



**Deloitte.**



# PORTUGAL 2020

Entre o sucesso e a irrelevância

Daniel Proença de Carvalho

António Pinho Cardão

Belmiro de Azevedo

Jorge Marrão

José Maria Brandão de Brito

Manuel Alves Monteiro



# Índice

7	Prefácio
11	Apresentação
15	Carta aberta ao cidadão
19	O Projecto Farol em 5 minutos
23	Enquadramento
31	Visão
37	Contrato social
45	Plataformas de acção
75	Instrumentos de mudança prioritários
81	Propostas de acção imperativas
93	Ideias para debate
109	Mitos e obstáculos
121	Depoimentos
	António Gomes Pinho
	António José Teixeira
	António Mexia
	Guilherme d'Oliveira Martins
	José Loureiro dos Santos
	José Miguel Júdice
143	Conclusão
145	Anexos
	Estudo de opinião
	Gráficos
	Glossário
165	Bibliografia
169	Agradecimentos
171	Projecto Farol (ficha técnica)

© 2012, Deloitte Consultores, S.A.  
e Edições tinta-da-china, Lda.  
Rua João de Freitas Branco, 35A,  
1500-627 Lisboa  
Tels: 21 726 90 28/9 | Fax: 21 726 90 30  
E-mail: info@tintadachina.pt  
www.tintadachina.pt

Título: *Portugal 2020. Entre o Sucesso e a Irrelevância*  
Autores: Daniel Proença de Carvalho, António Pinho Cardão  
Belmiro de Azevedo, Jorge Marrão, José Maria Brandão de Brito  
e Manuel Alves Monteiro  
Depoimentos: António Gomes Pinho, António José Teixeira, António Mexia,  
Guilherme d'Oliveira Martins, José Loureiro dos Santos, José Miguel Júdice  
Ilustração: Hélder Oliveira —  
WHO Agência de Talentos Criativos  
Gráficos: compilação de João Estêvão (ISEG)  
Revisão: Tinta-da-china  
Capa e composição: Tinta-da-china

1.ª edição: Março de 2012  
isbn 978-989-671-013-9  
Depósito Legal n.º 339948/12

# Prefácio

Para comemorar os quarenta anos de actividade da Deloitte em Portugal, foi nosso entendimento assinalar a data com o lançamento do Projecto Farol, agora materializado nesta obra que damos à estampa.

Foram quatro décadas de intensas e profundas mudanças, operadas por gerações com qualidade, espírito de iniciativa e uma ambição que nos projecta, estamos convictos, para podermos ser tão bons como os melhores.

Esta obra de cidadania pretende relevar a importância das ideias de indivíduos com convicções distintas para a construção sempre inacabada do colectivo.

Convidámos um conjunto de personalidades e investigadores dos campos social, político, económico e cultural para se juntarem num *think tank* criado pela Deloitte, o Deloitte Circle, cuja primeira iniciativa foi a promoção do Projecto Farol.

O principal desafio deste empreendimento foi manter o respeito pelo espírito inicial, cumprir com o modelo de trabalho proposto sem sucumbir a uma fase de diagnóstico, irremediavelmente condenada a lidar com realidades incómodas. Inabaláveis, os participantes entenderam, e bem, que ignorar ou aligeirar uma dura realidade não contribuiria para coisa alguma, e souberam ousar desafiar o futuro.

Neste sentido, o Projecto Farol não se cingiu a uma análise ou a mais um diagnóstico da realidade nacional. É, acima de tudo, uma visão e um guia para o desenvolvimento de Portugal até 2020. Aberto ao debate nacional, apresenta-se, em súmula, sob 12 propostas imperativas que se distribuem por três pilares centrais da sociedade portuguesa: cidadania, economia empresarial e relação entre o Estado e o cidadão.

A visão para uma década de mudanças parte da denúncia de um pacto de convivência existente entre a cidadania e a governação, cujos nefastos efeitos se têm revelado incompatíveis com o desenvolvimento do País. Sustentado nessa denúncia, o Farol apresenta uma nova proposta de valores e comportamentos, sustentada na criação de um desígnio nacional para a globalização, fundado numa visão de futuro abrangente e num novo contrato social.

