PADE](#)



## A curiosidade pelo “de trás da montanha”

O sentimento de curiosidade e instinto de aventura despertado pelo “de trás da serra”, inculcado na infância vivida na Serra da Estrela por António Castro Guerra, mostraram-se fundamentais para a sua aprendizagem. “Alicercei a minha vida e a minha carreira profissional sobre dois pilares: o da curiosidade como condição primeira de aprender; o da coragem, física e psicológica, para lidar com a adversidade, assumir riscos e me superar.”

Esta intervenção do Presidente do Conselho de Administração da Cimpor teve lugar no jantar de meio do programa do 37º [PADE](#), realizado na AESE, a 24 de janeiro. “Está a valer a pena frequentar o PADE”, comentou. “Com a idade, tenho menos certezas e reconheço melhor a importância da relativização das coisas e das situações.”

Castro Guerra enumerou ainda alguns fatores críticos de sucesso que reconhece no programa: “os textos de suporte são intrinsecamente interessantes e apoiam-se no real”, “propiciam o confronto de visões”, pela pedagogia utilizada e “o trabalho em grupo é responsabilizante”.

Teresa Caetano, da Direção de Informação e Consumidores da Anacom, referiu que a sua experiência no PADE tem sido “multidimensional”. Durante o encontro, recordou com arte alguns “momentos Kodak” da formação, como se de uma sinfonia se tratasse. Pegando na metáfora da empresa como orquestra, apresentada em sala pelo Prof. Roberto Carneiro, Teresa Caetano associou o som do oboé à liderança e o desenrolar das sessões à musicalidade dos qua-



Prof. Pedro Ferro, Diretor do PADE



dros a deslizar, entre outros momentos característicos.

No jantar, o [Prof. Pedro Ferro](#), na qualidade de Diretor do Programa, agradeceu “aos cônjuges (e familiares) dos participantes no programa, a paciência e compreensão que tiveram até agora”: “temos consciência da exigência de tempo e disponibilidade que a participação num programa como este comporta e sabemos que isso sobrecarrega, de algum modo, as famílias daqueles que o frequentam.” Depois, fez uma referência ao valor da esperança nos tempos que correm. “Porque ninguém pode caminhar – ninguém pode investir, empreender ou sequer dirigir – sem esperança: precisamos de esperanças maiores ou menores, precisamos de projetos, de projeções no futuro, para nós e para as nossas organizações.” Conforme sustenta o Professor, “manter acesa essa chama, associada a uma visão própria do negócio”, é “uma missão indeclinável da Alta Direção”.

o que as organizações esperam agora dos seus dirigentes: reconsiderar as traves-mestras” em que assentam as organizações” – “a missão; as pessoas; o modelo de negócio; e o modelo de governo” – distinguindo o que é “permanente e estruturante”, daquilo “que devemos ensaiar e arriscar mudar”. Depois, “ser corajosos na adversidade, na ambiguidade e na dúvida e determinados na adoção das decisões tomadas.” Por fim, “fornecer direção, inspiração e exemplo.”

Ao terminar, Pedro Ferro recordou

[23 de janeiro de 2012](#)

[Sessão de Continuidade com Rui Rio, Presidente da Câmara Municipal do Porto](#)

## Estratégia de rutura para uma cidade melhor

No dia 23 de janeiro, o Presidente da Câmara Municipal do Porto, Rui Rio, foi o orador convidado para a sessão de continuidade “Porto: o porquê de uma estratégia de rutura”. A bem participada e dinâmica conferência-colóquio decorreu no âmbito do plano de atividades 2012 dos Alumni da AESE. A sessão realizou-se no Porto Palácio Congress Hotel & Spa.

O autarca convidou os presentes a recuar a 2001 para diagnosticar e contextualizar as suas linhas estratégicas de atuação tendo por lema “uma nova forma de estar na política”. A exposição das ruturas material e imaterial que despoletou, basearam-se em princípios de reforço do poder democrático e na autonomia da autarquia (perante a comunicação social, os agentes culturais e desportivos, o

poder económico, o aparelho partidário, etc), visando sempre o superior interesse da Cidade (absolutamente concentrado neste ponto, referiu).

A interpretação do cargo eleito pressupôs igualmente o assumir disciplinado da gestão global da Câmara Municipal do Porto numa ótica de gestão económica e preocupação constante com a garantia do necessário equilíbrio financeiro; assim recordou o economista, formulando o desejo de que esses princípios fossem generalizados nas autarquias do nosso País.

