

NOTÍCIAS

AESE recebe european case clearing house para workshops sobre casos

Felicidade e trabalho: uma rima possível?

Diz-me quanto produzes, dir-te-ei quanto vales

Revitalizar empresas em insolvência é tarefa de gestores

“Podemos fazer muito para melhorar e inovar”

37º PADE no IESE de Madrid

Boletim de Capelania: “Espírito e Carne”

OPINIÃO

O Triunfo das Cativas

Crise = oportunidade: outra vez?

PANORAMA

Os hereges sociais, segundo a nova moral de Estado

As finanças do futebol: uma bolha a reventar?

O Discurso do Rei

DOCUMENTAÇÃO

As duas tribos dos EUA

“Nós somos os 99,9%”

AGENDA

Master Executive MBA AESE/IESE

Lisboa, 10 de abril

A Política e os Combustíveis

Lisboa, 12 de abril

Gestão de Projetos: uma abordagem prática

Lisboa, 17 e 18 de abril

Finanças pessoais

Porto, 17 de abril

Apresentação Pública de NAVES do 10º Executive MBA AESE/IESE

Lisboa, 27 de abril

Ajudar a minha equipa a crescer

Lisboa, 15 e 16 de maio

[Junho e julho de 2012](#)

[Escrever e ensinar com Casos](#)

AESE recebe european case clearing house para workshops sobre casos

Pioneira do ensino com casos em Portugal, a AESE recebe os participantes nos workshops da [ecch](#) (european case clearing house) sobre a utilização de casos na formação de dirigentes e executivos, à semelhança do que acontece na Harvard Business School e no IESE. [Michiel R. Leenders](#) e [Louise A. Maufette-Leenders](#) são os tutores responsáveis pelas ações de formação.

“[Teaching with cases](#)” realizar-se-á de 27 a 29 de junho. Segundo a ecch, “este workshop anual ajuda os participantes a ensinar com casos de forma eficiente. A formação dissipa a mística de ensinar com casos ajudando simultaneamente os professores a evitar algumas das armadilhas elementares.”

“[Writing with cases](#)”, que terá lugar na AESE de 2 a 4 de julho, “visa ajudar os participantes a saber escrever casos de forma rápida e eficaz, e a desenvolver capacidades para criar um ambiente de aprendizagem mais enriquecedor para os seus alunos.” ■



Michiel R. Leenders, Professor Emeritus da the Richard Ivey School of Business



Louise A. Maufette-Leenders, redatora de casos e investigadora associada da Richard Ivey School of Business

21 de março de 2012

AESE Women Leader's Forum, no Porto



Felicidade e trabalho: uma rima possível?

No encontro do Women Leader's Forum (WLF) realizado no Porto, a 21 de março, Dulce Varandas, Engenheira Eletrotécnica, Consultora na Vortal e especialista na área de liderança autêntica, apresentou a sua visão sobre a compatibilidade entre a carreira profissional e a felicidade das dirigentes. Formar "líderes como catalisadores de mudanças positivas" foi o repto lançado na sessão.

Ângela Teixeira (34º PDE) responsável pela Gestão Financeira e da Tesouraria da Petrotec, considerou que "foi muito interessante! O tema em si já prometia, mas a simplicidade e espontaneidade da oradora foram fantásticas. Falar sobre estes temas, numa altura de crise, onde as notícias são tão más, provocando em nós muito facilmente reações negativas, ajuda sempre a olhar os problemas numa outra

perspetiva. São temas cuja aplicação nas empresas e na nossa vida particular no dia a dia, é um pouco mais difícil!... Por isso, e como disse a Dra. Dulce Varandas, "Gostar" muito do que fazemos, e fazê-lo com muita Paixão, ajudam-nos sempre a solucionar os problemas de uma forma positiva e a levarmos os outros a ter a mesma atitude!" ▣



[20 de março de 2012](#)

[AESE Women Leader's Forum, em Lisboa](#)



Diz-me quanto produzes, dir-te-ei quanto vales

O [Prof. Luís Cabral](#) foi o convidado do encontro do AESE Women Leader's Forum realizado em Lisboa, no dia 20 de março. O tema em debate foi a “Regulação e concorrência: Portugal e Europa”.

Segundo o Professor de Economia na NYU – New York University, no IESE Business School e na AESE, existe uma relação íntima entre a qualidade de gestão e a formação executiva.

Atendendo aos estudos realizados, em média, a qualidade de gestão em Portugal é boa. Mas mais do que uma diferença a este nível entre Portugal e os EUA ou a União Europeia, existe “uma grande disparidade na qualidade da gestão no próprio país.” Cerca de 25% das empresas portuguesas mais produtivas apresentam um grau de produtividade superior ao do

melhor país do mundo. No entanto, “14% das empresas em Portugal são muito menos produtivas do que a empresa menos produtiva nos EUA.” Este valor aparece justificado pelo nível de concorrência existente no país: quanto menor é a concorrência, maior é a ineficiência.

A concorrência e a rotatividade dos gestores e dos colaboradores foram apresentadas por Luís Cabral como fator de crescimento de longo prazo, implicando a valorização da meritocracia das organizações como critério darwinista de seleção.

Na sessão, o Professor referiu a importância da mobilidade económica e o comportamento desleal que o Estado tem adotado relativamente às empresas, ao absorver os recursos disponíveis,

comprometendo assim o investimento na competitividade do setor privado. ▣



15 de março de 2012

Com João Labareda, Chief of Compliance do Grupo Santander

Revitalizar empresas em insolvência é tarefa de gestores

O tema da insolvência das empresas é normalmente abordado no âmbito de conferências e debates nos quais a perspectiva jurídica predomina e a formação de base dos participantes é da área de Direito. O Agrupamento de Alumni da AESE entendeu que seria oportuno abordar este tema noutra perspectiva: a prevenção da insolvência, uma vez que revitalizar empresas se torna cada vez mais uma tarefa para gestores.

Por isso, a AESE convidou João Labareda, Chief of Compliance do Grupo Santander em Portugal, Professor de Direito da Faculdade de Direito da UCP e analista experiente nestas questões, para conduzir uma sessão sobre a "Prevenção de insolvências".