Este caminho aqui apontado assenta em ideias/princípios mestres, à volta dos quais se devem declinar políticas e reformas. Referimo-nos à educação para a globalização, ao reforço da iniciativa privada, à capacidade de empreender a uma escala global, ao aumento do papel das estratégias privadas e da concorrência, à construção de um território policêntrico como forma de compatibilizar crescimento e coesão e, por fim, à consolidação de um Estado inteligente, modelo de eficácia e serviço.

Serão estes princípios que permitirão que se crie um novo contrato social para a globalização como ideia motriz da mudança necessária.

Tal mudança terá de ser acompanhada por um projecto estratégico e de coesão social que permita a apropriada gestão da transição e dos seus custos. Acompanhada de um plano estratégico, essa transição implica que se acautele a coesão sem comprometer a transformação, assumindo este compromisso como intergeracional e territorial.

O Projecto Farol não poderia ter sido trazido até aqui — com irrepreensível autonomia, independência, qualidade e diversidade de contributos, bem como um elevado nível de participação — sem o esforço e dedicação de um conjunto vasto de pessoas. Queremos especialmente agradecer aos membros da Comissão Executiva — Daniel Proença de Carvalho (*Chairman*), António Pinho Cardão, Belmiro de Azevedo, Jorge Marrão, José Maria Brandão de Brito e Manuel Alves Monteiro — o inestimável compromisso, a capacidade de manterem a independência de análise e das conclusões, bem como a forma diligente como conseguiram assegurar a representa-

tividade de quadrantes da sociedade, cumprindo com os objectivos definidos, contando para isso com o contributo, abertura e frontalidade das pessoas envolvidas nas diversas sessões de trabalho.

Lanço o desafio para que cada leitor frua mas, acima de tudo, reflecta sobre estas ideias, interiorize estas mensagens e, de uma forma prospectiva, defina como poderá contribuir melhor para o desenvolvimento de Portugal.

A todos desejamos uma boa leitura, provocadora de reacções e indutora de novos contributos da sociedade civil. Como alguém disse, deveríamos olhar mais para o futuro, porque é lá que passaremos o resto dos nossos dias.

Lisboa, Fevereiro de 2012

Luís Magalhães

*Managing Partner*

Deloitte



## Apresentação

Ao longo da nossa História, os grandes marcos de viragem e de partida para outros horizontes, momentos de procura de novos desafios, traduziram-se sempre em algo de palpável: a insubordinação de D. Afonso Henriques, as conquistas no Norte de África, a descoberta das primeiras ilhas atlânticas, o génio visionário de D. João II, a revolta contra o domínio castelhano, o iluminismo do Marquês de Pombal e a centralização do poder real, a implantação da República, os golpes militares que conduziram à Ditadura e, meio século depois, repuseram a Democracia e a adesão às Comunidades Europeias. Todos estes acontecimentos corresponderam a estratégias longamente amadurecidas ou, pelo menos, resultaram de actos de vontade com protagonistas e rostos próprios.

Com a globalização, tudo se passa de forma diferente: não se pode bater à porta, pedindo para entrar ou para participar no jogo. Como fenómeno que atravessa transversalmente todos os sistemas nacionais e internacionais, a globalização ou nos absorve ou nos exclui: ou se está no sítio certo, no momento certo, com as credenciais adequadas, ou o movimento nos ignora e, por vezes com violência, nos atropela. Nele não se pode estar a meias: ou se está porque se tem condições para singrar e ter êxito nos contextos criados ou se é irremediavelmente excluído, reduzido à irrelevância. Daí a importância da nossa posição perante o novo fenómeno e a necessidade de pensar estrategicamente sobre a maneira adequada de fazermos parte dele, de forçarmos a entrada, de sermos capazes de jogar o implacável jogo com as regras que nos são impostas. Impõe-se, portanto, um novo “tratado” que assinala a necessidade de mudança

actual. O Projecto Farol preconiza este novo “Desígnio para a Globalização” na forma de uma visão estratégica e um novo contrato social para Portugal nos anos 20 do século XXI. Uma revolução civilizacional na sequência das revoluções liberal e republicana, no início dos dois séculos anteriores, respectivamente.

