

## NOTÍCIAS

Gestão eficaz do tempo

Novo projeto de Naves  
SCR: MyChild

Gerir projetos: da teoria  
à prática

Hope Care: um negócio  
com um pé na Ásia

## Boletim de Capelania

O novo estilo

## MEDIA

“Abolir as barreiras  
geográficas na saúde”

entre outros...

## PANORAMA

Há mais gente a  
trabalhar entre os  
maiores de 60

Como a FIV quase me  
custou o casamento

Queremos a família,  
mas que dure

Contágio

## DOCUMENTAÇÃO

Conseguiu-se a  
quantidade; falta a  
qualidade

As outras potências  
emergentes

## AGENDA

**PADIS**  
Lisboa, 22 de abril

**O futuro desafia a educação**  
Lisboa, 9 de maio

**Banca 20**  
Lisboa, 16 de maio

**Ciclo “Direção de  
Empresas” |  
Tirar partido do talento  
profissional**  
Lisboa, 23 de maio

**Um MBO de sucesso: o  
caso FISIFE**  
Lisboa, 6 de junho

**Que sabemos de Deus?**  
Lisboa, 22 de abril

[Lisboa, 14 de março de 2013](#)

[Agrupamento de Alumni da AESE debate](#)

## Gestão eficaz do tempo

O [Agrupamento de Alumni](#) organizou recentemente uma sessão de continuidade sobre a “Gestão eficaz do tempo”, que teve um grande sucesso, na presença de 135 participantes.

[José Fonseca Pires](#), Professor de Comportamento Humano na Organização sintetiza nesta entrevista o conteúdo da sessão:

### 1. Qual a fórmula mágica para melhor gerir o tempo eficazmente?

A gestão eficaz do tempo não é uma questão meramente técnica. Estamos a falar sobretudo de uma competência de desenvolvimento pessoal, de algo que está no próprio gestor. De alguma forma é ele quem gere o seu dia, as suas prioridades e o tempo que tem disponível. Por isso, eu diria que é mais uma questão de ter capacidade de autocontrolo, de ser proativo

e não reativo aos inúmeros estímulos com que é bombardeado diariamente. Recordo Peter Drucker, quando falava dos 3 F’s: Filter (saber dizer que não, retendo o que é relevante), Focus (enfocar no sentido de que as nossas horas de trabalho tenham 60 minutos, já que o trabalho produtivo e criativo fica muito prejudicado com a fragmentação) e Forgetting (se não se descansa, é impossível depois trabalhar). Estes três F’s em equilíbrio permitem uma gestão eficaz do tempo.

### 2. Qual a diferença entre “Urgente” e “Importante”, na definição de prioridades?

“Urgente” e “Importante” são dois conceitos que nós utilizamos todos os dias, na nossa linguagem comum, e com alguma frequência confundimos. Quando falamos de “importância” estamos sobretudo a pensar no conceito de impacto,

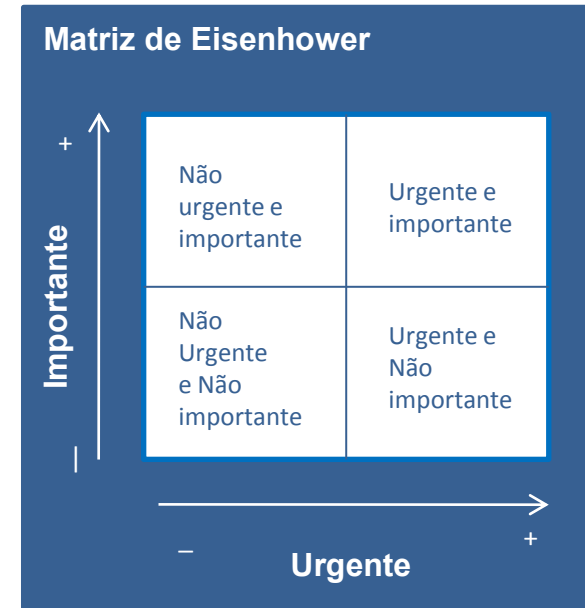




relevância, um cruzamento entre o valor/significado e o foco/ contexto/ âmbito. Portanto, as coisas importantes são aquelas que têm significado no contexto. Quando falamos de “urgência”, referimo-nos apenas a um tempo limite, disponível para fazer as tarefas. Do cruzamento destes dois conceitos, “importância” e “urgência”, joga-se a forma como estabelecemos as prioridades. Em princípio, toda a gente sabe que as atividades urgentes e importantes são as que têm de ser feitas em primeiro lugar; as que não são nem importantes nem urgentes não devem ocupar a nossa agenda; e joga-se grande parte da nossa eficácia na gestão do tempo em qual dos outros dois quadrantes colocamos em segundo lugar. Se no urgente e não importante, ou se no importante e não urgente. Quando colocamos em segundo lugar o quadrante urgente não importante, o que acontece é que acabamos por viver nas urgências, com uma gestão de tempo muito atribulada. Devemos escolher o “importante e não urgente”, que é o quadrante da qualidade e do planeamento estratégico.

### 3. Que mensagem desejaria de deixar aos CEOs, que gostariam que os dias tivessem mais do que 24 horas?

É importante que os dirigentes das organizações vejam a gestão do tempo não só do ponto de vista do desenvolvimento pessoal, mas também como uma prioridade na instituição. O tempo é um recurso escasso – como financiamento –, que tem de ser medido e gerido. É muito interessante que olhemos para as capacidades da nossa organização, para os momentos de mudança, para os desafios também sob a ótica deste recurso: como é que vamos alocar o tempo? Quando não é gerido, tem como consequência a desorganização das pessoas e das empresas. Outro aspeto importante para os dirigentes é que a gestão do seu tempo tem um impacto muito significativo na gestão de tempo dos seus colaboradores. Como são organizadas as reuniões, promovidas e agendadas; a hora de saída, e tantos outros comportamentos que podem ter repercussões positivas ou negativas na vida prática dos nossos colaboradores. ■



[O protocolo de financiamento foi assinado na AESE a 28 de fevereiro de 2013](#)