A sessão contou com oitenta participantes oriundos de vários setores de atividade, com predominância da Banca. João Labareda apresentou as condições necessárias para que uma empresa seja considerada em situação de insolvência, alertando para os sinais que os gestores devem avaliar antes de chegar a um caminho sem retorno.

O orador aproveitou a conferência-colóquio para deixar conselhos importantes aos empresários que no seu dia a dia lidam com empresas, clientes e fornecedoras de produtos e serviços que, por se encontrarem em circunstâncias de incumprimento, podem afetar o core business das suas organizações.

À sessão de continuidade seguiu-se um animado debate durante o qual a abordagem jurídica e de gestão foram confrontadas para um melhor esclarecimento de todos. ▣



[13 de março de 2012](#)

[Seminário sobre "Open Innovation para tempos desafiantes"](#)

“Podemos fazer muito para melhorar e inovar”

“Participar no Seminário AESE «Open Innovation» foi uma experiência inspiradora de uma atitude positiva perante os desafios do mundo de hoje.” Assim definiu Graça Oliveira, Diretora de Soluções Empresariais dos CTT. “É importante a convicção de que podemos fazer muito para melhorar e inovar; isto é determinante para o sucesso.

A qualidade dos conteúdos e da organização, as vivências e o conhecimento partilhados pelos oradores e restantes participantes, o espírito aberto e construtivo culminaram numa certeza: não há “receita mágica”, aplicável a todas as situações, mas a solução existe e é alcançável.”

A partilha de conhecimento e de experiências por parte dos professores e dos oradores foi muito

apreciada, já que 50% dos participantes reconheceram que os conhecimentos corresponderam bastante aos objetivos iniciais e mais 35% concluíram que foram totalmente ao encontro das expectativas.

No seminário estiveram presentes: João Dolores para falar sobre o projeto Open da PT, Soraya Gadit (8º [Executive MBA AESE/IESE](#)) para apresentar a Inocrowd como ferramenta de Open Innovation, e Pedro Gama para demonstrar a aplicabilidade da plataforma Lean Do.

No painel da tarde, “A Inovação como uma resposta empresarial” foi o tema desenvolvido pelo painel de oradores convidados, constituído por Jorge Sales Gomes, José Rui Soares, Luís Osório, Paulo Marques (ANSR).

A discussão do [caso](#) Brisa e as sessões plenárias estiveram a cargo do [Prof. José Ramalho Fontes](#). ▣



Jorge Sales Gomes, CEO & Diretor da Brisa Inovação e Tecnologia.

[Março de 2012](#)

[Semana internacional](#)

37º PADE no IESE de Madrid

De 7 a 8 de março, o 37º [PADE](#) foi recebido no IESE em Madrid. O [Prof. Francisco Iniesta](#), Diretor-geral da Business School da Universidad de Navarra, deu as boas-vindas ao grupo de dirigentes portugueses.

Durante a estada, os participantes tiveram ocasião de assistir a uma conferência sobre as “Perspetivas da economia mundial”, conduzida pelo [Prof. Juan Toribio](#).

O [Prof. Ramon Pin](#) dirigiu-se-lhes em duas sessões orientadas para a “Gestão em tempo de crise”. Antes do encontro empresarial com dirigentes espanhóis, o 37º PADE assistiu ainda a uma conferência com Antonio Lladren, Presidente da Enagas.

Neste encontro intensivo em Madrid, o PADE teve ocasião de

participar numa discussão de um caso sobre “Estrutura de financiamento da empresa” orientada pelo [Prof. José Luis Suarez](#) e ouvi-lo numa palestra sobre a “Situação atual dos mercados financeiros internacionais e a gestão financeira da empresa”.

O caso sobre “Inovação na Contratação Pública no Setor da Saúde” foi dado pelo [Prof. José Ramalho Fontes](#), que acompanhou o grupo português nesta digressão, com o [Prof. Pedro Ferro](#), Diretor do Programa.

No primeiro dia, o 37º PADE jantou no restaurante “Teatro Real”, em ambiente de grande animação e alegria. A visita ao Teatro foi muito apreciada já que, semanas antes, este fora um dos casos debatidos em aula.

No dia 8 de março, a propósito do aniversário do Prof. José Ramalho Fontes, o IESE ofereceu um bolo de aniversário ao almoço, que serviu de pretexto para cantar os parabéns e celebrar a data de uma forma especial, em terras madrilenas. ▣



[Abril de 2012](#)

[Boletim da Capelania](#)

Espírito e Carne

«Apalpai e vede, porque um espírito não tem carne nem ossos, como vedes que Eu tenho», disse Jesus aos Apóstolos, estupefactos, depois da Ressurreição. E para mais os convencer: «Tendes aí alguma coisa que se coma?» Apresentaram-Lhe uma posta de peixe assado, e comeu-o, à vista deles (Lc 24, 39-43). Sendo puro Espírito, não há ninguém mais materialista do que Deus, o Criador e sustentador da matéria! E nós, a quem a matéria parece ser a maior (senão a única) realidade, somos muito mais espirituais do que julgamos. Falamos, sentimos, pensamos, imaginamos, recordamos, gostamos, preferimos, escolhemos, decidimos, hesitamos, projetamos, amamos, detestamos, rimos, choramos... E o que é tudo isso, senão fruto do espírito que em nós há, que nós somos também?

Ronald Knox fazia notar que, apesar dos olhos, nós não vemos ninguém; vemos o seu rosto, ouvimos a sua voz, somos capazes de imaginar pela expressão facial ou pelo tom de voz o que lhe vai por dentro; mas não vemos o seu «eu». O mais importante da gente, o cerne da nossa individualidade, o que permanece no meio das nossas contínuas mudanças corporais – é puramente espiritual, invisível. O «eu» é o que há de mais real, mais permanente, no homem.

Temos pena de não ver Jesus como o viram os Apóstolos; mas eles também não «o viram»; viram o seu rosto, o seu sorriso, e ouviram as suas palavras benditas. E creram n'ele como nós cremos. Talvez isto nos sirva de consolo... E até de alegria, como nos diz S. Pedro na sua primeira



»»



Carta, quase com uma ponta de inveja: «Este Jesus, vós o amais sem nunca o terdes visto, credes n'ele sem o ver ainda, e exultais com uma alegria inefável e cheia de glória, seguros de obter a meta da vossa fé: a salvação das vossas almas» (1ª Ped, 1, 8-9).