A sociedade portuguesa, na actualidade, é uma sociedade estabilizada, em consequência de nove séculos de consolidação, e tem sido capaz de, nas últimas décadas, enfrentar com êxito contrariedades e desafios: desde a descolonização à integração europeia, passando por duas graves crises económicas e financeiras, os portugueses têm sabido superar as dificuldades. Fica-se, apesar de tudo, com a ideia de que a maior parte dos êxitos conseguidos se deve a imposições e estímulos externos. Em particular, existe a percepção de que se trata de uma sociedade resignada, satisfeita com a sua mediania, episodicamente revoltada mas, em geral, conformista nas suas formas de conviver e de trabalhar. Acresce que — ainda marcada pelo mercantilismo, pelo corporativismo, pelo revolucionarismo e pela perspectiva pessoal e colectiva do resultado e lucro fácil —, ao longo destes últimos tempos, se tem mostrado ambígua no que se refere às questões centrais da modernidade, continuando a viver e a conviver mal com a economia de mercado, preferindo os ganhos de curto prazo ao risco associado às incertezas e exigências do longo prazo.

No fundo, a sociedade portuguesa entrou, por inevitabilidade histórica e geográfica, num modelo competitivo global, sem estar suficientemente preparada. Entretidos com a exploração económica doméstica, os portugueses mostram-se agora surpreendidos pela dimensão da adaptação que urge concretizar no novo mundo emergente do século XXI. Sem grande ambição, a sociedade portuguesa é conservadora, acompanha a inovação de forma pontual, mas relaciona-se mal com os riscos que dela resultam, qualquer que seja o seu âmbito de aplicação: nos aspectos socioeconómicos, nas aceleradas mutações tecnológicas e nos processos de produção, porque se foi desindustrializando e transformando, gradualmente, numa sociedade de serviços, sem nervo competitivo para fazer frente a esta nova realidade.

As deficiências da sociedade portuguesa são claras, designadamente os graus de ignorância e iliteracia, cada vez mais incompatí-

veis com o contexto competitivo global. As elites, por outro lado, não quiseram ou não conseguiram construir, com a sociedade, uma visão de futuro e um projecto estratégico mobilizador.

Somos, também por isso, uma sociedade dual, no que se refere à distribuição da riqueza e do rendimento, à concentração do poder económico, político e administrativo e ao desenvolvimento das várias parcelas do território. Somos, com algumas excepções, e em certa medida, uma sociedade crispada, colectivamente pouco empenhada e deficitária ao nível da solidariedade e compreensão: social, intergeracional e interterritorial. Uma sociedade que muitos consideram em crise de valores e de missão, por se ter deixado capturar pela mercantilização desses valores, onde muitas vezes são ténues as fronteiras da ética. Uma sociedade na qual o outro é alguém estranho e a desresponsabilização se constitui como objectivo.

Apesar de tudo, nesta sociedade estão a emergir uma classe empresarial e grupos de cidadãos que se vão libertando do atavismo dos velhos hábitos e preconceitos, coexistindo, em pesos desproporcionados, os sectores tradicionais e da construção civil e obras públicas, mesmo que profundamente modernizados, com sectores e cidadãos habilitados para a verdadeira competição na globalização, que se vai tornando cada vez mais presente.

É necessária a exigência de todos para as transformações, como é necessário que se criem condições para surgirem economias e categorias empresariais fortemente capitalizadas, que se baseiem cada vez mais no conhecimento e no capital humano, a par de movimentos sindicais e cívicos mais conscientes da mudança do seu papel nos tempos actuais. Poder-se-á assim recentrar a nossa sociedade no principal fenómeno contemporâneo — a globalização —, deixando de pertencer, como actualmente, à periferia do centro.

Confrontados duradouramente com duas crises estruturais — a económico-financeira e a do desemprego —, debatendo-nos com a falta de competitividade numa União Europeia alargada e perante a emergência de novas grandes potências políticas económicas, não podemos cruzar os braços e resignadamente aceitar um futuro medíocre. Existe na sociedade portuguesa um enorme potencial de regeneração, mas que implica maior orientação para o bem comum.



O contraste entre as últimas duas décadas em matéria de crescimento económico indicia o definhar ou mesmo o esgotamento do modelo de desenvolvimento português dos anos 90. Em particular, poder-se-á dizer, de Portugal, da Europa e do Mundo, que o século XXI requer um novo modelo de desenvolvimento: mais assente em conhecimento e criatividade do que apenas em capital e trabalho; mais assente em inovação, crescimento e internacionalização do que em importação de factores de produção.