Rui Rio abordou temas como: a coesão social, a reabilitação de bairros sociais problemáticos, a melhoria de infraestruturas escolares, o empenho na preservação e reabilitação da baixa do Porto, a







segurança na Cidade, a animação. A reforma administrativa com maior apoio e serviço ao Cidadão, a defesa do património Portuense, o incremento da mobilidade com o desenvolvimento da rede Metro do Porto, o reforço estratégico do aeroporto como polo catalizador de um volume crescente de turistas; o reforço da imagem da Cidade com a realização de eventos culturais e de lazer com visibilidade internacional, o zelar pela arquitetura da Cidade, a gestão inteligente de ativos procurando obter efeito multiplicador sobre a Cidade, o não perder oportunidades de bom investimento, foram outros aspetos aprofundados pelo orador.

A tónica foi colocada na inversão estratégica de atuação, como algo profundamente estrutural com fito a alicerçar o futuro: a educação, a reabilitação social, a segurança, o turismo, o equilíbrio das contas da autarquia. Como exemplo, Rui Rio mencionou que “retirando o efeito do EURO 2004, as contas da C.M.P. são sempre superavitárias”.

Finalmente foram colocadas algumas questões que foram respondidas em ambiente aprazível e descontraído (polvilhadas com algumas pitadas de humor), não obstante a pertinência e importância dos temas expostos. ■

[Investigação AESE](#)

## Novos casos: outsourcing e NAVES

No âmbito das suas atividades de investigação na área dos Sistemas e Tecnologias de Informação, o [Prof. Agostinho Abrunhosa](#) escreveu dois novos casos.

### LUSA – Agência de Notícias

O caso coloca o problema do arranque de um novo sistema integrado de suporte transversal à LUSA, para produzir e distribuir conteúdos noticiosos em Portugal e no Mundo. Os oito sistemas anteriores estavam ultrapassados e outro projeto para a sua substituição tinha abortado. Após sucessivos adiamentos, o plano era arrancar no fim de semana do final do campeonato nacional de futebol de 2006-2007, quando todos os jogos são feitos à mesma hora e se pede um grande esforço ao sistema. A decisão teve de ser tomada numa altura em que outro projeto,

de envergadura, estava em implementação: outsourcing para a Portugal Telecom de grande parte dos Sistemas de Informação e Comunicação.

O caso foi escrito em coautoria com Sandra Perdigão Neves, participante no 10º [Executive MBA AESE/IESE](#).

### OBSERVIT

O caso “Observit” descreve o nascimento e os primeiros anos da empresa que se tem dedicado a desenvolver soluções de vídeo-vigilância de topo customizadas. Os dois sócios fundadores, ex-alunos do IST, viram na visão por computador uma boa oportunidade. Após a fase inicial de arranque e da estabilização do negócio, o foco passou para o crescimento e para a profissionalização da gestão.

Em termos de progressão, existem três caminhos: expansão e padronização da gama de produtos, internacionalização e instalação de outros sistemas complementares. ▣



[Sugestão de leituras](#)

[Lançamento do livro de Pankaj Ghemawat na AESE](#)

## World 3.0: global prosperity and how to achieve it

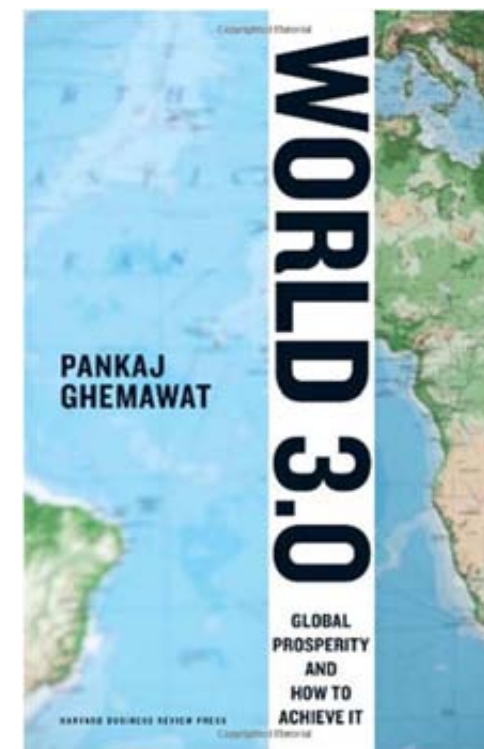
Desde a crise financeira de 2008, muitos tiveram de reexaminar as suas crenças em relação aos mercados e à globalização. Até que ponto devem as economias ser integradas e regulamentadas?

No “World 3.0: Global Prosperity and how to achieve it”, o autor premiado, o economista [Pankaj Ghemawat](#) revela as limitações de cada perspetiva e apresenta uma terceira abordagem que combina as regulamentações transnacionais, numa lógica de coexistência e complementaridade.

Este livro demonstra que atualmente, os países estão longe de viver a globalização tal como a concebem. Ghemawat explica porque é que os potenciais ganhos que advêm de uma maior integração são muito maiores do que aqueles que os defensores da

globalização tendem a acreditar.