[NAVES SCR aposta num novo projeto](#)

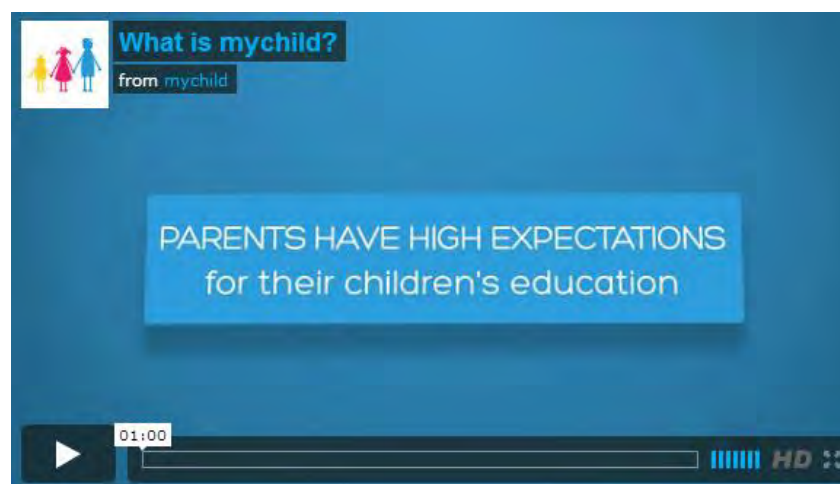
## MyChild

MyChild é o novo projeto financiado por [Naves SCR](#), promovido por Mauro Bonêco e Hugo Augusto. O protocolo foi assinado a 28 de fevereiro, na AESE.

O objetivo de MyChild é a prestação de um serviço web que ajuda as creches e jardins-de-infância a focarem-se no desenvolvimento das suas crianças, sem gastar tempo com tarefas administrativas. O foco nuclear é apoiar os educadores a comunicar de forma rápida e eficaz com os pais, num ambiente completamente privado e seguro. Paralelamente ao serviço de comunicação, disponibiliza ferramentas de trabalho para os educadores e diretores - relatórios diários e de progresso customizáveis, calendário e gestão de eventos, ferramentas de marketing - e ajuda a criar um maior envolvimento dos pais no dia a dia

da escola.

A adesão ao serviço tem sido muito positiva, existindo já dezenas de creches e jardins de infância em Portugal a beneficiar das suas funcionalidades. O processo de internacionalização para os EUA já começou, contando já com alguns clientes a utilizar o serviço. ▣



[Lisboa, de 12 a 13 de março de 2013](#)

[Seminário da AESE](#)

## Gerir projetos: da teoria à prática

A AESE realizou o seminário “Gestão de projetos: uma abordagem prática”, nos dias 12 e 13 de março, em Lisboa.

Elói Filipe Ribeiro (41º [PDE](#)), da área financeira da Casa da Sorte, considera que a “participação no seminário de Gestão de Projectos, veio proporcionar-me uma unificação e esclarecimento de vários conceitos que até então se encontravam dispersos.

Cumpre-me também agradecer a todos os participantes e professores toda a partilha e troca de experiências que irão resultar, de certo, numa mais valia a nível pessoal e profissional.”

O seminário esteve a cargo de Pedro Leão, (4º [Executive MBA](#)

[AESE/IESE](#)) e dos Professores [Jorge Ribeirinho Machado](#) e [Agostinho Abrunhosa](#). □



Elói Filipe Ribeiro, da Casa da Sorte

[Promotores do projeto falam sobre](#)

## Hope Care: um negócio com um pé na Ásia

José Paulo Carvalho e Pedro Ferreira, de regresso a Portugal com o 3º prémio alcançado pela Hopecare no concurso de empreendedorismo "The mai Bangkok Business Challenge @ Sasin 2013", realizado de 28 de fevereiro a 2 de março, em Sasin, falam sobre a vitória. O plano de negócio desenhado no âmbito do 9º [Executive MBA AESE/IESE](#) contou ainda com a participação de outro colega de MBA, Simão Calado, agora a viver em Macau.

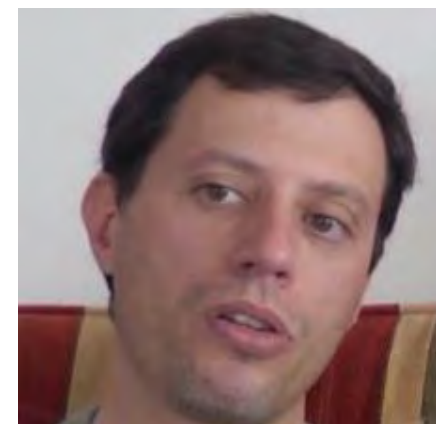
Dedicada à prestação de serviços de tele-saúde sem barreiras geográficas, que oferece a possibilidade de recolher dados biométricos e fornecê-los a médicos remotamente, promete continuar a dar que falar:

A ideia de participar no "The mai Bangkok Business Challenge @ Sasin 2013" nasceu, segundo Pe-

dro Ferreira, de um convite da Sasin endereçado à AESE para participar neste concurso de empreendedorismo internacional. "A AESE contactou-nos e propôs-nos falar sobre o nosso projeto. É a primeira vez que a AESE participa e com um projeto que nasceu na escola e foi implementado no seu âmbito."

"Este ano, foram submetidos 65 projetos de 25 países a concorrer e nós fomos selecionados."