A nível global, são os próprios países desenvolvidos que reconhecem esta necessidade de mudança de paradigma, dada a massificação do acesso a capital, trabalho e conhecimento por parte de países menos desenvolvidos. Não é de estranhar, portanto, que países sistematicamente bem posicionados nos *rankings* internacionais de desenvolvimento económico sejam os primeiros a manifestar urgência em antecipar novas oportunidades e ameaças globais. Em particular, pelo facto de estes países serem economias de serviços cada vez mais assentes em redes internacionais de subcontratação, elas próprias geradoras de maior concorrência e desemprego a nível nacional.

Esta dinâmica económica internacional tem naturalmente implicações políticas e sociais, designadamente pelo risco que representa para a coesão de um país, como o ilustram recentes casos europeus de vulnerabilidade financeira nacional. Justifica-se, portanto, um exercício de “prospectiva” para melhor compreensão das lacunas e implicações do presente no futuro. Como diz João Caraça, no livro *Portugal 2020* (Gomes *et al.* 1999, p. 28):

*A prospectiva define-se como uma actividade pró-activa: é preciso desejar para agir. Há sempre, na prospectiva, o sentimento de que há alternativas, de que há caminhos que são perversos, que levam a uma disrupção do sistema de valores e esses devem ser evitados. Existe na prospectiva esse sentido de construção. A prospectiva é um exercício de manutenção da coesão institucional num horizonte de longo prazo. O limite da prospectiva é a disrupção institucional. A partir daí, a incerteza é completa e não se pode, inclusivamente, pensar coerentemente sobre mais nada.*

## Carta aberta ao cidadão

*Cidadãs e cidadãos,*

Portugal encontra-se a vários títulos numa tripla encruzilhada: a da superação das suas próprias deficiências, a da sua integração na União Europeia e, mais recentemente, a da sua inserção na economia global. Neste quadro, queremos afirmar desde já a nossa convicção de que o progresso dos povos se deve sobretudo à sua capacidade de trabalhar em conjunto, à sua criatividade e flexibilidade, e à afirmação da sua vontade.

A presente carta aberta apresenta a visão daqueles que, por fazerem parte da Comissão Executiva do Projecto Farol, mais longe levaram a reflexão que queremos partilhar convosco.

A realidade em que vamos viver no futuro, e que está a ser gerada no presente, designadamente o aparecimento dos países emergentes e dos novos paradigmas do desenvolvimento, impõe-se-nos de uma forma incontornável. Assinalamos aqui três aspectos que, em nome da respeitabilidade e da sobrevivência, têm de fazer parte da adequação da sociedade portuguesa aos tempos que aí vêm:

- O nosso nível de formação e de conhecimento está aquém das necessidades; só em áreas muito circunscritas temos capacidade para concorrer à escala mundial; se esta tendência se mantiver, o nosso destino é o empobrecimento contínuo até à irrelevância. Teremos de ser mais dinâmicos e afirmativos no que se refere à educação e à formação, a todos os níveis, para podermos usufruir dos benefícios das sociedades actuais e futuras, para podermos aumentar os nossos níveis de produtividade e ser mais competitivos à escala global.



- A flexibilidade — sinónimo de capacidade de adaptação a situações mais ou menos inesperadas — não pode ser encarada como uma abominação, execração ou maldição que apenas cobre um conceito de sobre-exploração do trabalho; a flexibilidade constitui uma das características fundamentais da contemporaneidade do trabalho humano e é garantia da sua dignificação.
- Saber ver com longo e largo alcance: a ideia de que nós, os portugueses, somos pouco ambiciosos, feitos para corridas curtas, dispostos apenas a dar pequenos passos, porque temerosos e desconfiados em relação ao futuro, tem de ser combatida quer através da educação quer pelo exercício das virtudes opostas, da cidadania activa, combatendo, sem as atropelar, as nossas idiossincrasias.

