

## NOTÍCIAS

Inscrições  
para o 12º Executive  
MBA AESE /IESE

Gerir contas com foco  
nas soluções

ASM arranca  
com a 1ª edição do PDE,  
em Luanda

AESE e Banif aliados  
na formação  
de executivos

A alavanca financeira  
anti-crise  
para a modernização  
do país

Boletim de Capelania:  
“Corrigir os que erram”

## OPINIÃO

A China  
e a inovação

11 conselhos  
para sair mais forte  
da crise

Passaporte

## PANORAMA

Educação diferenciada:  
questão de pedagogia,  
não de ideologia

O Tribunal de Estrasburgo  
e o aborto na Irlanda

Outra Vida

## DOCUMENTAÇÃO

A dama que devolveu o  
sorriso aos  
moribundos

## AGENDA

Finanças pessoais  
Lisboa, 8 de março

Programa  
de Orientação Familiar  
Lisboa, 10 de março

Estratégias  
de abordagem  
ao mercado de trabalho  
Lisboa, 12 de março

Open Innovation  
para tempos desafiantes  
Lisboa, 13 de março

Prevenção  
da insolvência  
das empresas  
Lisboa, 15 de março

Internacionalização  
de PME's  
Lisboa, 22 de março

[Master class a 10 de abril de 2012](#)

## Inscrições para o 12º Executive MBA AESE /IESE

O crescimento profissional é um dos propósitos centrais do [Executive MBA AESE/IESE](#), cuja 12ª edição tem início em setembro de 2012.

A apreensão de conhecimentos e de competências para lidar com os múltiplos obstáculos e decisões do dia a dia, com sucesso e confiança, é a proposta deste programa que tem a chancela AESE/IESE.

O Comité do Executive MBA desenhou os cinco trimestres a pensar nos profissionais com experiência que visam conciliar as responsabilidades inerentes à sua carreira e o aperfeiçoamento da sua capacidade de análise e de decisão, que se pretende metódica, rigorosa e ética.

O sucesso do Executive MBA AESE/IESE assenta “na troca de

experiências e na aprendizagem de novas realidades, conseguida pelo contacto estreito entre o grupo de participantes, selecionado pela sua maturidade e experiência profissional consolidada.

O claustro nacional e internacional de professores que investigam, ensinam e intervêm ativamente na realidade empresarial, ajuda estes executivos em formação a raciocinar com profundidade, prudência e sentido prático.

A relevância da globalização e das suas implicações na prática da gestão é potenciada pelas semanas internacionais intensivas: uma no [IESE, em Nova Iorque](#), e outra no [Indian Institute of Management de Ahmedabad](#), na Índia. " ▣



[14 de fevereiro de 2012](#)

[Seminário com especialistas do IAE, da Argentina](#)

## Gerir contas com foco nas soluções

As grandes contas são atualmente muito importantes para as empresas, devido ao elevado nível de competitividade que se vive nos mercados.

[Fernando Zerboni](#) e [Javier Silva](#) estiveram na AESE, de 13 a 14 de fevereiro, para conduzir mais de sessenta dirigentes no seminário “Gestão estratégica de grandes contas”.

Segundo Javier Silva, “as mudanças pedem que se pense de forma diferente, pois se se continuar a insistir na mesma lógica, continuar-se-á a persistir nos mesmos erros.” Recorrendo à metáfora da caça, “há uns anos atrás, o mercado era visto como uma selva, o consumidor como uma presa, os comerciais os caçadores”, e as promoções eram tidas como o “isco ou o anzol” para a captação de clientes.

De há dez anos para cá, “o comercial é o agricultor e os clientes são as plantas que precisam de ser cuidadas” e nutridas com lealdade... “Há uma nova lógica de serviço” que se opõe à tradicional “visão de fabricante, centrada no produto”. Ao pensar nas soluções, as empresas conseguem aportar mais valor, privilegiando a interação com o cliente e a acessibilidade da sua oferta. “Esta forma de pensar imprime uma mudança cultural.”

Para Fernando Zerboni, as empresas são como as pessoas: vivem as boas relações baseadas na confiança e no compromisso construídos ao longo do tempo. Isso permite-lhes ultrapassar os desafios com maior segurança. Investir-se num compromisso de curto prazo mina a confiança que garante a superação dos obstáculos com menos desgaste de recursos em questões acessórias.



Professores Fernando Zerboni e Javier Silva, do IAE







O seminário “Gestão estratégica de grandes contas”, realizado pela primeira vez em Portugal a convite da AESE, conta com seis edições na Argentina, três no Peru, na Colômbia e em Espanha (duas em Madrid e uma em Barcelona). Da experiência que os Professores têm vindo a acumular, a Europa reagiu mais tarde à importância da gestão das grandes contas, na medida em que as crises na América Latina começaram a deflagrar mais cedo.

No seminário participaram vários colaboradores de empresas tão heterogéneas como: BP, Cetelem, CTT, Epson, Informa DB, Liberty, Luís Simões, Panrico, Roche, SAPA, Sovena, Unicer, entre outras.