O livro será lançado em Portugal, a 28 de fevereiro, por Pankaj Ghemawat, na sessão de continuidade [“Portugal in World 3.0”](#), organizada pelo Agrupamento de Alumni da AESE. ▣



Edição: 2011

Editor: Harvard Business Review Press

ISBN: 142213864X

Disponível na [Livraria da AESE](#)

[7 de março de 2012](#)

[Sessão informativa](#)

## Universidad de Navarra apresenta Masters na AESE

No dia 7 de março, a AESE recebe os responsáveis da Universidad de Navarra pelos programas de mestrado, a fim de dar a conhecer aos Alumni da AESE a sua oferta formativa.

A sessão decorrerá no final da tarde, com início às 18h00.

Depois da apresentação de Cristina Alfaro, do Serviço de Admissões de Programas Master, decorrerão três sessões em simultâneo às quais os participantes poderão assistir de acordo com os seus interesses.

A sessão sobre o Master Executivo em Gestão de Empresas de Comunicação será dirigida por Gustavo García.

Belén Sabanza explicará a oferta da Universidade em Masters na

área da Economia. E Elena Martín explanará as oportunidades que se colocam aos candidatos aos masters na área das Ciências Experimentais e da Saúde.

Para mais informações, contate:

[aese@aese.pt](mailto:aese@aese.pt) . 



Universidad  
de Navarra

## AGENDA



### Programas



**Programa**  
**Programa de**  
**Orientação Familiar:**  
**Amor Matrimonial**

Lisboa, 10 de março  
[Saiba mais >](#)



**Programa**  
**AESE no World MBA**  
**Tour**

Lisboa, 1 de março  
[Saiba mais >](#)

### Seminários



**Seminário**  
**Tempos de Crise**  
**fazem Líderes à altura**

Lisboa, 3 e 4 de abril  
[Saiba mais >](#)



**Seminário**  
**Open Innovation para**  
**tempos desafiantes**

Lisboa, 13 de março  
[Saiba mais >](#)

### Sessões de continuidade



**Sessão de continuidade**  
**Portugal in World 3.0**

Lisboa, 28 de fevereiro  
[Saiba mais >](#)



**Sessão de Continuidade**  
**Gestão de Expatriados:**  
**Empresa e profissional**

Lisboa, 12 de março  
[Saiba mais >](#)

## BLOG



# Partilhe connosco a sua opinião



Prof. José Miguel Pinto dos Santos, Professor de Finanças e Diretor Executivo do 12º [Executive MBA](#) [AESE/IESE](#)

### As “contradições internas” do Estado Social

“O edifício da teoria económica é construído pelos duros tijolos do senso comum.

É do senso comum que uma pessoa trabalha ou porque precisa, ou porque tem gosto naquilo que faz.

É do senso comum que, a menos que seja por gosto, quanto mais rica a pessoa for, menor seja a sua propensão para trabalhar por um certo salário. “

#### [Leia mais](#)

Publicado no jornal Público, a 7 de fevereiro de 2012.



[Prof. Luís Cabral](#), Dean do IESE em Nova Iorque

### O desastre da educação

“O valor de uma economia é o valor do seu capital humano. Por isso o sistema educativo é tão importante. Por isso o estado lastimoso da economia portuguesa tem muito a ver com o estado lastimoso da educação.”

#### [Leia mais e comente](#)

Publicado no semanário Expresso, a 28 de janeiro de 2012, e no Blog da AESE.

## PASSAPORTE



**José Correia de Sá** (4º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é atualmente Administrador da holding do Grupo ETE e de várias empresas do mesmo grupo.



**Paulo Jorge Silva** (9º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é CEO na Planosegur.



## PANORAMA

# Uma proposta pragmática contra a mudança climática

Nem tudo está perdido após o fracasso da conferência sobre o clima em Durban. Um grupo de cientistas propôs na revista “Science” um caminho para combater a mudança climática que, a curto e médio prazo, seria mais eficaz que a fórmula Kioto, e teria vantagens para os que a aplicassem, em vez de dispendiosos sacrifícios. Os autores são de seis países e de diferentes especialidades, não apenas de climatologia: também de economia, de agronomia ou de saúde pública.

A grande dificuldade da estratégia seguida até agora, reduzir as

emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), é que exige um acordo mundial e disposição para renúncias e grandes investimentos cujos frutos se perceberão dentro de muitos anos. Nomeadamente, os países em desenvolvimento, que tiveram um papel muito limitado na acumulação de CO<sub>2</sub> na atmosfera até agora, teriam de crescer sem passarem pelos luxos da industrialização poluente, mais fácil, que os países ricos se permitiram. O núcleo da disputa é que compensação deveriam dar os países ricos aos outros: consoante as perspectivas, estes pedem demasiado, ou, aqueles ofe-

recem demasiado pouco. Muito menos a causa da mudança climática é, ao fim e ao cabo, assim tão popular, pois ser a favor do salvamento do planeta é para qualquer um mas, já quanto a estar disposto a pagar, é outro assunto.