A importância do reconhecimento internacional da Hope Care é para a AESE e para os seus promotores um voto de confiança no espírito empreendedor nacional. "A atribuição do prémio mostra que em Portugal se fazem bons projetos e que somos muito criativos. O segundo sinal", apontado por José Paulo Carvalho, "é que temos de concretizar os projetos: é esse o



José Paulo Carvalho, Cofundador da Hope Care



Pedro Ferreira, Cofundador da Hope Care



défice português. No nosso caso conseguimos materializar a empresa: existe e está no mercado. Conseguimos também concretizá-la num projeto em competição e fazendo quase uma prova de conceito, na medida em que aquilo em que estamos a pensar para Portugal e na Europa também se enquadra num mercado como o asiático.“

A pensar no futuro, Pedro Ferreira aponta que os próximos passos da Hope Care vão no sentido de “pormos o negócio a crescer em Portugal, conquistar um maior número de clientes, através dos nossos parceiros, e – com o apoio de investidores estrangeiros que contactámos – consolidar o negócio na Europa, aqui e nos outros países onde temos vindo a operar. Estamos a equacionar a possibilidade de ir para mercados não europeus, nomeadamente o asiático, com um formato de modelo de negócio na área de saúde que não será exatamente o mesmo daquele que temos na Europa, mas que tenha um parceiro local que possa

distribuir o nosso produto e serviço e funcionar como um representante da Hope Care lá.”

“De toda a estratégia que temos na empresa, o interessante”, sublinha José Paulo Carvalho, “é provar que é um negócio universal, como avaliado pelos nossos jurados do Camboja, Taiwan, China, Índia, Malásia, Tailândia, América, Austrália e Reino Unido. Todos os membros foram unânimes em reconhecer que, do ponto de vista de estratégia e de inovação, a Hope Care está completamente enquadrada até na Ásia. ■

## Artigos relacionados nos media

### [Abolir as barreiras geográficas na saúde](#)

27-03-2013 in Oje-PME News

### [Comentários do Prof. Marcelo Rebelo de Sousa sobre a Hope Care](#)

17-03-2013, in Jornal das 8 in TVI

Referências à AESE:

00:30:05 – 00:30:15

[Abril de 2013](#)

[Boletim da Capelania](#)

## O novo estilo

Desde o primeiro momento, tornou-se patente que o novo Papa usava determinadamente um novo estilo de pregação, de comportamento, de comunicação, de governo. O seu estilo. Mas assim procederam todos os Pontífices, todos eles homens de personalidade vincada e com madura experiência pastoral. Nem podia ser de outro modo: cada um é como é, ou melhor, como «se fez». Há, porém, uma razão mais profunda nesta forte atitude pessoal: aquela que João Paulo II invocou, explicando o à-vontade com que assumiu imediatamente a sua transcendente missão. E era a de que, se o Espírito Santo o chamara a dirigir a Igreja, seria certamente porque desejava pôr ao serviço da Igreja justamente o que lhe ia no coração e na mente. Logo, não teve um minuto de hesitação em fazê-lo.

A «música» é a mesma; os «maes-

tros», diferentes. A «interpretação» de uns será diferente da interpretação de outros - mais romântica ou mais vigorosa, mais contemplativa ou mais lépida e vivaz, etc. O Evangelho não muda. Na própria vida dos santos verificamos como cada um o «vive» à sua maneira, mas cumprindo-o e anunciando-o integralmente. É diamante de mil facetas, e sobre cada uma delas assentam harmoniosamente todas as outras.

Se não fosse assim, seria um reducionismo, legítimo na ciência, ou uma «desconstrução», legítima na arte; mas nunca na Igreja.

O importante é que toda a «orquestra» conheça bem toda a «partitura», e siga o maestro de turno: que todos os fiéis sintonizem com o Papa atual e assimilem a especial mensagem que Deus nos transmite por ele, sem abandonarem a parti-





cular missão que lhes cabe na tarefa de conjunto.

«Mal comparado», como diz o povo, seria o que acontece em qualquer empresa: quando cada colaborador quer imprimir o seu próprio ritmo, sem respeito pelo das chefias, o desastre é certo. Nesse caso, a falência da empresa está à vista; no nosso caso, quem entraria em falência seríamos nós.

[Pe. Hugo de Azevedo](#) ■

### Edições anteriores:

[Novo Papa](#)  
março de 2013

[Este novo mundo](#)  
fevereiro de 2013

[O Direito ao trabalho](#)  
janeiro de 2013

[Carta a um Amigo no "Ano da Fé"](#)  
dezembro de 2012

[O sonho de um mundo novo](#)  
novembro de 2012

[O Ano da fé](#)  
outubro de 2012

## PASSAPORTE



**Adalberto Campos Fernandes** (1º [PADIS](#)), vai presidir à Comissão Executiva do SAMS.



**Álvaro Torres** (44º [PDE](#)) é o novo Diretor Geral da Rayan Investment Angola.



**Carlos Duarte Maia** (28º [PADE](#)) é o novo Vice Presidente da Retail and Online na Staples UK and PT



**João Nogueira**, (12º [Executive Mba AESE/IESE](#)) é o atual Diretor de Marketing da Nespresso.



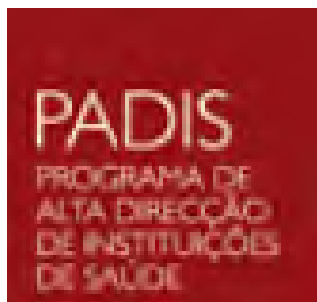
**Maria José Barros** (11º [PADIS](#)) foi nomeada vogal executiva do Conselho de Administração do Centro Hospitalar de São João, no Porto.



## AGENDA



### Programa



Programa  
**PADIS 2013**  
Lisboa, 22 de abril

[Saiba mais >](#)

### Sessões de Continuidade



Sessão de continuidade  
**O futuro da educação?**  
Lisboa, 9 de maio

[Saiba mais >](#)



Sessão de continuidade  
**Banca 2.0**  
Lisboa, 16 de maio

[Saiba mais >](#)



Ciclo “Direção de Empresas”  
**2ª sessão: “Tirar partido do talento profissional”**  
Lisboa, 23 de maio

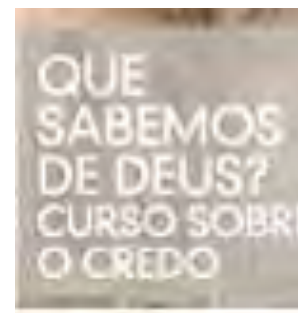
[Saiba mais >](#)



Sessão de Continuidade  
**Um MBO de sucesso: o caso FISIFE**  
Lisboa, 6 de junho

[Saiba mais >](#)