O Santo Padre anunciou um «Ano da Fé» desde outubro deste ano a novembro de 2013, em comemoração do Concílio Vaticano II. É altura de o prepararmos, revendo e meditando o «Credo» através da leitura – a seu conselho – do «Catecismo da Igreja Católica» e da oração. Quanta luz receberemos para compreendermos melhor o sentido da nossa vida, a dignidade do homem e o Amor de Deus! ■

Boletins da Capelania anteriores:

[Corrigir os que erram](#)

Março de 2012

[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

AGENDA



Programas



Programa **Master Executive MBA AESE/IESE**

Lisboa, 10 de Abril
[Inscrições >](#)



Programa **Apresentação Pública de NAVES do 10º Executive MBA AESE/IESE**

Lisboa, 27 de Abril
[Inscrições >](#)

Seminários



Seminário **Gestão de Projetos: uma abordagem prática**

Lisboa, 17 e 18 de abril
[Saiba mais >](#)



Seminário **Ajudar a minha equipa a crescer**

Lisboa, 15 e 16 de maio
[Saiba mais >](#)

Sessões de Continuidade



Sessão de Continuidade **A Política e os Combustíveis**

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



Sessão de Continuidade **Finanças pessoais**

Porto, 17 de abril
[Saiba mais >](#)

BLOG



Partilhe connosco a sua opinião



Pedro Ferreira,
9º Executive MBA
AESE/IESE

O Triunfo das Cativas

“As cativas de marca são sociedades financeiras ou bancos detidos pelos construtores automóveis, destinam-se a financiar exclusivamente as vendas aos concessionários (crédito stock) e aos clientes finais (financiamento de retalho), das viaturas das respetivas marcas. (...)”

[Leia mais e comente](#)

Publicado no Vida Económica, a 30 de março de 2012.



Manuel Dias Ferreira,
1º PADE e Professor
da AESE

Crise = oportunidade: outra vez?

“Estamos fartos de ler textos explicando como uma crise pode representar uma oportunidade para as empresas... e fatalmente seguem-se os caracteres chineses que significam crise. Desta vez porém deixemos de lado as empresas e vejamos se algum benefício o consumidor pode retirar de uma crise. (...)”

[Leia mais e comente](#)

Publicado no Diário Económico, a 12 de março de 2012.



PANORAMA

Os hereges sociais, segundo a nova moral de Estado

Para dar uma família de acolhimento a milhares de crianças que estão a cargo do Estado na Grã-Bretanha, seriam necessárias, pelo menos, mais 10.000 famílias do que aquelas hoje disponíveis. Não há assim tantos candidatos. Trata-se de acolher crianças com muitas carências afetivas e educativas, o subsídio estatal não é muito estimulante e a papelada burocrática - antes e depois - desencorajante.

Daí que se devesse esperar que fosse bem recebido um casal como o constituído por Eunice e Owen Johns, de 62 e 65 anos, que, além de terem criado quatro

filhos próprios, tiveram em situação de acolhimento 15 crianças desde 1992. O seu desempenho deve ter sido bom, pois foram louvados na altura pelos serviços sociais como pessoas “amáveis e hospitaleiras”, que “respondem com sensibilidade” às necessidades das crianças.

Após um intervalo de alguns anos, voltaram a oferecer-se como candidatos em 2007. Mas algo havia mudado e, segundo os serviços sociais da cidade de Derby, não reuniam as condições de idoneidade. O motivo era que, como cristãos pentecostais praticantes, não têm uma visão positiva da

homossexualidade e, portanto, não diriam às crianças palavras favoráveis sobre esta tendência sexual.

A sentença do tribunal considera que as ideias cristãs sobre a sexualidade são prejudiciais para as crianças.

Os Johns consideraram-se tão ofendidos ao serem discriminados por serem cristãos, como se tivessem sentido se os houvessem rejeitado por serem negros, como efetivamente o são. Por isso, recorreram aos tribunais. Mas perderam o caso perante o High Court de Londres, que deu razão

»»



aos serviços sociais com uma sentença que provocou ondas no país.

O paradoxo é que a sua exclusão como família de acolhimento se baseia numa Lei de Igualdade aprovada pelo anterior governo trabalhista, precisamente para evitar a discriminação por todo o tipo de motivos (sexo, idade, religião, etnia, orientação sexual, etc.).

Na sua sentença, os dois juízes estabelecem que as autoridades locais podem exigir que os candidatos demonstrem uma atitude positiva para com a homossexualidade. Os juízes reconhecem que “existe um conflito entre as disposições legais contra a discriminação por motivos religiosos e contra a discriminação por orien-

tação sexual. Mas, no que se refere a famílias de acolhimento, devem ter precedência as que se referem à orientação sexual”.

Porquê? Os juízes admitem que a Declaração Europeia de Direitos Humanos reconhece o direito a manifestar as crenças religiosas próprias, mas este direito fica como que adiado quando “a pessoa a quem é confiada a custódia de uma criança, deseja manifestar uma crença que é contrária (*inimical*) aos interesses da criança”.

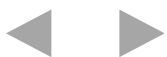
Esta posição coincide com o que tinha defendido, neste caso, a Comissão de Igualdade e Direitos Humanos, um organismo burocrático que tinha manifestado perante o tribunal, que uma criança entregue em situação de acolhi-

mento, poderia ser “infetada” pelas ideias cristãs sobre ética sexual.

O High Court fez malabarismos jurídicos ao declarar que os Johns não eram excluídos pelas suas crenças cristãs, mas pelas suas ideias sobre a ética sexual. É de perguntar se seguiria esta mesma argumentação no caso de ser excluído um casal homossexual, alegando que não tinha uma visão positiva da religião, o que poderia ser prejudicial para uma criança atraída pela fé.

Mesmo na descristianizada Grã-Bretanha, a sentença despertou muitas críticas. Andrea Minichello Williams, do Christian Legal Center, interroga-se: “Se a moral cristã é considerada prejudicial para as

»»



crianças e inaceitável para o Estado, quantos anos faltam para que se retire aos pais cristãos a custódia dos seus filhos?”