Para sair da estagnação, os cientistas que escrevem na “Science” propõem atuar sobre outros agentes de efeito de estufa mais fáceis de combater.

Um é o carbono negro, principal componente da fuligem. Produz-se pela combustão incompleta de







combustíveis fósseis ou biomassa. Enquanto está em suspensão no ar, reforça o efeito de estufa ao reduzir a energia solar que se reflete. Além disso, é prejudicial para as vias respiratórias. Todavia, nem tudo são prejuízos: especialmente nas florestas húmidas tropicais, o carbono negro depositado fertiliza o solo.

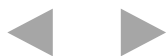
O metano, por outro lado, é um gás com efeito de estufa 25 vezes mais potente que o CO<sub>2</sub>. Libertar-se dos poços de petróleo e em consequência da fermentação anaeróbica de matéria orgânica em terrenos pantanosos, nos tubos digestivos dos ruminantes ou em aterros. Favorece a formação de *smog* e de ozono superficial, que, por sua vez, prejudica as plantas.

Para diminuir as emissões de um e outro agente, no artigo da “Science” avança-se com 14 medidas acessíveis que não requerem qualquer tratado internacional. Haveria menos fuligem, se se difundissem motores a diesel e fornos, fogões e cozinhas modernos. Relativamente ao metano, poder-se-ia capturar o que se escapa dos poços de petróleo e aterros e, o de origem natural, baixaria muito se os arrozais fossem drenados com maior frequência. Se se generalizassem essas ações, evitar-se-ia 0,55° C do aumento de temperatura média previsto até 2050, segundo os cálculos dos autores do artigo: mais do que com a redução de emissões de CO<sub>2</sub> a que aspirava o protocolo de Kioto.

Além disso, essas medidas trariam vantagens para a população a curto prazo. A menor poluição evitaria mortes prematuras (talvez até mais de 4 milhões por ano, estimam os cientistas) e a diminuição do ozono superficial aumentaria as colheitas (até mais 30 milhões de toneladas por ano). A maior parte dos benefícios iria para os países em desenvolvimento, que amortizariam os investimentos necessários em 5-10 anos.

Ideias semelhantes foram propostas outras vezes. Em 2008, um relatório da International Network for Environmental Compliance & Enforcement sublinhava que, reduzir as emissões de carbono negro é uma forma com boa relação entre custo e benefícios





para combater a mudança climática; também dizia que se faria muita coisa apenas cumprindo as leis já em vigor contra a poluição. Em 2010, um estudo internacional intitulado “The Hartwell Paper”, insistia igualmente em afastar a “fixação” no CO<sub>2</sub>, atacar os outros agentes da mudança climática e em adotar uma abordagem mais pragmática que não despreze o que é possível na prática, por não ser o teoricamente melhor.

Mas esta estratégia tem as suas limitações e riscos, advertem outros. É verdade que o metano tem um efeito de estufa muito maior que o CO<sub>2</sub>, mas a sua contribuição é menor, pois na atmosfera há 220 vezes mais CO<sub>2</sub> que metano. E, reduzindo a fuligem, não se faz tanto pelo clima terrestre pois, na atmosfera, dura algumas semanas no máximo e, o CO<sub>2</sub>, um século. O mesmo autor principal da proposta publicada na

“Science”, Drew Shindell (Universidade de Colúmbia), considera justa a preocupação dos que se opõem a que se desvie a atenção do CO<sub>2</sub>. “Mas também receio – diz Shindell ao “The New York Times” - que o CO<sub>2</sub> continue a aumentar mesmo que nos centremos nele. Estamos completamente imersos em CO<sub>2</sub>. Ocupar-se dos poluentes de vida curta poderia ser uma maneira de salvar algumas das diferenças”. □

### PANORAMA



## **A dor dos concebidos de forma anónima**

Antes ou depois, tinha de acontecer. Nos Estados Unidos, surgiu um fórum onde as pessoas concebidas através de técnicas de reprodução assistida – sobretudo,

através de doadores de esperma ou de óvulos – podem dizer o que pensam sobre esta aventura tecnológica. Já havia muitas *webs* onde as mães que recorrem à

fecundação *in vitro* (FIV) podiam partilhar as suas emoções, mas, até agora, as dos concebidos por doação interessavam muito menos.





Alana S., de 24 anos, é uma escritora e música de São Francisco. Nascida de um doador anónimo de esperma, acaba de lançar The Anonymous Us Project. É uma página *web* (AnonymousUs.org) onde convida pais e filhos a contarem as suas histórias, sejam elas positivas ou negativas.

Alana calcula que, só nos Estados Unidos, nascem por ano entre 30.000 e 60.000 filhos de doadores de esperma. Enquanto que a indústria da reprodução assistida embolsa anualmente 3.300 milhões de dólares, pouco se sabe acerca das experiências dessas crianças e em que tipo de adultos se transformam. A dor e o ressentimento revelado nalgumas destas histórias provocam perplexidade.