O IAE é a business school da Universidade Austral, com sede em Buenos Aires, e está cotada no top 30 do Financial Times para Executive Education (2011). ■



14 de fevereiro de 2012



## AESE em África: arranca a 1ª edição do PDE da ASM, em Luanda

Depois do PADE – Programa de Alta Direcção de Empresas, é a vez da ASM – Angola School of Management dar início à 1ª edição do Programa de Direcção de Empresas. O número total de participantes em Angola duplicou, passando a ser cerca de 50 dirigentes e executivos, divididos entre os dois programas.

As sessões decorrem, como habitualmente, no hotel Alvalade, em Luanda. À semelhança das edições anteriores, o 4º PADE terá uma semana de trabalho na Europa, repartida entre a AESE (Lisboa) e o IESE (Madrid).

A formação de executivos promovida pela ASM, é fruto da parceria estabelecida em 2008 com as

escolas de negócios portuguesa e espanhola.

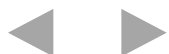
O próximo passo africano da AESE é Moçambique. O 1º Seminário de Alta Direcção, no Maputo, vai realizar-se a 26 e 27 de abril de 2012. ▣



Na fotografia, os professores [Jorge Ribeirinho Machado](#), da AESE, e [Lluís Renart](#), do IESE, acompanham os participantes do PADE.

8 de fevereiro de 2012

Assinatura de protocolo beneficia a formação de dirigentes e executivos



## AESE e Banif aliados na formação de executivos

A AESE e o Banif assinaram um protocolo que visa promover a formação de dirigentes e de executivos.

O acordo foi celebrado no dia 8 de fevereiro, na AESE. No encontro estiveram presentes (na fotografia, da esquerda para a direita): Fernando Braga (8º [Executive MBA AESE/ IESE](#)), Diretor de Área do Banif; [Fátima Carioca](#), da Direção da AESE; Manuel Vaz, Administrador do Banif; João Gonçalves de Sousa, Diretor-Geral do Banif; e [Prof. Raul Diniz](#), Presidente da AESE. ▣





[8 de fevereiro de 2012](#)

## A alavanca financeira anti-crise para a modernização do país

“O QREN e a sua reprogramação são críticos para relançar o crescimento e o emprego”, referiu António Almeida Henriques, Secretário de Estado Adjunto da Economia e Desenvolvimento Regional, na sessão de continuidade da AESE, em Lisboa, realizada no dia 8 de fevereiro. Para explicar as medidas de apoio às PME’s, que o Governo tem estado a empreender através do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), o agrupamento de Alumni da AESE lançou este convite de diálogo entre o Secretário de Estado e os dirigentes e executivos de empresas sediadas em Portugal.

“Desejamos e precisamos de um QREN mais simples e ágil na sua execução, mais rápido e de maior sentido estratégico.” O Programa

Revitalizar é mais uma demonstração do esforço do Governo para a criação de “um novo contexto legal, fiscal e financeiro que facilita às empresas viáveis soluções de reestruturação e revitalização, com o apoio dos credores”, dando estímulo ao aparecimento de fundos público-privados voltados para a revitalização de empresas”. Porque “o Governo e o Estado não devem e não podem colocar dinheiro nos problemas. Porque não o têm e porque o dinheiro não tem nenhum poder mágico.”

O Secretário de Estado clarificou, perante os dirigentes, que a prioridade do Governo consiste em “lançar as bases de um crescimento económico sustentável em Portugal”, no que toca ao controlo do défice, ao crescimento, à internacionalização, à proteção



António Almeida Henriques, Secretário Adjunto da Economia e Desenvolvimento Regional.



de emprego e à recuperação da imagem externa e da confiança, dos mercados financeiros e dos investidores.

O QREN “opera como alavanca financeira anti-crise e como instrumento de modernização do país. É nesse sentido, segundo refere António Almeida Henriques, que a reforma está a ser conduzida. “Nesta altura, faltam executar 14 mil milhões de Euros de fundos comunitários. Tal significa que, até 2015, a economia nacional passará a receber uma injeção anual superior a 3000 milhões.”

Mas “ainda assim, existem diferenças relevantes entre as aprovações de projetos e o nível de execução, sobretudo nas PME (onde a situação é crítica). (...) Há uma elevada pressão administrativa e burocrática sobre as empresas, que deve ser, que tem de ser aliviada. As empresas têm de se focar na sua atividade, no mercado, na qualidade do seu produto, no marketing, na internacionalização e não em tarefas

administrativas excessivas”.

A sessão terminou com um diálogo aberto entre os participantes na sessão e o Secretário de Estado sobre as dificuldades sentidas pelos empresários na submissão dos seus projetos ao financiamento do QREN.