A participação de Portugal no actual processo de globalização terá de ser protagonizada por cidadãos e empreendedores *born global* e empresas inovadoras graças à sua estreita colaboração com o sistema científico e tecnológico nacional, integrado nas redes globais de valor. As instituições privadas e públicas terão enfoque em pólos de competitividade estratégicos que contribuam para a renovação das indústrias e serviços tradicionais a nível regional. A sociedade civil terá de ser cosmopolita e impulsionadora de reformas no processo legislativo, na justiça e na educação. Só desta maneira se criarão as condições para que Portugal, na década de 2020, seja reconhecido pela sua aposta de sucesso na abertura para a globalização. Só desta maneira as atitudes passivas ou imobilistas dos cidadãos e empresas e, em geral, as orientações timoratas da sociedade em relação à mudança terão sido ultrapassadas. Assim, nesses anos 20, Portugal será uma referência internacional pela sua capacidade de renovação.



# O Projecto Farol em 5 minutos

A missão do Projecto Farol é contribuir para o sucesso de Portugal na globalização dos anos 20 do século XXI. Trata-se de um contributo da sociedade civil que propõe reformas políticas graduais e a mudança da sociedade portuguesa, para evitar que o país continue numa situação de imobilismo e desresponsabilização generalizados. Assume-se, em particular, que ao Projecto Farol se opõem caminhos que mantêm o imobilismo e a desresponsabilização como um certo *wishful thinking* “sebastianista”, imposições externas por falta de autogoverno, confrontos institucionais estéreis e mesmo revoltas e descontentamento social.

A lógica inerente ao Projecto Farol passa por: 1) denunciar o pacto de conivência, de troca de favores, que se foi formando entre os cidadãos e o Estado; 2) criar um desígnio para a globalização sob a forma de uma visão comum e de um novo contrato social; 3) seleccionar plataformas de acção prioritárias; e 4) recomendar instrumentos para a mudança.

O pacto de conivência aqui referido não é mais do que um tácito acordo tendente à sobrevivência de interesses que se complementam, normalmente desalinhados do interesse geral. Uma certa classe política governa com os olhos postos na clientela que a há-de sustentar e reeleger; esta, por sua vez, orienta as suas opções políticas por critérios que premeiam eleitoralmente os actores políticos que melhor aparentam corresponder às suas aspirações e interesses imediatos, normalmente deslocados em relação ao interesse geral e de longo prazo.

O esforço de denúncia desse pacto de convivência alerta para a necessidade de mudança e para a afirmação de uma diferente visão do cidadão e da cidadania, assente num novo contrato social, pautada por novos valores e comportamentos. As plataformas para a acção constituem áreas de desenvolvimento económico-social objecto de reforma política, incluindo a economia, a saúde, a cidadania e cultura, a educação, e a justiça. Finalmente, os instrumentos para a mudança constituem iniciativas das quais se destacam: 80 ideias para debate, 15 instrumentos de mudança prioritários e 12 propostas de acção imperativas.

As 80 ideias para debate estão distribuídas pelas plataformas de acção: Sustentabilidade Económica (32), Saúde (10), Cidadania e Cultura (9), Projecto Educativo (21), e Justiça a Tempo (8). Os 15 instrumentos de mudança prioritários e as 12 propostas de acção imperativas distribuem-se pelas mesmas plataformas de acção (conforme tabela na página ao lado).

Na prática, a implementação destas iniciativas propostas pelo Projecto Farol requer que a sociedade civil: 1) debata a visão, as plataformas de acção, os instrumentos de acção e as propostas imperativas; 2) defina objectivos e planos de acção; e 3) faça propostas concretas para a mudança.

A visão assenta em seis ideias fundamentais: 1) educação para a globalização; 2) iniciativa privada; 3) empreendedorismo à escala global; 4) estratégias privadas e concorrência; 5) Estado inteligente; e 6) território policêntrico. Do debate desta visão espera-se que surja um novo contrato social para a globalização que actue ao nível dos valores e que promova a emergência de uma nova arquitectura institucional público-privada e um novo modelo de incentivos privados e sociais.