Nos EUA, a indústria da FIV fez o impossível para evitar que os doadores deixem de ser anónimos, pois sabe-se que então haveria uma debandada de doadores da noite para o dia. É difícil imaginar um estudante universitário que, vinte anos depois, esteja a desejar falar ao telefone com um homem ou uma mulher que asseguram ser seu pai ou sua mãe.

Na Grã-Bretanha, o anonimato dos doadores foi suprimido em 2005, permitindo assim que – uma vez atingidos os 18 anos – os nascidos de doadores possam entrar em contacto com os seus pais biológicos. Em consequência disso, agora muitas clínicas de FIV britânicas queixam-se de que já não têm suficientes doadores de esperma para os seus clientes.

Por isso, estão a pressionar para que se regresse ao anonimato e, inclusivamente, que as doações de óvulos e de esperma sejam remuneradas como em qualquer mercado sujeito à lei da oferta e da procura. Os nascidos dessas “doações” podem estar tranquilos, pois – segundo argumentam as clínicas – a maioria dos pais dos filhos concebidos com doadores nunca lhes conta a verdade sobre as suas origens.

Recentemente, várias filmes abordaram este tema. É o caso de “The Switch” (“A Troca”), protagonizado por Jennifer Aniston, ou “The Back-Up Plan” (“Plano B...ebé”), com Jennifer López; ambos os filmes encaram de forma humorística a doação de esperma. Outros, como “The Kids





Are All Right” (“Os Miúdos Estão Bem”) – filme de um casal de lésbicas que têm dois filhos por inseminação artificial –, fazem-no com um pouco mais de seriedade. Mas todos passam ao de leve sobre a dor provocada por se descobrir que os nossos pais não são, na realidade, os nossos.

“Nem todos os filhos nascidos assim se encontram bem”, diz Alana S. “Muitos de nós queremos falar sobre a nossa dor, mas não desejamos exhibir-nos perante as câmaras de filmar, nem pretendemos ferir os nossos pais”.

Alana constata que muitos adultos concebidos por doação querem melhorar as práticas e as políticas que rodeiam a FIV, mas receiam sair do anonimato, ou criar

conflitos de lealdade às suas famílias. É de esperar que a AnonymousUs se converta “numa ferramenta para que pais e políticos reexaminem as suas decisões e deixem de satisfazer de modo tendencioso as solicitações das clínicas e dos vendedores”.

Embora essa *web* esteja há pouco tempo na rede, já inclui bastantes histórias que dão que pensar. Eis alguns extratos de diversos *posts* recentes:

– Uma mulher jovem explica que conhecer as nossas origens genéticas é uma parte inevitável da nossa vida:

“Convidaram-me para ver o filme de Jennifer Aniston. No

passado fim de semana, um amigo meu que não sabia nada sobre a minha situação, começou a falar sobre a doação de óvulos e de esperma. É um tema de atualidade e as pessoas têm as suas opiniões. Muitas gostam imenso de nos perguntar pela nossa ascendência. Nunca é divertido ter de mentir. E pior ainda se nos apanham numa mentira. É impossível escapar. Há sempre pessoas dispostas a recordar isso.”

– Outra mulher jovem sente-se incomodada ao saber que não foi concebida como fruto de um ato de amor, mas fabricada como um produto:

“Sou um ser humano. No entanto, fui concebida com uma

»»



técnica que a princípio se usou para a criação de animais. Pior ainda: os fazendeiros conservavam melhor os registos genealógicos do seu gado do que as clínicas de reprodução assistida. Também me faz sentir estranha pensar que os meus genes são a soma dos de duas pessoas que nunca se amaram, nunca dançaram juntas, e que nem sequer se conhecem.”

– Uma mulher descobriu aos 13 anos ter sido concebida por doadores. E para surpresa de sua mãe, isso provocou-lhe angústia:

“O desejo de conhecer o meu pai biológico não diminuiu com o decorrer dos anos. [Embora não o conheça] não aprecio especialmente ele ter aceite

fazer de pai em troca de dinheiro e ter prometido não investigar o que se passaria comigo, além de ter aceite esse acordo como um bom negócio... Não quero o seu carinho nem chamar-lhe ‘papá’; já tenho um pai. Muito menos aparecer num dos seus cartões de Boas Festas pelo Natal, nem roubar-lhe o seu valioso tempo. Só quero saber quem é.”

– Nem os pais podem imaginar quanto pode doer tudo isto, afirma outra mulher:

“Agora tenho 19 anos, e ainda não consegui registar-me em Donorlink, Grã-Bretanha. Ainda me dói, não tanto como antes, mas continua a doer. Por vezes tenho vontade de chorar e de

gritar aos pais que estão a pensar em conceber através de doação... Digam tudo aos vossos filhos desde pequenos, respondam às perguntas deles, contem o que se passou! Se os meus pais vissem esta *web*, entenderiam melhor como me sinto. Mas tenho de ter muito cuidado para não desgostar ninguém... Que fúria tenho!”