António Almeida Henriques manifestou ter um “gosto redobrado em participar [na sessão] tratando-se de um fórum de quadros muito qualificados (de alunos e antigos alunos de uma das mais prestigiadas escolas de negócios e gestão do país)” e por ser de “elevada importância” a informação de “pessoas relevantes, que são pivots na formação de opiniões públicas, e receber o seu feedback, permitindo enriquecer a ação do Governo”. ■





[Março de 2011](#)

[Boletim da Capelania](#)

## Corrigir os que erram

Na sua Mensagem para esta Quaresma, o Santo Padre recorda um mandato de Cristo, que a Igreja inclui entre as «obras de misericórdia»: corrigir os que erram. Trata-se de um dever de caridade e muitas vezes de justiça. Um pai que não corrige o filho, um professor que não corrige o aluno, um chefe que não corrige o subordinado, etc., não é pai, não é professor, não é chefe. Um irmão, um amigo, que não corrige o seu irmão, o seu amigo, não é bom irmão nem verdadeiro amigo. Mas custa, e facilmente preferimos a acusação, a crítica, a discussão, a ironia, a irritação, a murmuração, o menosprezo, a indiferença, o aviso genérico...

Note-se que o Evangelho fala no singular: «Se um teu irmão peca... vai e corrige-o entre ti e ele a sós». Não é norma exclusiva do

Evangelho. Já entre os antigos gregos se regista um episódio expressivo e com certa graça: quando, num banquete, um dos comensais criticava outro, alto e bom som, levantou-se um terceiro, indignado. – Se achas que ele procede mal, porque não lho dizes a sós, em vez de o humilhar em público? – E tu, porque não fazes isso mesmo comigo?...

É curioso, mas, com a aparente valentia de «dizer o que penso, sem papas na língua», estamos apenas a ser covardes: temos medo de nos enfrentarmos a sós com o outro, seja quem for... É mais fácil acusar em público, sobretudo quem não está presente nem se pode defender, ou então generalizar os erros de alguém numa indignação universal contra «vocês» ou contra «eles», contra a casa toda, a empresa toda, o país





inteiro – quando a verdade é que cada um é diferente, cada um tem os seus próprios erros, cada um tem a sua culpa ou desculpa, ou até a sua razão, que não sabíamos. E todos, o direito a serem advertidos pessoalmente antes de nos enfadarmos com eles... se isso serve para alguma coisa.

O certo é que qualquer correção é mais fácil de fazer, e de receber, quando existe autêntica amizade e respeito mútuo. ■

### **Boletins da Capelania anteriores:**

#### [A gratidão](#)

Fevereiro de 2012

#### [S. Josemaria e a sua mensagem de esperança](#)

Janeiro de 2012

#### [As prendas de Natal](#)

Dezembro de 2011

#### [Amor e Amizade](#)

Novembro de 2011

#### [Mês do Rosário](#)

Outubro de 2011

## AGENDA



### Programas



#### Programa Programa de Orientação Familiar

Lisboa, 10 de março

[Saiba mais >](#)

### Seminários



#### Seminário Open Innovation para tempos desafiantes

Lisboa, 13 de março

[Saiba mais >](#)

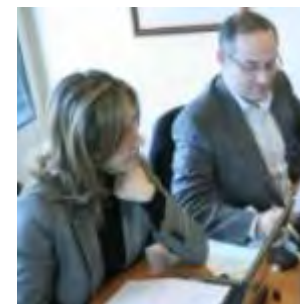
### Sessões de Continuidade



#### Sessão de Continuidade Finanças pessoais

Lisboa, 8 de março

[Saiba mais >](#)



#### Sessão de Continuidade Estratégias de abordagem ao mercado de trabalho

Lisboa, 12 de março

[Saiba mais >](#)



#### Sessão de Continuidade Prevenção da insolvência das empresas

Lisboa, 15 de março

[Saiba mais >](#)



#### Sessão de Continuidade Internacionalização de PME's

Lisboa, 22 de março

[Saiba mais >](#)



## BLOG



# Partilhe connosco a sua opinião



António Vidigal,  
11º [PADE](#) e Presidente  
executivo da EDP Inovação

### A China e a inovação

“Dois amigos encontram-se na rua. “- O que é que tens feito?”, pergunta um. “- Não tenho feito nada. Compro tudo feito!”, responde o outro. Com algumas honrosas excepções, é esta a impressão que colhemos da Europa em que hoje vivemos: passámos a comprar tudo feito! (...)”

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

Publicado no Blog, a 21 de fevereiro de 2012.



[Eugénio Viassa Monteiro](#)

### 11 conselhos para sair mais forte da crise

“Formação, inovação, horas de trabalho mais produtivas e parcerias com universidades são algumas das recomendações de Eugénio Viassa Monteiro para que as empresas portuguesas possam vencer a crise.” Entrevista de Ana Pimentel.

#### [Leia mais](#)

Publicado no Jornal de Negócios, a 1 de março de 2012

## PASSAPORTE



**Pedro Geraldes** (39º [PDE](#)) é o novo diretor de unidade de Formação do Grupo IFE – International Faculty for Executives.