A colunista Allison Pearson, do “Daily Telegraph”, pergunta o motivo de se exigir a um pai adotivo uma determinada ideia sobre a homossexualidade. “Aquilo que me indigna com este caso, é que os verdadeiros perdedores são os milhares de crianças que necessitam urgentemente de ser afastadas de um ambiente caótico, para que se lhes ofereça a esperança de uma vida melhor”. Como “anglicana pouco convicta” diz não acreditar no inferno, mas declara-se disposta a reservar um lugar para os juízes, burocratas ou trabalhadores sociais que pensam “ser mais importante dar satisfa-

ção aos seus preconceitos progressistas, do que encontrar um sítio seguro para uma criança”.

A realidade é que, como acontece nesta sentença, os direitos dos homossexuais passam por cima, inclusivamente, da liberdade de consciência e da liberdade de expressão das próprias convicções. Já não só se pede o respeito que um homossexual, como qualquer outra pessoa, merece. Aquilo que se exige é a aprovação da sua conduta. A senhora Johns demonstrou saber distinguir entre ambas as coisas, ao declarar: “Os juízes sugeriram que as nossas ideias poderiam prejudicar as crianças. Não pensamos que seja assim. Estamos dispostos a amar e aceitar qualquer criança. O que não estamos dispostos é a dizer a

uma criança que a prática da homossexualidade é uma coisa boa”.

Mas é a convicção que esta nova moral de Estado pretende impor. A lei pode exigir que uma pessoa não seja discriminada pelo facto de ser homossexual ou adúltera ou pentecostal ou qualquer outra condição admitida pela lei. O que não pode é obrigar a que alguém tenha de ter uma visão necessariamente positiva do comportamento ou das ideias de um grupo, como se o contrário fosse uma ofensa. Isto, que parecia um valor adquirido numa sociedade democrática, parece ser esquecido quando se trata da conduta homossexual. Pelo contrário, se um organismo do Estado diz que as crianças podem ver-se “infetadas”

»»



pela moral sexual cristã, não parece haver ofensa.

O tema da homossexualidade converteu-se assim numa “crença”, que deve ser protegida de qualquer crítica ou debate. E esta nova Igreja da Igualdade e Diversidade, diversamente das outras, recorre ainda ao braço secular para sancionar o dissidente.

Como escreve o “Daily Telegraph” num editorial, “somos testemunhas de uma moderna Inquisição secular, um decidido empenho para forçar toda a gente a aceitar um novo conjunto de ortodoxias, sob pena de enfrentar a condenação como hereges sociais”.

Depois de tanto debate sobre o direito dos homossexuais a ado-

tar, o que agora se admite na Grã-Bretanha, sem debate, é que carecem de tal direito os cristãos que não têm uma visão positiva do comportamento homossexual. No final, verifica-se que a ditadura do relativismo não é uma ameaça, mas já uma realidade.

I. A. ▣

PANORAMA



As finanças do futebol: uma bolha a reventar?

Um desporto como o futebol, que interessa a tão grande número e tanta atenção merece por parte dos média, deveria ser um negócio rentável. No entanto, há clubes em Espanha com dívidas aos credores, que demoram a

pagar ao Fisco e à Segurança Social e, por vezes, até aos jogadores ... Também noutros países existem situações que são semelhantes. Estaremos perante mais uma bolha prestes a reventar?

Fomo-lo perguntar a Ángel Barajas, autor de “El valor económico del fútbol”. Professor no Departamento de Economía Financeira e Contabilidade da Universidade de Vigo, Ángel Barajas é também investigador do

»»



Observatório Económico do Desporto em Espanha e pertence ao grupo de investigação SETrg (Sport, Entertainment and Tourism Research Group). É atualmente coordenador do MBA em Desporto na Universidade de Vigo.

Quais os dados fornecidos pela UEFA sobre a situação económica dos clubes europeus?

No seu último relatório sobre o panorama europeu dos clubes de futebol, a UEFA analisou a situação financeira de mais de 90% dos clubes mais cotados de 53 federações. Esse relatório mostra que as receitas aumentaram de 12.000 milhões de euros em 2009, para 12.800 milhões em 2010 – mais 6,6%. O aumento médio das receitas durante os últimos 5 anos

foi de 9,1%. Tenha-se na devida conta que 13% dos clubes conseguem gerar 67% dessas receitas. As ligas que mais cresceram na última temporada, foram a russa, a turca e a ucraniana.

Mas o aumento médio do valor líquido das transferências e dos salários foi nesse mesmo período de 14%. A percentagem média de gastos salariais representou em 2010, 64% das receitas. Se lhe somarmos os 7% do valor líquido das transferências, veremos que uma média de 71% das receitas é gasta com jogadores (se essa verba ultrapassar os 60% ou 65%, os clubes estão já em dificuldades financeiras). Apercebemo-nos da gravidade da situação, ao constarmos que 78 dos clubes europeus que nos seus países estão

na linha da frente, gastam em jogadores mais de 100% e 274 clubes, mais de 70% das respetivas receitas.

Consequência deste facto é que, apesar do contínuo aumento das receitas, entre 1996 e 2010 os prejuízos aumentaram de ano para ano. Entre 2008 e 2010, tais prejuízos somaram quase mil milhões de euros. Note-se ainda que os balanços de 52% dos clubes foram seriamente afetados.

A que se deve o enorme endividamento dos clubes? Haverá também aqui uma bolha que vai re-bentar?

É bastante fácil de explicar o endividamento dos clubes se prestarmos atenção às receitas e às des-

»»



pesas. O esforço que fazem para serem competitivos e alcançarem bons resultados em campo traduz-se em acabarem por gastar mais do que encaixam. Além disso, de cada vez que assinam um contrato – habitualmente plurianual – com um canal televisivo ou com patrocinadores, usam-no como garantia para conseguir financiamentos e assim contratar jogadores. Não costumam pensar muito nos compromissos futuros que então assumem, pois a sua preocupação imediata é o resultado desportivo. A longo prazo, receitas mais avultadas convertem-se em maiores gastos, maiores prejuízos, menos tesouraria e aumento da dívida.

É evidente que os clubes no geral têm vivido acima das suas possi-

bilidades, gastando mais do que são capazes de angariar. Nesse sentido, existe uma bolha.

Partindo de um ponto de vista económico sério, que percentagem dos gastos deve um clube usar para contratar jogadores e pagar-lhes?