Nem todas as histórias são negativas. Os pais dos concebidos por doação parecem encantados de ter tido uma oportunidade de criar um filho que gosta deles. Mas, fazer felizes o papá e a mamã, será suficiente para justificar o facto de fabricar uma criança?

M.C.  
 (“MercatorNet.com”) □



PANORAMA

## “Soy economista y os pido disculpas”

“J’ai fait HEC et je m’en excuse”

Autor: Florence Noiville  
Ediciones Deusto  
Barcelona (2011)

94 págs.

Tradução (para castelhano):  
Adela Padín

Aos amantes das livrarias não terá passado em claro a guerra dos manifestos. Refiro-me a esse conjunto de minilivros que tentam encorajar ou expressar a indignação geral ou de coletivos perante abordagens e práticas que, segundo eles, provocaram a atual crise económica e as suas conse-

quências. Infelizmente, à maioria deles falta análise, sobra-lhes demagogia e, claro, não há espaço para a autocrítica, pois os culpados são sempre outros.

Neste panorama agradece-se a publicação do livro-manifesto de Florence Noiville, onde a partir do título, “Soy economista y os pido disculpas”, deixa bem clara a intenção. Não obstante, o título da edição espanhola pode levar a um equívoco, que suponho não terá provocado muita graça entre os economistas (embora não fosse exagerado que alguns se sentissem especialmente atingidos). A autora não é uma economista em

sentido estrito, mas mais uma dirigente empresarial que se formou na prestigiosa escola de negócios parisiense HEC (École des Hautes Études Commerciales). O pormenor é importante, porque a crítica feita no livro é dirigida precisamente à formação que as *business schools* têm vindo a proporcionar aos aspirantes a dirigentes.

Segundo Noiville, na imensa maioria das escolas de negócios de elite, inculca-se a ideia resumida numa frase: “Make More Profit, the Rest we Don’t Care about”. Ou seja, do que se trata é de aumentar o lucro, o resto ou as

»»



suas consequências não interessam. Este critério tem dominado o mundo das grandes empresas, e é o causador de grande parte dos estragos que agora emergiram.

A autora, dedicada hoje ao mundo dos livros como escritora e diretora do suplemento de livros no diário “Le Monde”, passa em revista crítica e contundentemente as duas “disciplinas rainhas”: as finanças (que produziram “gigantescas pirâmides de dívida”) e o *marketing* (gerador de “falsas necessidades e frustrações”). Entrevistando outros dirigentes e estudantes da sua escola de negócios, regista um sentimento claro sobre a perversão do sistema dominante. E analisa os planos de estudo de algumas escolas onde não vê aproximações sólidas a

uma matéria, necessária para refletir, como é a ética dos negócios.

Com a sua faceta de escritora, introduz-nos num sonho onde o modelo de formação das escolas de negócios seria diferente e com consequências positivas nos objetivos e funcionamento das empresas. Agradecemos a Florence Noiville a reflexão, mas seria injusto e absurdo pensar que um só setor de profissionais seja o culpado pela nossa difícil situação. Se a autora conseguisse o seu objetivo de “alertar e despertar consciências”, era de esperar novos manifestos, onde outros coletivos fizessem a sua *mea culpa* e manifestassem o seu compromisso de retificar o seu modo de atuar.

L.B.M. ■





DOCUMENTAÇÃO

## Novos modelos de distribuição de conteúdos online

Desde a consolidação do *streaming* de cinema e televisão entre 2007 e 2010, a introdução de meios e intermediários na Internet e redes móveis foi imparável. Nem todos obtiveram o mesmo sucesso, mas sem dúvida que marcam uma direção sem regresso: aceder a conteúdos de lazer como cinema e jogos, livros ou imprensa, tem vindo a retroceder do mundo físico para se combinar com o *online*.

2011 será recordado pelo lançamento de *tablets* para o acesso a todo o conteúdo de meios e entretenimento num só aparelho.

A oferta tem aumentado. Enquanto se multiplicam as aplicações para iPhone, Android, Blackberry ou outros telefones inteligentes, grandes empresas como a norte-americana Amazon, ou a sueca Vodder, vão avançando no negócio.

Ainda em 2011 foram lançados diversos *gadgets* e *tablets* para aceder a todo o conteúdo de meios e entretenimento num único aparelho. Ver-se-á quem ganhará a partida. Concretamente, em 2011, a Amazon lançou o seu segundo Kindle, o Kindle Fire, para competir não só como leitor

de livro eletrónico, como também como *tablet* multimédia. A Netflix e a Hulu integraram-se para descarregar cinema e televisão.