## PANORAMA

# Educação diferenciada: questão de pedagogia, não de ideologia

David Chadwell, coordenador do Departamento de Educação da Carolina do Sul para o desenvolvimento das escolas públicas de Educação Diferenciada, considera que este tipo de ensino não deve ser entendido como uma questão política, nem como um regresso ao passado nem um impulso contra a coeducação, mas “simplesmente como uma opção, porque os rapazes e as raparigas têm diferentes formas de aprender”.

O professor Chadwell foi convidado pela European Association

of Single-Sex Education (EASSE) em colaboração com entidades educativas, para dar a conhecer a sua experiência em várias cidades de Espanha e Portugal. A sua estadia em Espanha ocorreu dias depois de o Supremo Tribunal ter rejeitado o recurso de anulação interposto pela Junta da Andaluzia, tendo por objetivo eliminar os acordos económicos realizados com doze escolas de ensino não misto.

Segundo o especialista norte-americano, “a educação diferenciada deve ficar fora do debate

político e basear-se nos resultados educativos”. As diferenças na aprendizagem deveriam ser tidas em conta, inclusivamente, na escola mista, para poderem atender às peculiares necessidades de cada um dos sexos. “A implementação de classes diferenciadas numa escola pública – assegura – não constitui um custo elevado”.

De acordo com o relatório PISA, em quase todos os países – incluindo alguns com tão bons resultados como a Finlândia - as raparigas obtêm melhores notas em matérias como compreensão







de leitura e os rapazes na matemática. Chadwell estudou estes dados e comprovou que os jovens de ambos os sexos são capazes de chegar aos mesmos conhecimentos. O que acontece é que a forma como aprendem é diferente e “é preciso educá-los de forma diversa”. Quando os rapazes e as raparigas recebem as aulas de matemática e leitura com adaptação às peculiaridades de cada sexo, seja em escolas mistas com aulas diferenciadas ou em escolas diferenciadas, os resultados são melhores. A capacidade de motivação dos jovens aumenta à medida que avançam os cursos e os números de abandono escolar diminuem na mesma proporção.

Por outro lado, as análises efetuadas na Carolina do Sul realçam o

fosso que existe entre rapazes e raparigas nas escolas mistas, enquanto essa distância se reduz quando o ensino é diferenciado. “Quando se ensina em separado – diz Chadwell – os géneros expandem-se e são capazes de chegar ao máximo da sua capacidade. Rapazes e raparigas são mais livres para se expressarem, participam mais. É preciso ter em conta que a palavra chave no momento em que se educam raparigas é „conexão” e quanto aos rapazes é „estrutura””. Ter em conta o sexo quando se educa é algo positivo e não uma discriminação. “Todos temos a experiência de que a um rapaz desordeiro não é possível explicar as razões pelas quais deve recolher as suas coisas. Não o vai compreender. Dirá simplesmente: agora não

posso, estou ocupado a jogar. No entanto, atenderá se se lhe disser: disse-te para guardares as coisas. Como não o fizeste, dou-te dez minutos a partir de agora para que ordenes oito. Com uma rapariga este sistema não funciona, mas sim o diálogo”.

Neste sentido, as escolas de ensino diferenciado são centros especializados na adaptação ao modo de aprender de rapazes e raparigas.

Nos Estados Unidos, em 2001, foi aprovada com ampla maioria dos dois principais partidos norte-americanos, a reforma educativa chamada “No Child Left Behind”, em que um dos seus artigos facilitava o ensino diferenciado na escola pública, como uma das

»»



possíveis medidas destinadas a melhorar o rendimento académico. Em 2006, foi aprovado o regulamento que permite às escolas públicas ensinar separadamente raparigas e rapazes, desde que com uma educação "substancialmente igual". Começou aí a experiência de escolas ou de aulas diferenciadas, para rapazes ou raparigas, na Carolina do Sul.

David Chadwell foi o principal responsável pelo desenvolvimento do programa educativo estatal destinado à implantação de aulas de educação diferenciada em todas as escolas públicas deste estado, incluindo a preparação dos professores e a formação dos pais. Desde que, em 2007, foi nomeado coordenador e impulsor deste projeto pelo Depar-

tamento de Educação da Carolina do Sul, as escolas *single-sex* aumentaram de 40 para 160. Fomentando a educação diferenciada, trabalhou igualmente em Washington DC, Virgínia, Texas, Tennessee, etc.

Professor desde 1992, David Chadwell trabalhou no Ensino Primário e como especialista de meios de comunicação social em Plymouth (Massachusetts), ensinando ainda no Ensino Secundário numa escola internacional na China (Escola Internacional de Tianjin) e, depois de onze anos como professor, participou de 2004 a 2007 num dos denominados "Magnet program" (escola especializada) com o primeiro programa de Escola Secundária para rapazes no estado da

Carolina do Sul. É autor do livro *A Gender Choice. Designing and Implementing Single-Sex Programs and Schools*.