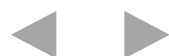
### Evento



Curso  
**Que sabemos de Deus?**  
Lisboa, 22 de abril

[Saiba mais >](#)

## AESE nos Media



# De 15 a 27 de março de 2013

### [Abolir as barreiras geográficas na saúde](#)

27-03-2013 in Oje-PME News

### [Património imobiliário e a banca](#)

27-03-2013, in “ O mundo imobiliário” da TVI

Referências à AESE:

00:00:11 – 00:00:14

00:01:48 – 00:04:33

### [Empreendedorismo levado a sério](#)

26-03-2013 in Jornal de Negócios-Especial

### [O braço financeiro da AESE](#)

26-03-2013 in Jornal de Negócios-Especial

### [Projetos em desenvolvimento](#)

26-03-2013 in Jornal de Negócios-Especial

### [O menu dos serviços](#)

26-03-2013 in Jornal de Negócios-Especial

### [Ferramenta de apoio ao empreendedorismo](#)

26-03-2013 in Jornal de Negócios-Especial

### [Capital de risco apoia novos projetos e empreendedores](#)

26-03-2013 in Jornal de Negócios-Especial

### [MBA ensinam a internacionalizar](#)

25-03-2013, in Diário Económico-Especial

### [Antigos alunos vencem em carreiras internacionais](#)

25-03-2013, in Diário Económico-Especial

### [Executivos com impacto nas empresas](#)

25-03-2013, in Diário Económico-Especial

### [O melhor líder é o que torna a sua marca única](#)

25-03-2013 in Diário Económico-Universidades

### [Conheça a oferta das escolas portuguesas](#)

25-03-2013 in Diário Económico-Especial

### [Opinião: A culpa](#)

22-03-2013 in Vida Económica-Principal

### [Opinião: Insustentável!](#)

Prof. José Miguel Pinto dos Santos

22-03-2013, in Público

### [Opinião: Oniomania](#)

Prof. José Miguel Pinto dos Santos

20-03-2013, in Público

### [Comentários do Prof. Marcelo Rebelo de Sousa sobre a Hope Care](#)

17-03-2013, in Jornal das 8 in TVI

Referências à AESE:

00:30:05 – 00:30:15

### [Opinião: O Ensino Superior como setor de exportação](#)

Prof. Luís Cabral

16-03-2013, in Expresso



**PANORAMA**

## Há mais gente a trabalhar entre os maiores de 60

Os objetivos de fazer adiar a idade efetiva de reforma e aumentar a taxa de emprego entre os trabalhadores com mais idade, conforme recomendação feita pela OCDE, estão a ganhar terreno. Os últimos dados publicados pela organização, indicam que a taxa de emprego entre as pessoas de 50-64 anos, passou de 55,6% em 2001, para 61,2% em 2011. Ao mesmo tempo, a idade efetiva média na qual se reformam os trabalhadores, aumentou ligeiramente no mesmo período: nos homens, de 63,1 anos para 63,9; e, nas mulheres, de 61,1 para 62,8.

Os dados indicam haver grandes diferenças entre países relativamente à percentagem de trabalhadores de 60-64 anos no ativo, proporcionalmente à população total dessas idades. A média da OCDE subiu de 32,5% para 40%. Mas a média encobre situações muito diferentes: desde 63,4% na Suécia, para apenas 18,8% em França. Na Suécia, a idade oficial de reforma são os 67 anos, enquanto, em França, Sarkozy fê-la adiar em 2010, dos 60 para os 62 anos.

Em Espanha, a percentagem de trabalhadores com 60-64 anos relativamente à população total

dessa faixa etária, aumentou de 29,2% em 2001, para 32,7% em 2011. Perante as dificuldades que se previam para garantir o sistema de pensões, o governo de Rodríguez Zapatero aumentou em 2010 a idade oficial de reforma dos 65 para os 67 anos, medida que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2013 e se aplicará de modo gradual durante 14 anos. A idade efetiva de reforma em Espanha é de 63,9 anos, abaixo da idade oficial (65 anos), mas também a mais alta da UE, onde a média é de 61,4 anos.

Agora, o governo de Rajoy – que então votou contra o adiamento

»»



da idade da reforma – quer estreitar mais a margem entre a idade de reforma legal e a real, e assim o prometeu a Bruxelas no quadro dos planos de ajustamento orçamental. Entre os seus planos, está suprimir a reforma parcial e adiar a reforma antecipada (possível agora a partir dos 61 anos, em determinadas circunstâncias). Em 2011, 59% das reformas aconteciam aos 65 anos, enquanto as restantes eram antecipadas.

Apresentamos dados da OCDE, publicados em “Aceprensa”:





Atualmente, o gasto com pensões é a principal parcela do orçamento espanhol e corresponde a 10% do PIB. Com o aumento do desemprego e a descida dos salários, a Segurança Social está a ter menos receitas e entrou em défice, o que a obrigou a recorrer a 3.000 milhões de euros do fundo de reserva (o máximo que é permitido utilizar anualmente).

De qualquer forma, em Espanha, apenas uma em cada três pensões ultrapassa os 1.000 euros mensais.

As perspetivas para o futuro indicam que as pensões públicas vão cobrir uma percentagem do salário menor que a atual. Daí, a OCDE ter vindo a sugerir que as

pensões públicas sejam complementadas com os planos de pensões privados, que já são obrigatórios em 13 países e muito recomendados noutros. Em Espanha,

descontam para um plano deste tipo, 22% dos trabalhadores.

Também publicados na “Aceprensa”, eis alguns dados:





Nos últimos tempos, segundo dados disponibilizados pela OCDE, os ativos dos fundos de pensões atingiram os 20,1 milhões de milhões de euros em 2011, equivalentes a 72,4% do PIB da zona OCDE.

Mas a rentabilidade dos planos de pensões privados não está garan-

tida. Em 2011, os rendimentos dos investimentos destes planos foram negativos (-1,7%). A mediocridade destes resultados explica-se pela queda das Bolsas e pela debilidade das taxas de juro.