No meio desta corrida, foram aparecendo “intermediários”, desconhecidos até agora no setor do entretenimento, novos no negócio – Hulu, Netflix ou Spotify – ou aparecidos pela mão de gigantes como o iTunes da Apple.

### Modelos de distribuição de sucesso

A facilidade de distribuição de cópias digitais na Internet que a



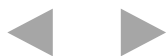




cópia privada e a pirataria demonstram, é uma competência com a qual as indústrias tradicionais resistem a confrontar-se. Há quatro setores chave: o cinema, os videojogos, a música e os livros. Em Espanha (ver ao lado), se se examinarem os dados de 2010, a pirataria atingiu os 11.000 milhões de euros, o que implica não só quebra de lucro dos criadores como, inclusivamente, um “modelo de negócio” de que ninguém é titular. É terreno de todos e um mundo sem lei.

Unidades en MC	Música	Videojuego	Películas	Libro	Total
Mercado legal *	89,5	380,6	838,1	1.532,3	2.840,5
Mercado legal base del análisis *	64,4	196,3	494,1	756,0	1.510,9
Tasa de piratería	97,9%	66,2%	75,8%	43,5%	78,9%
Valor total de lo Pirateado	3.051,0	383,7	1.546,3	581,1	5.562,1

A música tem sido o único de quatro setores a vencer a resistência dos intermediários clássicos da cadeia de valor (grandes superfícies, lojas especializadas, etc.) para vender, alugar ou oferecer canções ou álbuns de sucesso.



Existe procura no público, mas como em todo o mercado que se “canibalizou” um pouco, são necessárias normas justas, autorregulação por parte da indústria e boas práticas nos consumidores.

Se a oferta de conteúdos audiovisuais *online* fosse rápida e flexível, assumiria uma parte importante do consumo que é agora descarregado através da *web*.

As subscrições do Spotify, serviço insuperável em qualidade e quantidade de oferta, continuam a subir, tal como o uso do iTunes de pagamento, tanto para os utentes de Mac, como para os de PC. Gastamos dinheiro em discos rídigos multimédia, num PC de maior capacidade ou memória, ou em consolas ou *tablets* mais

potentes, mas não pensamos em que poderíamos poupar dinheiro se o dedicássemos a comprar conteúdos assumíveis como estes novos fornecedores oferecem.

### Quiosques digitais

Na distribuição de publicações, revistas e imprensa, também se assistiu em 2011 a vários factos: a consolidação de Orbyt e Zinio, ou o lançamento de Kiosko e de Más. O número de leitores de imprensa digital aumentou no último ano, e os meios organizam-se para “monetizar” esse aumento de audiência que cresce. Mesmo sem saber se Orbyt ou Kiosko e Más virão a ter sucesso e lucros.

A plataforma Zinio de revistas é um negócio competitivo em Es-

panha. Nos Estados Unidos, onde está implantada há mais tempo, não só é rentável, como além disso, se lançou no mercado móvel e é oferecida com os últimos *smartphones* da T-Mobile.

O setor editorial vai mais atrás, embora haja movimentos importantes. Nos Estados Unidos não há preço fixo, e as coisas correm mais rápidas e melhor. O livro já não se vende apenas em formato impresso e digital: também é oferecido de forma gratuita, inclusivamente através de aplicações para móveis muito fáceis de usar – como a de Kindle para Android – e independentes do dispositivo, de modo que, viajando com um aparelho diferente do habitual, se pode continuar a leitura de um livro com as suas marcas e anotações. »»



## O quadro legal não é o problema

Os principais modos – e, portanto, contratos – de distribuição ou comercialização de conteúdos, de acordo com as leis europeias de direitos de autor são: aluguer, venda e comunicação pública, e nenhum deles apresenta inconvenientes *a priori* para se realizar *online*, como no mundo analógico.

	Mundo analógico	Mundo digital
<b>Aluguer</b>	Videotecas DVD, Blu-ray	Aluguer via <i>streaming</i>
	Jogos em aluguer (Cartões Nintendo, XBox ou PSP, DVD ou CDs, etc.)	Aluguer por tempo de descarga (Vodder, Spotify)
<b>Venda</b>	Grandes superfícies	Venda de <i>e-books</i> ou por catálogo em rede
	Livrarias	<i>Webs</i> de grandes superfícies
	Lojas de música	<i>Web</i> de livrarias
<b>Comunicação pública</b>	Cinemas, TV <i>à la carte</i> , aviões, hotéis	Cinema <i>à la carte</i> , taxa fixa por Internet, wi-fi ou 3G
		Novos intermediários: Netflix, Vodder, iTunes, Filmin, Filmotech, Youzee



A comunicação pública no cinema tem-se feito sempre observando o sistema de “janelas”: primeiro as salas, depois os aviões e os hotéis, DVD ou Blu-ray e, por último, aluguer e venda. Agora (ver ao lado, por exemplo, em Espanha) as possibilidades comerciais não podem esperar esse tempo clássico do mundo físico.