Outra das razões que está subjacente à aprovação desta lei, é o respeito pela pluralidade, oferecer aos pais a possibilidade de escolherem esta opção. Para David Chadwell, "poder escolher livremente é fundamental para todas as pessoas, incluindo pais, alunos e professores. Isto torna-os mais responsáveis pelos projetos, porque eles escolheram este modelo entre várias opções válidas. Além disso, em democracia, se uma parte da população solicita um modo de educar diferente, o sistema deve proporcionar os meios para satisfazer essa solicitação".



Obviamente, este tipo de ensino constitui um desafio para os professores, adverte Chadwell. “A formação do professor é importante. Os professores têm de aprender o modo de otimizar as potencialidades dos alunos a partir do conhecimento das peculiaridades de cada sexo”.

Chadwell estranhou os obstáculos que se pretendem impor a este tipo de escola em Espanha e encorajou os seus promotores a continuarem a trabalhar para ampliar o quadro de liberdade educativa.

Não se esqueça que, em fevereiro de 2010, o Supremo Tribunal espanhol confirmou a sentença da terceira secção do Tribunal Superior de Justiça da Andaluzia (TSJA) o qual, em novembro de 2009, havia suspenso de forma cautelar as ordens emanadas do Departamento de Educação andaluz, que ameaçavam doze escolas convencionadas do ensino diferenciado da Andaluzia com a retirada dos acordos económicos, a menos que no ano letivo de 2010-2011 se transformassem em escolas mistas.

Além disso, o Supremo condenou a Administração educativa a pagar as custas derivadas do processo, que ascendem a um máximo de 3.000 euros.

A Confederación Española de Centros de Enseñanza en Andalucía (CECE-Andalucía) considera que se trata de “mais um passo na defesa do pluralismo educativo instaurado na nossa Constituição”.

C. A. C. ■



**PANORAMA**

## O Tribunal de Estrasburgo e o aborto na Irlanda

O Tribunal Europeu dos Direitos Humanos condenou a Irlanda pela

falta de disposições legais num caso de aborto terapêutico, reco-

nhecido na Constituição apenas quando está em perigo a vida da







mãe. Mas, ao mesmo tempo, manteve que a proibição constitucional do aborto em vigor na Irlanda é compatível com a Convenção Europeia dos Direitos Humanos, o que dececionou os promotores da legalização do aborto.

A legislação irlandesa tinha sido denunciada ao Tribunal Europeu por três mulheres que afirmavam terem sido obrigadas a ir ao estrangeiro para abortar, porque a sua saúde estava em perigo.

Os juízes de Estrasburgo deram razão, por unanimidade, a uma delas, que alegava não ter tido nenhuma forma de fazer valer o seu direito a abortar, apesar do risco médico que enfrentava. Esta mulher lituana, residente na Irlanda, estava em fase de remissão

de um cancro e temia uma recaída. Afirmava que não a haviam informado sobre se o seu caso se enquadrava nos pressupostos de aborto terapêutico, pelo que teve de ir abortar à Grã-Bretanha. Os juízes condenaram o estado irlandês a pagar-lhe 15.000 euros, a título de danos morais, em vez dos 40.000 que ela pedia. Os juízes consideraram que o governo irlandês não justificou a ausência de uma lei sobre o direito a abortar quando está em perigo a vida da mãe.

Pelo contrário, o Tribunal rejeitou as queixas das outras duas mulheres que invocavam o seu direito ao aborto por motivos sociais ou problemas médicos de escassa relevância.

O Tribunal considerou que, relativamente à legislação sobre o aborto, os países europeus gozam de “uma ampla margem de apreciação”, pois não existe “um consenso jurídico sobre a definição científica e jurídica do começo da vida”. Cabe, pois, a cada país, estabelecer a legislação correspondente. Embora a proibição do aborto seja uma interferência na vida privada, a interferência é justificada, afirma o Tribunal, “pela finalidade legítima de proteger a moral pública tal como é entendida na Irlanda”.

Na Irlanda, em 1983, foi aprovada em referendo uma emenda constitucional para permitir o aborto quando estivesse em perigo a vida da mãe. Em 1992, noutro referendo, foi levantada a proibição

»»



de ir abortar ao estrangeiro e foi permitido distribuir informação sobre como abortar fora do país, mas foi recusada a legalização do aborto em certas condições.

Perante a falta de apoio parlamentar, os grupos defensores da legalização do aborto basearam a sua ação em casos extremos para

provocar decisões judiciais. Assim, em 1992, o caso levado ao Supremo Tribunal foi o de uma rapariga de 14 anos, que afirmava ter sofrido violação.

Com os três casos apresentados mais recentemente, queria fazer-se ver que a proibição do aborto põe em risco a saúde da mulher.

Todavia, a Irlanda encontra-se entre os países com menores taxas de mortalidade materna.