Segundo o modelo do professor Stefan Kesenne, o montante gasto em jogadores não devia exceder 65% das receitas. Podemos no geral afirmar que, se houver clubes a gastar mais de 60% ou 65% das receitas com jogadores – incluindo salários e amortizações de transferências – esses clubes estão em dificuldades. Mau é que os clubes excedam esse nível. Pior é não ser raro haver clubes que dedicam mais de 100% das recei-

tas a remunerar os jogadores e a equipa técnica. Assim, acaba-se na bancarrota.

A UEFA aprovou há pouco tempo um “fair-play” financeiro, um sistema de controlo para equilibrar as contas dos clubes. Quais as suas diretrizes?

Muito resumidamente, podíamos dizer que a UEFA se vai reger por quatro indicadores para garantir a sobrevivência do futebol a longo prazo. O primeiro indicador refere-se ao princípio de empresa em funcionamento, isto é, não deve haver razões fundamentadas sobre poder a empresa ou o clube continuar a desenvolver a sua atividade normal; neste aspeto, os clubes não podem apresentar ressalvas nos relatórios de audito-

»»



ria. O segundo indicador exige que os clubes satisfaçam as respectivas dívidas e obrigações com os bens ou direitos que possuem. O terceiro é o que maior repercussão tem tido nos média e é conhecido por *break-even*: exige a não existência de défices acima de determinado nível por um período de três anos. Finalmente, o quarto indicador exige a não existência de dívidas, vencidas e não saldadas a jogadores, outros clubes ou administrações públicas.

Tudo acompanhado por um processo de adaptação e uma constante vigilância das finanças dos clubes para que, se não cumprirem as condições impostas, não terão licença da UEFA para participar nas competições europeias.

Aumentaram as receitas de bilheteira dos clubes? Vai mais gente aos estádios?

As receitas de bilheteira dos últimos anos foram a segunda fonte de entradas que menos cresceu no conjunto da Europa. Acresce que em 2010 foi maior o número de ligas (28) a sofrer uma diminuição deste tipo de receitas, do que as que experimentaram algum aumento (23). As ligas espanhola, polaca, turca e austríaca estão entre as que viram aumentar as receitas de bilheteira.

Mais de 101 milhões de espectadores assistiram aos campeonatos das ligas europeias. Há aproximadamente 100 clubes cujos estádios registam uma ocupação

média superior a 75%. Isto acontece principalmente na Alemanha, na Inglaterra e na Holanda. Na temporada de 2010-2011, a média de assistência nos estádios da Primeira Divisão foi em Espanha de 28.221 espectadores.

Entre as cinco ligas principais, apenas na Inglaterra e na Alemanha aumentou a assistência média nos estádios. Na Itália, verificou-se no ano de 2010, uma redução de 2,6%. Há casos especiais, como o da Polónia, que experimentou um aumento de 62% no número de espectadores, graças à modernização dos estádios, consequência de estar a organizar o Campeonato Europeu de Futebol deste verão.



Poderão os clubes esperar dos direitos televisivos um aumento ou antes uma diminuição de receitas? Estamos a caminhar para um futuro em que as transmissões de futebol pela televisão serão cada vez mais a pagar?

A curto prazo, e tendo em conta a atual conjuntura económica, não só não podemos esperar um incremento das receitas provenientes de direitos televisivos, como podemos notar que algumas operadoras têm dificuldade em fazer face aos compromissos assumidos. Podem também estar em perigo as transmissões de desafios em canal aberto.

A grande diferença de recursos entre os clubes grandes e os

restantes não levará a que os grandes acabem a jogar numa Liga própria, em vez de jogar nas ligas nacionais?

É enorme essa diferença (13% dos clubes conseguem gerar 67% das receitas), que acaba por obrigar os clubes com menor capacidade económica a fazer esforços sobre-humanos para tentarem manter o nível competitivo. Tal facto está a levar o futebol à ruína. Por isso, medidas como a negociação coletiva de direitos, a partilha de receitas e a limitação das despesas em jogadores, serão necessárias para preservar o modelo europeu de desporto, tão ligado às cidades, e elementos como subidas e descidas de posição. As ligas nacionais inte-

ressam para garantir o acesso a competições internacionais. A UEFA acertou ao dar à da Liga dos Campeões o formato que tem, pois desativou a ameaça de uma “Euroliga” organizada pelos clubes. Mas surgem todos os dias novos desafios tendentes a garantir um futebol atraente, tanto do ponto de vista desportivo, como do do espetáculo economicamente viável.

(com autorização de www.aceprensa.pt)



PANORAMA



O Discurso do Rei

The King's Speech

Realizador: Tom Hooper
 Atores: Colin Firth; Geoffrey Rush;
 Helena Bonham Carter
 Música: Alexandre Desplat
 Duração: 118 min.
 Ano: 2010

Um filme do mesmo realizador de "Maldito United" também baseado em factos reais. O enredo acompanha a luta e o esforço do rei Jorge VI de Inglaterra para vencer a gaguez e a dificuldade de falar em público. Para resolver o problema, a sua mulher vai contactar mais um especialista, apesar de todas as outras experi-

ências negativas. É um homem referenciado pela associação de especialistas como sendo eficaz, com recursos e métodos fora do comum. Quem lhe fornecera o contacto sabe como ele desenvolve as suas técnicas. Surge assim a figura do perito Lionel Logue. Ele consegue de facto ultrapassar as dificuldades, mas através de um modo único: a autenticidade! Ser ele mesmo é a sua marca pessoal!

Impõe as suas regras, apesar do cliente ser da família real. Não admite negociações. Propõe um exercício e dá resultado. É franco no que diz e no que faz. Também

sabe pedir desculpa quando se engana. Pouco a pouco vai ganhando a confiança do futuro rei. Deixa claro por palavras e gestos que não se quer servir dele, mas que está ao serviço dele. Dá-se a conhecer como é e quem é. Pergunta e ouve. Vai com valentia ao fundo das questões. Não pretende ensinar técnicas gerais, mas resolver um problema real. Sabe desempenhar o seu papel sem procurar louvores ou favores. Intervém só quando lhe pedem e então, nessas ocasiões, insiste com paciência nos passos necessários... até à vitória final!