Os fundos de pensões registaram os seus melhores resultados na Dinamarca (12,1%) e na Holanda

(8,2%). Pelo contrário, em Espanha, Estados Unidos, Itália e Japão, os rendimentos foram negativos, situando-se entre -2,2% e -3,6%

(com autorização de [www.acepresa.pt](http://www.acepresa.pt))

## PANORAMA



# Como a FIV quase me custou o casamento

Após quatro anos de tratamento, Tamara Sturtz conseguiu por fim ter uma filha por reprodução assistida. Embora se sinta feliz com o nascimento de Daisy, reconhece que lhe podia ter custado o seu casamento e pintou no “The Daily Telegraph” (27.11.2011), un panorama nada idílico daqueles anos.

“Cheguei com equilíbrio e cheia de esperança à montanha russa da FIV (fertilização *in vitro*). Mas à medida que passaram os meses e os tratamentos foram falhando, fui-me transformando em alguém completamente diferente. O meu marido Mike e eu tínhamos grandes expectativas, mas quando o

primeiro ciclo de fertilização *in vitro* falha, parte-se-nos o coração. Com o segundo ciclo falhado, fui-me abaixo”.

Acabava por ficar horas a chorar no chão da casa de banho, com uma sensação angustiada de desespero. Por que me havia

»»





falhado o corpo? Porquê eu? Porquê nós? O Mike não sabia que mais podia fazer para me ajudar. Embora se recorra à FIV como parceira, cada pessoa reage de forma diferente; a FIV foi carregando de tensão o nosso casamento”.

“O Mike pensou que o seu papel consistia em manter-se otimista, mas eu fui-me indo abaixo. Comecei a desviar para ele a minha ira, as minhas frustrações, a minha dor. Com o tempo, ele reagiu deitando a culpa para os tratamentos. Nessa altura, o amor,

no nosso casamento, passava por uma crise. E, embora ele se esforçasse por apoiar-me, isso não era suficiente. Sei que havia situações em que a única coisa que queria era desistir e ir-se embora”.

Ao longo desses quatro anos, a FIV passou a ocupar o centro da vida de Tamara e do seu marido. Mesmo as raras ocasiões em que iam comer a algum restaurante, acabavam por lhes fazer recordar os abençoados ciclos, quando se cruzavam com carrinhos de bebés.

“Por fim, conseguimos ter aquilo que queríamos. Mas não podemos negar que se tornou um grande preço, tanto económico como – mais importante – emocional. Quase nos custou o casamento. E mesmo dois anos depois de tudo aquilo, ainda estamos a lutar para recuperar a nossa relação no estado em que estava antes de as nossas vidas terem sido consumidas pela FIV”.

(Fonte: “The Daily Telegraph”) ■



## PANORAMA

# Queremos a família, mas que dure

Quando o Estado intervém em assuntos familiares, muitos sentem um misto de inquietação e ceticismo, porque pensam no lar como o grande santuário da intimidade pessoal. Mas há países com uma longa tradição de prestações familiares, como a França, que contribuem de facto para que esse país esteja no pelotão da frente da natalidade europeia. Por isso, é preocupante o crescimento da instabilidade, uma inquietação partilhada pelas autoridades religiosas e políticas. Foram tornados públicos um relatório parlamentar e uma sondagem do Instituto Francês da Opinião Pública (Ifop) sobre este tema.

Perante o crescente número de divórcios, assim como do aumento de famílias monoparentais e “recompostas”, com o consequente impacto nas vidas dos filhos e da sociedade em geral, os políticos veem-se obrigados a considerar o modo de favorecer a estabilidade do casamento. Os dois partidos franceses principais, PS e UMP, estão de acordo nos objetivos, mas diferem nas soluções. A diferença fundamental é que a UMP propõe revalorizar a instituição do casamento, enquanto que o PS não quer optar por nenhum modelo de conjugalidade.

As conclusões do grupo parlamentar de trabalho “Família”,

animado pelos deputados da UMP, Anne Grommerch e Hervé Mariton, dedicam bastante da sua reflexão ao tema “Estabilidade e perenidade da família: um bem para a sociedade”. Apresentam de modo agudo o contraste da família duradoura com a monoparentalidade, origem e causa de pobreza, com um excessivo custo social.

As famílias monoparentais – na sua maioria, mães solteiras – exigem um maior apoio económico e laboral, assim como para a organização da vida familiar, especialmente no cuidado dos filhos. E, como sucedeu há alguns anos nos Estados Unidos, querem

»»



reavaliar as ajudas familiares às uniões monoparentais, para evitar o risco – o efeito “perverso” – de agravar a irresponsabilidade dos protagonistas.

Outro fator negativo é o aumento dos divórcios e litígios acerca da custódia dos filhos. Embora possa parecer um exagero, os autores do relatório parlamentar consideram que essas atuações judiciais envolvem um encargo cada vez mais significativo (agora, de cerca de um terço) do orçamento do Ministério da Justiça. Segundo o INSEE (instituto de estatísticas), a França tinha já, em 2006, dois milhões de famílias monoparentais ou reconstituídas e, desde 2004, tem havido mais de 130.000 divórcios por ano. As famílias monoparentais são já 19%, mas a

sua taxa de pobreza eleva-se a 46,2%, contra 7% para o conjunto dos cidadãos.

Mas, mais importante do que a descrição dos problemas, são as trinta propostas para promover uma família duradoura – embora não as partilhem todos os deputados da UMP: a revalorização da instituição do casamento; a manutenção das diferenças reais – também como fundamento de direitos – entre casamento, *pacs* (pacte civil de solidarité) e concubinato; a restauração de benefícios fiscais para os recém-casados; o desenvolvimento de uma política de apoio às uniões estáveis; o estabelecimento de uma espécie de pequenos cursos pré-matrimoniais nos municípios; a organização de cursos coletivos

ou individuais para os casais que o desejem, a fim de fornecer pistas de reflexão de modo a construir uma convivência duradoura. Em resumo, tratar-se-ia de avançar na chamada terapia de casal e na mediação familiar, sem esquecer “o direito da criança a ter dois pais de sexo diferente” (critério decisivo para a adoção).