Visto a decisão do Tribunal não exigir à Irlanda anular a proibição, os grupos pró-aborto manifestaram-se num comunicado “muito dececionados” ■

PANORAMA



## Outra Vida

Hereafter

Realizador: Clint Eastwood  
 Atores: Matt Damon; Cécile de France  
 Música: Clint Eastwood  
 Duração: 129 min.  
 Ano: 2010

Clint Eastwood aborda novamente neste filme um ponto crucial da existência humana: a morte. Começamos por conhecer três personagens: uma mulher que quase morre no *tsunami*; depois, a história de um rapaz com perceções extrassensoriais e,

por fim, uma criança que perdera o seu irmão gémeo.

O objetivo do realizador não é analisar a morte em si mesma, mas antes o sentido da vida. Numa sequência genial, destrói os charlatães que falam com o além

»»



e que exploram as angústias alheias. O essencial é demonstrar que há algo mais para além da morte. No caso da mulher, esse objetivo será dramático: perde o emprego e é ridicularizada pelos amigos. Quer provar o que passara. Tenta publicar um livro, mas é recusado. Ela insiste. Um dos editores sugere uma alternativa. Ela aceita e é um êxito. O rapaz, por sua vez, recusa uma hipótese de criar um negócio pouco sério. Quer ser honesto. A criança tenta perceber o sentido da morte do irmão, mas todas as experiências a que recorre são em vão. Encontra uma oportunidade válida e persegue-a até alcançar. No final, as três histórias cruzam-se e completam-se, mas só terminam em bem quando todos decidem

apoiar-se uns nos outros e falar entre si.

#### **Tópicos de análise:**

- 1- É essencial conhecer-se a si próprio, para se saber o que se pretende atingir.
- 2- É útil analisar e seguir o conselho de alguém competente e de confiança.
- 3- Ter a questão “ativa e presente”, é útil para a resolver ao surgirem oportunidades. ▣

Paulo Miguel Martins  
Professor da AESE







### Nota:

Inserimos a imagem correta referente ao texto “Soy economista y os pido disculpas”, que devia ter saído no número 573 do Correio da AESE.

**Soy economista y os pido disculpas**  
Para maximizar beneficios, la receta que nos enseñan en las escuelas de negocio es de una simplicidad bíblica: aumentar los ingresos y reducir los costes. El problema es que no se enseña hasta dónde se puede llevar esta simple lógica. La ética de las negocios tiene poco sitio en los programas de estas escuelas [...]  
¿El propósito de este libro? Alertar y agitar. Quiero ayudar a que este mensaje no se olvide cuando los índices bursátiles vuelvan a subir. Si no hacemos nada, las escuelas de negocio continuarán enseñando a los futuros directivos a concebir el mundo a través de la medida cínica que a diario vemos que no funciona.

**Florence Noiville**



DOCUMENTAÇÃO



## A dama que devolveu o sorriso aos moribundos

Numa cultura que presta culto ao corpo e fomenta a obsessão pela saúde, fazem falta pessoas que se atrevam a olhar de frente a morte. Neste campo sobressai Cicely Saunders que, juntamente com outras duas mulheres do século XX, Teresa de Calcutá e Elisabeth Kübler-Ross, humanizou o rosto da morte e aplicou, com a sua vida e o seu trabalho, um bálsamo sobre uma das grandes feridas do género humano.

Recentemente, a editora Palabra lançou uma biografia de Cicely Saunders (1918-2005), fundadora do movimento Hospice de Cuidados Paliativos, seguramente a instituição médica que mais fez por

este campo da medicina. (Shirley du Boulay, “Cicely Saunders. Fundadora del movimiento Hospice de Cuidados Paliativos”, edição atualizada e completada por Marianne Rankin. Palabra, Madrid, 2011, 348 págs. Original: “Cicely Saunders. The Founder of the Modern Hospice Movement”. Tradução para castelhano: Gloria Esteban)

Não se pode dizer que a Dra. Saunders não tenha sido reconhecida pelo seu trabalho: recebeu, além de uma vintena de doutoramentos *honoris causa* em todo o mundo, e no seu país, a Grã-Bretanha, a Ordem do Mérito – a distinção honorífica mais impor-

tante do país – e o título de dama do Império Britânico. A sua influência sobre a medicina moderna, muitas vezes desconhecida, justifica largamente tais títulos.

### Uma mulher corajosa

Cicely Saunders foi uma autêntica pioneira, embora ela se referisse à sua própria história de modo mais modesto: “fui a pessoa indicada no lugar e momento certos”. Nasceu em Inglaterra em 1918. Desde jovem que se sentiu chamada para ajudar os mais necessitados, e orientou a sua carreira profissional para os cuidados com os doentes. A sua sensibilidade para com os desamparados aumentou





graças a um acumular de circunstâncias, quase todas bastante dolorosas: por um lado, a sua arraigada timidez, que foi colocada especialmente à prova durante a sua estadia num colégio interno; por outro, a separação dos seus pais após um tortuoso casamento. Por último, aquilo que a levou a fundar uma nova instituição foi a perda do seu primeiro grande amor, um jovem doente terminal que ela atendeu nos últimos dias da sua vida.