A rigidez deste sistema – que a indústria debateu em Sitges em outubro passado (“La Vanguardia”, 11-10-2011) – é um dos muros contra os quais embate o utente que, desalentado, acorre a webs de descargas ou de visionamento gratuito. Tendo em conta as campanhas mundiais de lançamento de filmes, videojogos ou livros, com um *marketing* muito convidativo, a oferta gera uma certa

### Aparecen nuevas fórmulas en España y en el mundo





“necessidade” que termina por se saciar em produtos de pior qualidade e fora dos circuitos de exploração das produtoras e editoras. Se a oferta fosse rápida e flexível, assumiria uma parte importante desse consumo.

### **Barreiras do catálogo atual**

Algumas das barreiras têm que ver, portanto, com os tempos, e são barreiras jurídicas, mas dependem dos acordos entre as partes. Outras das barreiras referem-se aos direitos de autor (ww.e-television.es); e não nos estamos a referir aqui à pirataria ou ao cânone digital, mas à liberdade de disposição que criadores e indústrias têm para a sua venda ou aluguer no plano mundial. Para que haja uma boa oferta

*online*, temos não só de saber se há ou não um catálogo suficiente de filmes, séries, animação ou programas de televisão, mas se se conta com os direitos de exploração noutras áreas geográficas.

Os contratos de distribuição de cinema são um estrangulamento para o crescimento de sistemas como o Netflix na Europa ou na América Latina. O mesmo acontece para os produtores se lançarem na comercialização das obras em vários canais em simultâneo.

Também as importadoras de filmes, normalmente distribuidoras de cinema em sala e posterior venda e aluguer, têm de abrir o seu modelo. Por vezes, a distribuidora é uma empresa subsidiária da matriz, como acontece com a

Buenavista International (Disney) ou com a 20th Century Fox Latino América (20th Century Fox). Por isso, não implica que tenham os direitos originais das suas produções, porque podem tê-los cedido.

Em face do sistema clássico de cinema em sala, portais como o Youzee trazem o espetáculo para casa. Agora que os ecrãs de TV melhoraram a qualidade de áudio e vídeo – um de 40 polegadas já é mais do que suficiente numa sala de estar familiar –, o consumo de cinema e mesmo de cinema em 3D terá de se movimentar para esta realidade.

### **App-solutamente móvel**

Fenómeno relativamente novo neste âmbito é o das aplicações. ▣



Não as aplicações que descarregamos para PC, telemóvel ou *tablet*, que são importantes e estratégicas para o utente consultar uma publicação, ouvir uma estação de rádio ou ver uma série de televisão. São sim as aplicações partilhadas entre dispositivos de um mesmo utente (e seu meio familiar). Nos *e-books*, é um ponto estratégico (“quero continuar a ler onde fiquei”) que o Kindle oferece não só aos compradores do seu *tablet* e leitor, como aos que descarregaram a sua aplicação num telefone ou leram no computador.

A Internet tem ganho terreno à televisão especialmente entre os utentes de *tablets*. Por exemplo, em Espanha, refere-o o *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2012*, IESE-CIEC, Oitava Parte, elabo-

rada pela Carat: “Presencia y uso de los Tablets en España y oportunidades para el sector prensa en la oferta de contenido de información y actualidad”, 2011.). Sendo o número de *tablets* ainda baixo (1,6 milhões de pessoas têm iPad ou Galaxy Tab), 4,6% da população espanhola, já a penetração de telemóveis é alta (60 milhões de linhas).

A concluir, não se esqueça:

- Muitos telefones inteligentes acedem aos mesmos conteúdos, não exigindo investimento inicial para disfrutar “quiosques eletrónicos”, música *à la carte* ou cinema.
- Os modos de distribuição deverão ser acessíveis por cabo ou por ADSL, por wi-fi e redes 3G.

- As aplicações móveis são mais fáceis de utilizar em geral que as *webs*: assim acontece, por exemplo, na banca, em diários digitais ou em livros, e isso explica o seu forte crescimento.

- A penetração do *smartphone* no público adolescente e jovem é elevada, dominando o Blackberry.

- A chave do preço é dada pelo contrato das operadoras de telefonia, sendo corrente o contrato incluir voz, texto e dados, e é neste último ponto que se desenrola a batalha dos conteúdos.

- Haverá negócio? Se houver bons conteúdos e um novo *marketing* estratégico, sim.

L.C. y A. 

**Partilhe com a AESE as suas  
questões, Notícias e Passaporte  
([elianalucas@aese.pt](mailto: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](mailto:j.cortereal@aese.pt)  
Edifício Sede, Calçada  
de Palma de Baixo, n.º 12  
1600-177 Lisboa

#### AESE Porto

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

#### Seminários

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

Formulário de cancelamento:

#### Alumni

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

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

Formulário de novas adesões:

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