Também o PS quer manter as ajudas aos casais, como declara Jean-Patrick Gille, secretário nacional para a família, mas sem apresentar como modelo a instituição do casamento: “não cabe ao Estado impor uma forma de conjugalidade”, afirma. Deveria atender fiscalmente às diversas formas de união: *pacs*, casamento, uniões livres. Mais ainda, considera que as ajudas devem





ser prestadas tendo em conta o indivíduo – pai, filhos –, não as relações humanas que estabelece ou nas quais participa. Conforme comentava Christine Legrand em “La Croix” (27 e 28.9.2011), antes de serem incluídas no programa do PS, essas propostas devem ser discutidas profundamente com as associações familiares, que não parecem, em princípio, muito favoráveis, precisamente porque implicariam aceitar o processo desconstrutivo da família.

As sondagens refletem opiniões contraditórias: a família é considerada elemento fundamental de felicidade e bem-estar, mas a instituição é afetiva, jurídica e economicamente cada vez mais frágil; ao mesmo tempo, as sonda-

gens mostram a tendência para recusar ou adiar a assunção de compromissos definitivos.

A sondagem realizada pelo Instituto Francês da Opinião Pública (Ifop) para “La Croix” e a Conferência Episcopal, revela que 77% dos interrogados – 89% dos jovens entre os 25 e os 34 anos – “desejam construir uma só família na sua vida, permanecendo com a mesma pessoa”, ainda que apenas 55% tenham considerado determinantes, para a sua decisão, as propostas de política familiar dos candidatos à eleição presidencial realizada no ano passado.

São interessantes as razões – também em *sensu contrario* – que

na opinião dos inquiridos explicariam o aumento de ruturas familiares e divórcios: as pessoas esforçam-se menos para manter a convivência (50%); as mulheres trabalham mais e são mais independentes (43%; o argumento não é “sexista”, porque o invocam 50% de mulheres e só 35% de homens); há menos hipocrisia, e as pessoas não se sentem obrigadas a continuar juntas (36%); há mais dificuldades práticas em temas como habitação e trabalho (33%); a sociedade é mais tolerante com as separações (21%); confunde-se amor com paixão (18%); a educação dos filhos é mais complicada (14%); os meios de comunicação social não prestigiam o modelo de família tradicional (11%).



Entre as medidas que ajudariam a fortalecer os casais, mencionam-se: uma mudança global das mentalidades (33%); uma ajuda externa para que os casais discutam os seus problemas (28%); ajudas em temas como habitação e conciliação de trabalho e família (25%); acompanhamentos efetivos ao serviço da educação dos filhos (17%); revalorizar a instituição do casa-

mento (15%); preparação prévia para a vida em casal e a assunção de compromissos (12%); que os meios de comunicação social deem uma imagem de felicidade na vida familiar (12%).

Em síntese, verifica-se um critério quase unânime acerca do benefício que pressupõe para a sociedade a estabilidade dos casais. O

problema é como melhorar as ajudas de diverso tipo para conseguir que efetivamente a família dure no tempo, superando as dificuldades.

S. B. ■



PANORAMA



## Contágio

### Contagion

Realizador: S. Soderbergh  
 Atores: Matt Damon; Kate Winslet, Jude Law  
 Duração: 106 min.  
 Ano: 2011

Um vírus desconhecido propaga-se rapidamente pela população mundial. Trata-se de uma epidemia que representa uma ameaça real, um caso de vida ou de morte.

O realizador aborda um assunto delicado, pois a analogia com a polémica originada pela “Gripe A” é imediata. Retrata essa “febre

mediática” tanto pelo perigo real, como pela forma como foi anunciada e os negócios gerados... Neste filme observa-se passo a passo como vai sendo descoberta uma solução: a identificação do vírus, a procura de uma vacina adequada, a avaliação da sua eficácia, a posterior produção em larga escala e, por fim, a organização de um sistema eficiente de distribuição mundial.

Para cada um destes problemas vai sendo descoberta uma solução concreta pois sabe-se bem o que se procura atingir. No entanto, nem todos os resultados são obtidos de modo “correto” e, até

pelo contrário, seguem métodos pouco habituais e até controversos. A situação é grave. A voracidade dos meios de comunicação alimenta a crise. As manobras de especuladores sem escrúpulos criam fatores que distraem em prejuízo da análise do autêntico problema. Mas são fatores que não se podem desprezar e ignorar. Só solucionando-os é que se acabará também por resolver a questão essencial...

Tudo depende de cada um reconhecer o que está ao seu alcance, enfrentando de modo realista os desafios com que se depara. Pequenos passos irão conduzir

»»



a grandes resoluções... a constância abre portas e fecha incógnitas atemorizadoras. Quando se confronta a realidade de um modo franco e direto, desaparecem os temores imaginários...

#### Tópicos de análise:

1. Para atingir um objetivo, é necessário conquistar metas intermédias.

2. A confiança nos outros ultrapassa dúvidas paralisantes e anima a continuar.
3. Só identificando o fator-chave de uma questão, se poderá resolvê-la eficazmente.
4. A constância permite “acertar” o rumo através de uma avaliação constante.

Paulo Miguel Martins  
Professor da AESE





DOCUMENTAÇÃO



## Conseguiu-se a quantidade; falta a qualidade

A Índia e a China são já, a par dos Estados Unidos, líderes absolutos no que respeita a número de alunos universitários. Mas a qualidade das universidades e a capacidade do mercado laboral para absorver tantos universitários são questões em aberto.

Conscientes do potencial estratégico da universidade para o crescimento económico, os governos da China e da Índia investiram muito dinheiro para atrair mais jovens às aulas. Tais políticas resultaram: entre a população em idade universitária, a percentagem

de estudantes cresceu vertiginosamente em ambos os países na última década. Não obstante, os números da China (a rondar os 30%) e da Índia (abaixo dos 20%) estão longe da média da OCDE, onde a percentagem é de 66%.