Como no caso de Teresa de Calcutá, para a sua decisão foram fundamentais o degradante ambiente em que morriam muitos doentes na Inglaterra do início do século XX e também uma forte visão vocacional e religiosa da vida. Cicely, que não se tinha

ocupado especialmente da sua vida espiritual enquanto jovem, converteu-se à Igreja Evangélica aos 27 anos. Embora pouco a pouco, foi-se afastando desta Igreja. A doutrina cristã foi o seu guia, tanto na sua vida pessoal, como na fundação da Hospice.

O seu carácter audaz e o seu empenho em terminar aquilo que começava, também a ajudaram muito a implementar o seu projeto. Mostra desse carácter, é uma anedota de juventude: quando estudava enfermagem, diagnosticaram-lhe um problema nas costas, agravado pelas longas estadias nas salas de enfermos. A Cicely, que não estava disposta a abandonar a profissão, não lhe ocorreu outra coisa a não ser estudar deitada no chão, virada

para cima. Passava horas assim. Acabou por conseguir terminar os estudos de enfermagem.

O otimismo foi um traço saliente do seu carácter. Algo que se plasmou igualmente na sua obra, o movimento Hospice. Talvez, de início, a instituição não tenha constituído nenhum avanço inovador no terreno estritamente científico. A sua contribuição foi modificar completamente a paisagem que rodeava as doenças terminais: convertê-la num ambiente que encorajasse a tirar todo o proveito de uma situação tão decisiva e tão fecunda como a morte. O seu entusiasmo, a sua solicitude pelos mais necessitados e a sua sensibilidade faziam de Cicely uma arma terapêutica em si mesma.





### **Para a dor total, a medicina total**

A morte de David Tasma, o seu primeiro amor, convenceu-a de que “é possível viver uma vida inteira em poucas semanas”. Mas havia que criar as condições necessárias para que isto ocorresse. Cicely referia-se à dor do doente terminal como “dor total”, porque é a soma da dor física, da dor social – a carga que o enfermo acha estar a fazer recair nos seus familiares –, a dor emocional – resultado de se sentir inútil e incapaz de se expressar a si mesmo – e a dor espiritual. Em face da dor total, pensava Cicely, a única solução é uma medicina total: nos centros hospitalares ligados ao movimento Hospice, hoje implantado pelos cinco conti-

nentes, cuida-se do atendimento físico dos doentes, mas também da sua criatividade, promovendo atividades de pintura ou música, da sua espiritualidade e do atendimento aos seus familiares.

Estes centros dispõem de uma capela e de um serviço de atendimento espiritual que respeita as convicções de cada doente. Além disso, a dedicação à família do enfermo é outro dos pilares do movimento, por expresso desejo de Cicely. Exemplo disso são os inúmeros telefonemas de familiares que a receção destes hospitais atende, muitas vezes “apenas para conversar”, como queria a fundadora. Permitem que os parentes visitem o doente sempre que queiram sem que impeçam o descanso dele, pelo que os cen-

tros se convertem em pequenas cidades com um agradável trânsito de famílias e amigos.

Além disso, Cicely quis que os doentes dos seus hospitais se sentissem sempre como em suas próprias casas, mas que, se em algum momento quisessem regressar durante algum tempo aos seus lares, e isso fosse viável, tivessem total liberdade para o fazer. Daí ter desenvolvido desde o princípio um serviço completo de atendimento ao domicílio.

### **Cuidar até da cor das cortinas**

Quando a morte está próxima, cada pormenor conta. Aquilo que pode ajudar a enfrentar com espírito positivo os últimos momentos são, às vezes, pequenas mostras de

»»





carinho. Cicely aprendeu esta lição na sua juventude, nas suas estadias nos hospitais. Por isso, quando fundou o seu, preocupou-se em levar à prática: portas largas para as cadeiras de rodas, uma capela espaçosa à qual se pudesse aceder com as macas, bolos de aniversário para os doentes confeccionados pela equipa de cozinha do próprio hospital, um alojamento com instalações lúdicas para que as enfermeiras pudessem descansar, a distribuição da ala geriátrica em pequenos quartos-apartamento com cozinha, de modo a que se o desejassem, os doentes pudessem cozinhar, etc.

Trata-se, nas palavras de Cicely, de “averiguar o melhor modo de aumentar o bem-estar dos doentes,

quando tão enfermos ou às portas da morte; aprender a não perder a serenidade para os manter serenos”. Uma anedota ilustra este cuidado pelos pormenores, que nasce do carinho pelo paciente: numa reunião de trabalho, enquanto observava uma colcha de retalhos de tecidos diferentes, Cicely perguntou a uma das suas ajudantes: “Imagina que estás enferma na cama e não te sentes bem: Que cortinas preferirias?”.