Tópicos de análise:

1. Um currículo deve ser transparente e corresponder ao que realmente se é.
2. É útil que todas as pessoas conheçam o valor do que cada um faz.
3. O primeiro contacto é decisivo para causar a boa impressão da autenticidade.
4. Os gestos demonstram melhor do que as palavras o real interesse pelos outros ▣





DOCUMENTAÇÃO

As duas tribos dos EUA

Quando um autor consegue que as vozes que contam no debate social se vejam obrigadas a louvar ou atacar o seu livro, é sinal de que descobriu um tema importante. Isto é o que conseguiu Charles Murray com o seu livro “Coming Apart: The State of White America, 1960-2010”, Crown Forum, 407 págs., que se converteu no ponto de referência da polémica sobre a desigualdade nos EUA.

A tese de Murray, investigador do American Enterprise Institute, é que a maior fonte de desigualdade nos Estados Unidos de hoje é cultural e não económica, e que estas diferenças de classe ameaçam a essência do país.

Para evitar distorções na sua análise por fatores de raça ou imigração, centra-se somente nas diferenças entre a população branca. E não se limita a comparar os mais ricos e os mais pobres, mas estratos sociais mais amplos: os 30% com rendimentos mais baixos e os 20% de classe média-alta.

Os dados e análises que avança levam-no a pensar que, nos Estados Unidos, a população branca de classe baixa tem vindo a desligar-se das “virtudes fundacionais” da experiência norte-americana: laboriosidade, honradez (incluindo o respeito pela lei), compromisso matrimonial, religiosida-

de. Pelo contrário, os 20% com mais rendimentos, depois de terem namorado a contracultura, recuperaram e têm estabilidade familiar e económica.

Dois ambientes separados

As tendências que descreve, dão a impressão de que o país se teria bifurcado em duas “tribos” que vivem em separado, com alguns laços mútuos muito ténues e algumas experiências sociais divergentes.

No plano familiar, os dados dos últimos vinte anos mostram na classe alta uma comunidade familiar baseada no casamento,

»»



descida nas taxas de divórcio, escassos nascimentos extramatrimoniais (7%), maior satisfação na vida conjugal. Pelo contrário, no estrato mais baixo predomina a união de facto, há taxas mais elevadas de divórcio entre os casados, os nascimentos extramatrimoniais dispararam (45%) e os casais declaram maior insatisfação nas suas relações.

As diferenças no trabalho não podem ser mais evidentes. A classe alta teve uma boa educação, está empregada e é muito produtiva; na classe baixa falta muitas vezes cultura do trabalho, e uma alta percentagem de homens alega incapacidade laboral ou vive mal com pequenos empregos. Entre os trabalhadores fabris, a percentagem de famílias em que algum

dos seus membros trabalha 40 horas por semana, baixou de 81% em 1960, para 60% em 2008.

A divisão constata-se também noutros âmbitos: educação, criminalidade, religiosidade (a prática religiosa é maior na classe alta).

O ambiente social que rodeia uns e outros contribui para acentuar as diferenças. A classe baixa vive em ambientes desordenados, onde é mais difícil conseguir o autocontrolo e ser produtivo. Em contraste, os 5% com maiores rendimentos vivem num arquipélago de enclaves ricos, com as suas moradias, escolas, clubes... Além disso, as diferenças tendem a transmitir-se. Menos de um terço das crianças de famílias de classe baixa vivem num lar com os seus

dois pais. Pelo contrário, os que têm mais rendimentos, transmitem aos seus filhos não só a sua riqueza como, também, um capital educativo.

Uma mudança cultural

Poderia dizer-se que as diferenças entre ricos e pobres sempre se verificaram, mitigadas pelas medidas redistributivas e de igualdade de oportunidades. Mas, o que Murray deteta, é uma mudança cultural. Anteriormente, uma pessoa podia ter mais ou menos sucesso na vida, mas quase toda a gente estava de acordo em que se tinha de trabalhar arduamente, que era importante ir para a frente pela família, que havia que respeitar a lei, que o sentido de comunidade obrigava... Hoje, gran-

»»



de parte dos 30% com rendimentos mais baixos não vive de acordo com estes princípios e os 20% de rendimentos mais altos mantêm-nos, mas sem se preocuparem com o resto da população.

Muito menos é estranho que haja menos mobilidade social nos Estados Unidos, pois os que estão na classe mais baixa, perderam a capacidade de se erguerem.

Como colmatar este fosso cultural que vai aumentando? Murray diz que um social-democrata pode ver, nos dados do livro, a necessidade de o Governo ser mais ativo na redistribuição da riqueza. Um conservador social verá confirmada a sua convicção de que as políticas governamentais devem apoiar o casamento e os va-

lores tradicionais. “Sou um libertário”, afirma, “e vejo nesse aspeto a necessidade imperiosa de regressar à conceção de um governo limitado, como defenderam os pais fundadores” do país.

Murray não quer que a burocracia governamental se ocupe de corrigir o que não podem fazer as famílias desestruturadas ou as comunidades fracassadas, como sucede na Europa. Isso seria o fim da experiência norte-americana.

O que propõe é, em primeiro lugar, que os dirigentes políticos e económicos reforcem a base económica dos trabalhadores, minada pelos efeitos da globalização, que deslocalizou para países de mão de obra barata, os empregos antes de norte-americanos.

E, em segundo lugar, pede que os membros da classe alta se envolvam na melhoria da sociedade. Para ele, não se trata apenas de os ricos pagarem mais impostos. Quer que os membros da classe alta se ocupem mais dos outros e “preguem aquilo que praticam”, sem receio de serem acusados de moralistas.

Será o dinheiro ou a moral?

As teses de Murray agitaram mais algumas águas que já estavam onduladas pela polémica sobre a crescente desigualdade, os impostos dos ricos e o desemprego de muitos trabalhadores. Mas não deixaram indiferente ninguém.

A partir da esquerda, foi aberto fogo contra o livro de Murray. O »»



prêmio Nobel da Economia, Paul Krugman, indignou-se: agora que começa a falar-se de desigualdade, “os conservadores dizem-nos que não se trata realmente de dinheiro, mas de moral”.