Aos milhões de indianos e chineses matriculados em universidades nacionais devemos acrescentar os que estudam no estrangeiro, aspeto em que também lideram os *rankings*: mais de um terço dos alunos universitários estrangeiros a nível mundial provêm destes dois países.

### Quantidade contra qualidade

Verificou-se na China um salto geracional profundo em matéria de educação. Em 1996, apenas uma em cada 6 pessoas com 17 anos tinha terminado o secundário; hoje a proporção ultrapassa os 60%. Na universidade, o número de diplomados quadruplicou na última década.

Uma vez atingido o objetivo de trazer alunos à universidade, é preciso proporcionar-lhes um ensino de qualidade, e é aí que tanto a estratégia chinesa como a





indiana não alcançaram ainda os resultados esperados. Grande parte da culpa reside na dificuldade em encontrar professores bem preparados.

Um dos problemas para recrutar professores são os salários. Uma universidade chinesa ou indiana paga muito menos que as principais empresas do país, sobretudo as tecnológicas. Por outro lado, muitos dos cérebros mais brilhantes vão estudar para o estrangeiro e não regressam. Nos últimos 30 anos, só um em cada três universitários chineses que emigraram para fazer uma pós-graduação regressou ao país, embora a crise económica do Ocidente e os estímulos do governo chinês tenham

desde 2010 feito regressar cada vez mais.

Os professores universitários chineses e indianos estão saturados de alunos, e ainda por cima ganham pouco. Muitos procuram ganhar dinheiro extra com as bolsas que os seus governos oferecem por obras publicadas, olhando mais à quantidade de publicações que à sua qualidade.

O modelo pedagógico seguido na maioria das universidades chinesas, centrado na memorização, tornou-se obsoleto. Além disso, ter cartão do Partido Comunista continua a ser muito importante para aceder a determinados cargos. Por outro lado, os alunos espe-

cializam-se muito cedo, no secundário, e os currículos universitários são pouco flexíveis, o que torna os licenciados pouco versáteis.

Na Índia, um dos mais importantes problemas é a escassa proporção de alunos que se decidem por estudos de formação profissional ao terminar o secundário. O *boom* das universidades (multiplicaram-se por 2,5 desde 2000) e o crescimento económico provocaram uma febre por diplomas universitários. As aulas estão massificadas, ao mesmo tempo que faltam trabalhadores com habilitações não universitárias.



### Negligência ao longo de etapas anteriores

A causa principal da má qualidade de muitas universidades chinesas e indianas reside provavelmente nas etapas anteriores da escolaridade. Os governos esforçaram-se por potenciarem o ensino superior, relegando assim o primário e o secundário para segundo plano, também quanto a investimentos. Na China, o custo de um estudante universitário (4.550 dólares) é um dos mais baixos em termos absolutos mas, na proporção do PIB por habitante (76%), é um dos mais elevados: mais que o dos Estados Unidos (64%) e que a média da OCDE (41%). Por seu turno, o investimento por aluno desde o primeiro ano do primário até chegar à universidade (1.593 dólares), fica

abaixo da média da OCDE, seja em termos absolutos, como relativos (19% contra 25%).

Outra demonstração de incúria nas etapas não universitárias na China é o tamanho das turmas: há 37 alunos por turma no ensino primário (OCDE: 20) e 54 no secundário (OCDE: 23), sendo os números mais altos dos países de que há dados. Por outro lado, os estudantes chineses recebem por ano quase mil horas menos de instrução que a média, o que explica que cada vez mais recorram a academias particulares.

Mesmo assim, a China pode-se gabar de ter escolarizados 81% dos seus alunos em idade de frequentar o secundário. Na Índia, esta percentagem é de apenas 63%.

### A febre do diploma

O estatuto que o diploma universitário confere aos licenciados chineses e indianos está a levá-los a recusar a formação profissional e os empregos para os quais esta educação os capacita. O resultado é encontrar-se o mercado laboral sobrecarregado de gente com diplomas universitários, ao passo que faltam braços para empregos que requerem menos habilitações, mas que, neste momento, oferecem salários mais altos (cfr. “The New York Times”, 24.1.2013).

O abandono da formação profissional é particularmente sentido na Índia, em parte devido à fraca qualidade dos cursos. A China, por seu turno, conta tradicionalmente com uma das percentagens





mais elevadas de estudantes em programas técnicos, mas sofre de momento da "febre do diploma do ensino superior".

Na Índia, o furor pelas engenharias provocou na última década a abertura de muitas faculdades, que todos os anos lançam no mercado 800.000 diplomados. No entanto, a qualidade média dos programas é medíocre, o que dificulta a transição para o mundo

laboral e emperra o desenvolvimento da indústria nacional.

Outro problema para a indústria do país é a falta de investigadores. São muito poucos os alunos universitários que fazem o doutoramento. A falta de investigação conduz à falta de inovação, o que limita a economia indiana em setores estratégicos, obrigando-a a depender de tecnologias importadas. Semelhante é a situa-

ção na China: os cursos de pós-graduação das universidades estatais continuam a atrair poucos alunos. Os melhores vão para universidades norte-americanas.

F. R.- B.  
(com autorização de  
[www.acepresa.pt](http://www.acepresa.pt))



DOCUMENTAÇÃO



## As outras potências emergentes

Brasil, Rússia e México completam, com Índia e China, o bloco dos países emergentes mais capazes de mudar o cenário econômico global, dado o seu enorme potencial demográfico. Estes governos perceberam a vital importância do sistema universitário para o desenvolvimento, dedicando muito dinheiro a financiá-lo. Por outro lado, partilham com a Índia e a China alguns dos problemas de qualidade do sistema educativo.

### Rússia: existem problemas de professorado

A população russa é uma das mais educadas do mundo, pelo

menos quanto a títulos. Nove em cada dez jovens de 25 a 34 anos tem um título pós-secundário, e 54% terminaram um curso universitário ou equivalente (a média da OCDE é de 38%). Muitos dos que terminam o ensino secundário optam por programas técnicos ou profissionais.