### **Hospice, uma comunidade**

Quando Cicely criou o movimento Hospice, não tinha certezas sobre o que estava a criar: a palavra que lhe vinha à cabeça era a de comunidade. Ainda perturbada pela recente conversão religiosa, propôs-se fundar uma forma de

congregação laica mas também médica. Com o tempo, o influxo da religião no movimento foi-se canalizando por outros canais. No entanto, a ideia de comunidade constituiu para Cicely uma ideia básica: iria esforçar-se por criar entre doentes, médicos, familiares, enfermeiros, capelães e todo o restante pessoal, uma forte comunicação, que se fundasse num interesse comum: o bem-estar dos enfermos.

Especialmente relevante foi a importância que deu desde os primeiros momentos às enfermeiras, quando muitas vezes eram vistas como as “donzelas dos médicos”. Cicely, que também tinha sido enfermeira antes de ser médica, compreendia que as enfermeiras são as pessoas que estão

»»



mais próximas dos doentes e sabem deles muitas coisas que os médicos desconhecem. Por isso, concedia-lhes uma certa capacidade de decisão nos tratamentos. Certa vez, um doente tinha tido de renunciar ao seu copo de whisky diário, porque mal o podia tragar. Graças à confiança que tinha na sua enfermeira, esta soube que aquilo significava para ele muito mais do que se poderia imaginar. A solução que lhe ocorreu foi congelá-lo: assim, o doente poderia chupar o whisky.

### **Evitar a dor, melhor que aliviá-la**

Contudo, para lá da visão cristã, do otimismo e da alegria com que se rodeava o doente e os familiares, Cicely sabia que o fundamental no seu projeto era a eliminação

da dor. Num hospital de freiras católicas onde trabalhou algum tempo, descobriu uma técnica que depois se encarregaria de levar ao mundo inteiro: a administração regular dos fármacos. Em vez de esperar que as dores se manifestem, o doente recebe os seus medicamentos antes, e de forma periódica, ajustável às circunstâncias. Evita-se assim, além disso, a sensação de culpabilidade e de impotência de muitos doentes, que pensam que podem ser encarados como pessoas frouxas, se forem eles a pedir os seus medicamentos.

Cicely não descuidou a faceta científica em prol de uma visão espiritualista da dor. O seu realismo foi outro dos seus melhores aliados. Estava consciente de que

o controlo da dor se torna quase que imprescindível para “permitir ao doente continuar a ser ele próprio”. Daí que desde o princípio apontasse a necessidade de criar um departamento de investigação como parte do movimento.

### **Oposição à eutanásia**

Esse mesmo realismo levou-a a opor-se frontalmente às primeiras vozes favoráveis à eutanásia. Conhecia melhor do que ninguém a qualidade de vida que bons cuidados paliativos, juntamente com a atenção aos pormenores e aos familiares, eram capazes de oferecer ao enfermo. “É perfeitamente possível manter a grande maioria dos doentes sem sofrimento com a dor, não sendo necessário administrar-lhes grandes

»»



doses de opiáceos e não tendo de recluir a criação de uma possível dependência. É precisa maior formação sobre isto no caso de estudantes e enfermeiras”.

Graças em grande parte a Cicely, hoje os cuidados paliativos fazem parte dos estudos de enfermagem. Mas, a mentalidade eutanásica continua a ser forte, especialmente, e não por acaso, entre os que são alheios à profissão da enfermagem. Em 1961, visitou o Saint Christopher, o primeiro hospital do movimento, o Dr. Colebrook, um dos então mais afamados defensores da eutanásia. Após comprovar a alegria, o controlo da dor e a serenidade dos pacientes, disse a Cicely: “Acho que o problema da eutanásia não existiria ou seria muito menor, se

os doentes em fase terminal pudessem acabar as suas vidas nesta atmosfera que a Cicely se esforçou em construir”.

O grande resultado de Cicely Saunders não foi esconder a morte ou atrasá-la, mas em modificar tudo o que tradicionalmente esteve associado a ela, uma operação muito de acordo, certamente, com o seu gosto e a sua sensibilidade pelo restabelecimento, como provam os seus hospitais. A união dos melhores tratamentos, um ambiente agradável, pessoal médico muito próximo e unido, atendimento preferencial aos familiares e sentido religioso da vida e da morte são a fórmula do Hospice e a herança de Cicely. É também um poderoso argumento a favor da vida e contra a eutanásia.

Na altura em que Cicely fundou o primeiro hospital, decidiu chamá-lo Saint Christopher por sugestão de uma paciente: seria lógico, visto que São Cristóvão é o patrono dos viajantes. Quando se concluíram as obras, Cicely colocou no jardim de entrada uma escultura deste santo, com o Menino Jesus nos braços, tentando cruzar um rio com uma forte corrente adversa. Uma imagem de como se pode atravessar o último rio, mas que também se pode interpretar como a luta de uma mulher para não abandonar os mais desamparados quando mais necessitam de apoio.

F.R.-B. □

**Partilhe com a AESE as suas  
questões, Notícias e Passaporte  
(elianaalucas@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](http://www.aese.com.pt/cancelamento)

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

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