Para Krugman, a resposta óbvia sobre o que se passa, é “uma drástica redução nas oportunidades de emprego das pessoas com menor acesso à educação”. “Descontada a inflação, os salários iniciais dos jovens que fizeram o secundário, caíram 23% desde 1973”. Os seus benefícios sociais também diminuíram: “Em 1980, 65% dos que concluíram o secundário no setor privado tinham seguro de saúde e, em 2009, 29%”.

Não se deve estranhar que estas pessoas tenham menor participa-

ção na força laboral, que se casem menos, que tenham mais dificuldades na comunidade. “Os valores tradicionais”, sentencia Krugman, “não são tão cruciais como os conservadores sociais pensam e, de qualquer forma, as mudanças sociais que estão a ter lugar na classe trabalhadora são, sobretudo, a consequência de uma crescente desigualdade, não a sua causa”.

O dinheiro por si só não resolverá

David Brooks comenta que as ideias de Murray contradizem as ideologias tanto de republicanos como de democratas. Brooks pensa que o enfraquecimento dos EUA não se pode explicar apenas por razões económicas. Destaca

que as investigações sociológicas e psicológicas estão a pôr em relevo que o contexto social tem mais influência do que pensávamos sobre o comportamento dos indivíduos. “As pessoas que crescem em comunidades não estruturadas é mais provável que tenham vidas desestruturadas quando forem adultas, acentuando assim a desordem de uma geração para a seguinte”. Não se trata das pessoas desses ambientes terem valores diferentes. O que se passa, é que “têm falta do capital social necessário para os viver”. Se, no seu ambiente, o abandono escolar é maioritário, ser-lhes-á mais difícil ter sucesso escolar.

Brooks não concorda em tudo com Murray, mas rejeita as críticas de esquerda que atendem só

»»



aos fatores económicos e pensam que se se fala de comportamento, se está a lançar as culpas para a vítima, ou, a acusar os pobres de serem preguiçosos. O capital social não se reconstrói somente com dinheiro.

Entre a cultura e a economia

Contra os remédios libertários ou burocráticos, outros, como Ross Douthat, propõem “que se tomem medidas modestas, em áreas de interseção entre a cultura e a

economia, para facilitar que a classe trabalhadora norte-americana cultive as virtudes que favorecem a fortaleza e a autossuficiência”.

Se queremos que sejam mais trabalhadores, é necessário que valha a pena trabalhar, com medidas fiscais. Se queremos que fortaleçam a sua vida familiar, facilitemos a conciliação de família e trabalho. Se queremos que tenham empregos com salários decentes, não facilitemos uma imi-

gração que faça baixar os salários. Se queremos que os jovens de classe baixa possam casar-se e trabalhar, procuremos reduzir as taxas de população encarcerada.

Para evitar que estalem as costuras da experiência norte-americana, devemos reconhecer a importância dos fatores não só económicos como culturais que favoreceram a separação, e encontrar a forma capaz de soldar as peças.

I.A. ▣

DOCUMENTAÇÃO



“Nós somos os 99,9%”

Quando os integrantes do movimento “Ocupa Wall Street” proclamam “Somos nós os 99%”, querem sublinhar a escandalosa dife-

rença entre uma minoria que tem uma parte desproporcionada do bolo, e quase toda a gente que se tem de conformar com algumas

migalhas *per capita*. Com efeito, nos últimos anos, os Estados Unidos – e grande parte do Ocidente: ver estudo da OCDE em “Ace-

»»



prensa” (21-12-2011) – registaram um forte aumento da desigualdade económica. A parte do rendimento nacional possuída pelos 1% mais ricos da população norte-americana, subiu de quase 8% em 1979, para 17% em 2007. Os 99% não se preocuparam muito durante a maior parte do período, mas agora que a crise açoita, o fosso torna-se ofensivo.

Como habitual nas palavras de ordem, a dos 99% tem fundamento, mas é simplista. Os dados sobre o aumento da desigualdade são verdadeiros, mas os extremos do período são o mínimo e o máximo registados em 80 anos. E os 1% não se encontram principalmente em Wall Street, nem respondem ao estereótipo do potentado ou do tubarão financeiro.

Os ricos são muito diferenciados

Dos que pertencem aos 1%, alguém pode ser uma pessoa que atende outra pertencente aos 99% que adoeceu [sobre a composição profissional dos 1%, cfr. nytimes.com, “The Top 1 Percent: What Jobs Do They Have?” (15-01-2012)]. Nos 1% mais ricos dos lares norte-americanos existem quase 200.000 médicos, mais de um em cada cinco. Esta profissão é a segunda mais representada nos 1%, depois dos gestores de empresas, mas a primeira na percentagem de membros que pertencem a esse segmento de rendimento.

O terceiro grupo é o de dirigentes, seguidos a muito pouca distância

pelos advogados. 12,7% deste último setor profissional ganham mais que 99% da população, e são precisamente os advogados que trabalham em Wall Street, que têm uma taxa de “um por cento” que duplica a dos seus outros colegas.

Na minoria privilegiada estão, em quinto lugar, 113.000 professores, na sua maior parte dos ensinos primário ou secundário. Claro que eles constituem por sua vez somente 1% do corpo docente e, em muitos casos, encontram-se nesse nível, não pelos seus salários, mas pelas outras fontes do seu rendimento familiar.

Por último, nos 1% de lares com maiores rendimentos – somando o rendimento do casal - existem

»»



também milhares de comerciais, dentistas, caixeiros – principalmente de restaurantes –, engenheiros, artistas, enfermeiras, secretárias, informáticos, polícias. Não faltam, claro, pessoas que trabalham em auditoras, empresas de consultadoria ou serviços financeiros. Mas a maioria é constituída por profissões muito diversas e passam facilmente por comuns mortais dos 99% aos olhos dos que desconhecem a sua declaração de rendimentos.

Os 0,1%

Como é que existe tanta gente nos 1%? Primeiro, são os membros de 1,3 milhões de lares. Segundo, para ser dos 1% “basta” ganhar 252.000 dólares líquidos por ano (2007). Não é pouco di-

nheiro: 4,5 vezes os rendimentos médios dos 20% do escalão central; mas muito menos se trata de uma soma enorme. Pelo contrário, é alto o rendimento médio dos mesmos 1%: 1,3 milhões de dólares, mais de 5 vezes que o limiar [Congressional Budget Office, “Trends in the Distribution of Household Income Between 1979 and 2007”, outubro 2011 (cfr. p. 37); “Average Federal Taxes by Income Group”, junho 2010 (cfr. Additional Data, Average After-Tax Household Income).].