É semelhante à China em dois indicadores: a desproporção entre o investido na universidade e o gasto nas etapas anteriores do ensino, sendo que a pouca qualidade do ensino obrigatório pode dever-se, também ao baixo número de horas letivas (embora seja de recordar que a Finlândia, o

melhor país da Europa nas provas PISA, tem um dos anos letivos mais curtos).

Seja pelo que for, os resultados dos alunos russos, no relatório PISA 2009, ficaram muito abaixo da média da OCDE nas três provas: leitura (lugar 44 em 66), matemática (39) e ciências (40). No continente europeu, só Sérvia, Roménia, Bulgária, Montenegro e Albânia obtiveram piores resultados.

Alguns dos principais problemas do ensino superior russo (além do descuido com as etapas anteriores de ensino) têm a ver com os



professores. Os baixos salários não conseguem atrair os melhores candidatos. Por outro lado, o igualitarismo que impera na carreira docente não fomenta a inovação pedagógica.

O desconhecimento do inglês por uma larga parte do professorado é outra barreira para a investigação. Para romper esta falta de incentivos, algumas das instituições educativas mais importantes do país implementaram certas medidas. O Instituto Nacional de Relações Internacionais de Moscovo, a escola mais prestigiosa do país, elabora, desde 2007, um *ranking* dos seus professores segundo a quantidade e qualidade das suas publicações, conferências ou resultados académicos.

Na Higher School of Economics, estes resultados estão refletidos, inclusivamente, no salário.

Apesar dos seus defeitos, as universidades russas são as que mais estão a crescer na capacidade para atrair alunos estrangeiros: 4% já as escolhe como destino, a percentagem mais elevada de todos os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e a sétima do mundo.

#### **Brasil: universidades privadas para os desfavorecidos**

O ensino universitário no Brasil partilha alguns defeitos de crescimento com o de outros BRICS.

Historicamente, o grande fardo da universidade no Brasil foi a pobre qualidade do ensino primário e do secundário. No entanto, nos últimos anos, o investimento público centrou a sua atenção nestas etapas do ensino, ao contrário do que se passou na Índia, na Rússia ou na China. De 2000 a 2005, o gasto com os estudantes não universitários cresceu 150%, enquanto que, o dos universitários, pouco mudou.

A taxa de escolarização aos 6 anos (92%), já se encontra próxima da média. Isto traduz uma conquista dos últimos anos: em 2005, a percentagem mal ultrapassava os 80%. Também aumentou a percentagem dos que continuam a estudar depois do



ensino obrigatório. Aqueles que chegam à universidade continuam a ser poucos, 12% dos jovens de 25 a 34 anos, mas a ascensão das universidades privadas está, cada vez mais, a abrir as salas de aula à classe média.

Um artigo na “The Economist” explica como a universidade está a deixar de ser um condomínio fechado privado para uma elite social. Até há pouco tempo, a maior parte dos alunos que iam para as universidades públicas (as mais prestigiosas) provinham na sua maioria da classe social mais alta, haviam estudado em escolas privadas e iam ocupar depois os postos de trabalho melhor remunerados. Como no Brasil o título universitário criava uma enorme diferença salarial, a geração se-

guinte de ricos voltava a tirar vantagem, enquanto que, aos restantes, lhes era difícil aceder à universidade.

Contrariamente ao que sucede noutros países, é a ascensão das universidades privadas o que está a romper com a segregação socioeconómica no ensino superior brasileiro. Embora as públicas continuem a ser melhores, o título de algumas privadas já leva a duplicar o salário. A vantagem não é tão grande como a que dá um título de uma universidade pública, mas é importante para aumentar a mobilidade social.

Para fomentá-la, as autoridades estão a oferecer benefícios fiscais aos centros privados que reservem 10% dos seus lugares para

alunos especialmente desfavorecidos pelo seu meio socioeconómico. Contudo, como os melhores cursos de engenharia e ciências continuam a estar nas universidades públicas, a presidente Dilma Rouseff assinou, em agosto passado, uma lei que as obriga a reservar metade das suas vagas a estudantes de escolas públicas. Além disso, estabelece uma quota para as minorias raciais, de acordo com a sua representação no censo do distrito onde se encontre a universidade.

### **México: Muitos jovens estão a abandonar**

Tal como nos BRICS, o grande problema do ensino superior no México são as etapas anteriores

»»



de ensino. As pessoas de 25 a 34 anos com ensino pós-obrigatório são 82%, em média, na OCDE, enquanto no México a taxa se fica pelos 44%, quase 10 pontos abaixo do Brasil, país com pior qualidade de ensino (segundo os resultados PISA), mas que está a conseguir reter mais jovens nos estudos.

Dos que vão além do ensino secundário, uma percentagem relativamente elevada (superior à média da OCDE) alcança um nível de estudos pós-secundário, fundamentalmente cursos universitários, visto que os estudos profissionais e técnicos não são muito populares no país.

Todavia, somente 54% da população de 15 a 19 anos está matri-

culada em qualquer tipo de ensino. O México é um dos países da OCDE com maior percentagem de “ninis”, jovens que nem estudam nem trabalham: quase um em cada cinco, com uma incidência três vezes maior nas mulheres do que nos homens. Muitas jovens abandonam o ensino para formar uma família em idade precoce. Os esforços de sucessivos governos não conseguiram fazer baixar, de modo significativo, a taxa de mulheres “ninis”: 42,6% em 1998; 37,2% em 2010. Não obstante, pior se passou com os homens, verificando-se que a percentagem de “ninis” quase duplicou de 2001 para 2010 (de 6% para 11%).

Um dos “problemas” para o sistema educativo mexicano é que o mercado laboral absorve, prati-

camente, todos os que queiram trabalhar, seja qual for a sua qualificação. De facto, a taxa de desemprego é maior para os que conseguiram um título superior (5%), do que para os que se ficaram pelo secundário (4%). Os salários, isso sim, são bastante mais elevados para o primeiro grupo. Contudo, a tentação de abandonar o ensino é muito forte.

O governo aprovou, nos últimos anos, dois decretos que transformam em obrigatório o ensino pré-escolar (2009) e o ensino médio.

F.R.-B. ■

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

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