O rendimento dos 1% está muito concentrado nos mais ricos de todos, em maior grau que noutros tempos. De 1979 a 2007, o limiar de entrada nos 1% multiplicou-se por 2,1, enquanto que os rendimentos médios dos seus mem-

bro quase quadruplicaram. Portanto, o aumento da desigualdade deve-se especialmente aos mais ricos dos 1%. Talvez, se as tendas de campanha regressarem ao parque Zuccotti de Nova Iorque, deveriam retocar os cartazes para outras afirmações: “Nós somos os 99,9%”.

Com efeito, a parte do rendimento nacional nas mãos dos 1% subiu, como se disse acima, de 8% para 17% entre 1979 e 2007; mas a dos 0,1% mais ricos, aumentou quase o dobro: de 3,5% para 12,3%.

Uma causa parece ser que a elite da elite beneficiou, mais do que noutros tempos, de grandes ganhos por rendimentos de capital. Está em sintonia com o mercado





aumento da percentagem de financeiros entre os mais ricos durante as últimas décadas (1979-2005): de quase 8% para quase 14% nos 1%, e – mais ainda, de 11% para 18% nos 0,1% (Jon Bakija, Adam Cole, Bradley Heim, “Jobs and Income Growth of Top Earners and the Causes of Changing Income Inequality: Evidence from U.S. Tax Return Data”, março 2009, revisto janeiro 2012; cfr. pp. 50 e 52).

Os rendimentos de capital que, para os 1%, vêm a constituir 25% dos seus rendimentos totais, são mais variáveis do que os salários e a crise provocou a sua forte erosão. Depois de 2008, baixou nos EUA a percentagem de rendimentos correspondente aos mais ricos, sobretudo a dos 0,1%,

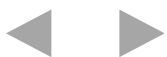
que se ficou em 8,1% no ano de 2009: uma descida de quase quatro pontos em dois anos (segundo dados recolhidos pelo Prof. Steve Kaplan da Universidade de Chicago: cfr. “The New York Times” de 12-12-2011).

Nesse aspeto, a crise atual parece-se bastante, por agora, ao *crack* de 1929. Um pouco antes, a percentagem dos mais ricos era tão grande como em 2007 e em seguida caiu bruscamente (ver gráfico presente na “Aceprensa” de 07-03-2012). A descida com

EE.UU.: Renta del 1% y del 0,1% más ricos



Fuente: Piketty y Saez (cfr. nota 5)



altos e baixos – durou 50 anos, até ao mínimo de 1979 [Thomas Piketty, Emmanuel Saez, “Income Inequality in the United States, 1913-1998”, “Quarterly Journal of Economics” 118 (1), 2003, 1-39].

Buffett não paga menos impostos que a sua secretária

Se se tiverem em conta os rendimentos de capital, talvez se deva corrigir outra ideia, muito difundida nos últimos meses em torno da desigualdade. Embora o milionário Warren Buffett devesse saber quanto paga em impostos, o “The Wall Street Journal” (20-01-2012) defende que, contra o que ele afirma, não suporta menor carga fiscal que a sua secretária. Também corrige Mitt Romney, que – diz o diário – não paga só 15%.

A taxa efetiva de impostos, diz o “WSJ”, não está só na declaração de rendimentos. Os dividendos tributados aos acionistas, provêm de lucros empresariais já tributados a 35%. Se se levarem em conta os impostos federais e a redistribuição às pessoas de menores rendimentos – cálculos do Congressional Budget Office – os mais ricos têm taxas médias mais altas. Romney, Buffett e outros dos 1% pagam em impostos, 29,5% dos rendimentos; o resto do quinto mais rico, paga 22,8%; os quatro quintos inferiores pagam 15,1%, e o quinto mais pobre paga 4,7%.

A desigualdade sobe e a mobilidade baixa

Uma preocupação mais suscitada pelo aumento da desigualdade, é

a falta de mobilidade social. A surpresa desagradável para os norte-americanos é que, agora, parece haver menos no seu país que na Europa.

Alguns estudos citados pelo “New York Times” (4-01-2012) questionam o estereótipo do “sonho americano”. Os adultos que pertencem aos 20% mais pobres nascidos no mesmo segmento, são 42% nos Estados Unidos, contra 30% na Grã-Bretanha e 25% na Dinamarca. Pelo contrário, os que nasceram nos 20% mais pobres e chegam aos 20% mais ricos, são 8%, 12% e 14%, respetivamente.

Agora seguem-se os matizes. A mesma desigualdade norte-americana, maior que noutros países, reduz a mobilidade estatística, de



um segmento para outro, sem que necessariamente implique menor mobilidade dentro dos segmentos. Para ascender dos 10% mais baixos para os 10% mais altos, na Dinamarca tem de se ganhar o equivalente a 45.000 dólares adicionais, mas terão de ser 93.000 nos EUA, onde o espectro de rendimentos é mais amplo.

Em parte por isso mesmo, nos EUA a mobilidade entre os extremos é menor, mas há muito mais entre os segmentos intermédios.

Em último lugar, esses índices referem-se à mobilidade relativa, de um segmento de rendimento para um outro. A mobilidade absoluta, ou seja, a variação de rendimento em dólares, não é pequena nos EUA. 80% dos norte-america-

nos possuem mais rendimentos que os seus pais.

Costuma dizer-se que a desigualdade se tolera melhor se existe mobilidade (relativa). Talvez se pudesse precisar que a absoluta é aquela que às pessoas importa em primeiro lugar, pois a pessoa não costuma pensar muito em que setor de 20% está no contexto do país, mas nota, de imediato, se o seu rendimento sobe ou baixa. Também a mobilidade absoluta parece ser a que mais favorece o desenvolvimento geral, pois a atividade económica e o consumo dependem mais de haver menos pobres do que das diferenças em relação aos ricos.

R.S

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

AESE Lisboa

Júlia Côte-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

www.aese.com.pt/cancelamento

Formulário de novas adesões:

www.aese.com.pt/adesao

www.aese.pt