O novo contrato social para a globalização deve ser a ideia motriz da mudança que urge empreender, legitimando uma diferente relação entre cidadãos e entre estes e o Estado, de que resultará a emancipação da sociedade civil. O talento, a inovação, a visão emancipadora do Estado, a livre-iniciativa, a cidadania são

PLATAFORMAS DE ACÇÃO	Sustentabilidade Económica	Saúde	Cidadania e Cultura	Projecto Educativo	Justiça a Tempo
INSTRUMENTOS DE MUDANÇA PRIORITÁRIOS	Emancipação empresarial	Modelo de governo da saúde	Institucionalização de grupos de interesse	Serviço público de aconselhamento profissional	Reforma do processo civil
	Poupança estratégica	Redesenho da arquitectura do SNS	Radar de cidadania	Proximidade e autonomia das instituições de ensino	Revisão do modelo de governo do sistema judicial
	Fiscalidade diferenciada	Liberdade de escolha entre sistema público e privado			Qualidade e prestígio da justiça
	Fiscalidade do crescimento				Estímulos à jurisdição arbitral
PROPOSTAS DE ACÇÃO IMPERATIVAS	Comissão para a produtividade		Designio para a globalização	Educação obrigatória para a globalização	Accelerar a administração da justiça
	Zonas económicas exclusivas		Manual da cidadania	Cultura de mobilidade para o Mundo	
	Capitalismo empreendedor		Estado inteligente	Cartão da juventude para a globalização	
	Magna Carta orçamental				
	Acordos de flexibilidade				



características que têm um papel decisivo neste jogo de sucesso, de desenvolvimento e de bem-estar. Esta mudança começa em todos nós e não nos “outros”; não resulta de estímulos externos ou impostos, mas de uma crescente adopção, por parte dos cidadãos, dos alicerces desse novo contrato social, norteador das reformas da sociedade civil e, em consequência, do papel que a sociedade quer reservar ao Estado.

As mudanças inerentes ao novo contrato social têm de ser acompanhadas por um projecto estratégico e de coesão nacional que permita uma apropriada gestão da transição (com os custos inerentes) dirigida aos cidadãos e instituições que irão ser mais afectados pelas mudanças. A mudança é imprescindível e implica inclusão e solidariedade intergeracional e interterritorial, ao mesmo tempo que constitui um projecto para várias gerações, sendo feita de pequenos passos (transição gradual). Contudo, assume um carácter de urgência e de direcção clara.

Em suma, a visão, o novo contrato social e as iniciativas aqui apresentadas devem ser entendidos como um guia — daí a designação Projecto Farol — e não como o único caminho possível para a mudança que a sociedade portuguesa terá de concretizar. O objectivo é o de conseguir resultados na globalização iguais ou superiores aos alcançados pelos países mais desenvolvidos.

As palavras-chave do Projecto Farol são a educação para a globalização, o Estado inteligente, o novo contrato social, a cidadania e cultura libertadora, a flexibilidade contemporânea e o cosmopolitismo local.

## Enquadramento

Entre 1900 e 1950, a economia portuguesa registou um crescimento médio do produto interno bruto (PIB) *per capita* inferior a 1%, substancialmente menor do que o dos países do Norte e Centro da Europa. No plano externo, Portugal aderiu à Organização Europeia de Cooperação Económica (OECE), à qual sucedeu, em 1961, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). Iniciou-se, assim, um longo processo de reorientação geopolítica e económica, do império colonial para a Associação Europeia de Comércio Livre (EFTA) e, mais tarde, para as Comunidades Europeias (CE).

Na década de 1950, Portugal cresceu em média 4,1% ao ano, valor inferior à média dos países das CE. Entre 1960 e 1973, o ritmo de crescimento anual da economia portuguesa subiu para 6,9% ao ano, superando a média dos 12 países das CE. Entre 1973 e 1994, a expansão económica de Portugal tornou-se mais lenta e instável, com taxas médias de crescimento do PIB e do PIB *per capita* de apenas 2,5% e 1,9%, respectivamente. Estas taxas anuais de crescimento foram ligeiramente superiores às dos 12 países das CE. Entre 1960 e 1990, estima-se que o PIB *per capita* português se tenha multiplicado 3,7 vezes, passando de cerca de 75% da média mundial em 1960 para cerca de 110% em 1973. Relativamente à média dos países das CE, estima-se que o PIB *per capita* português tenha subido de 38% em 1960 para 55% em 1973 e cerca de 60% em 1990.

Entre 1960 e o início da década de 1990, é importante assinalar dois períodos com características distintas. O período entre 1960 e 1973 caracterizou-se por crescimento rápido e de grande estabilidade. Já o período entre 1974 e 1985 conheceu um

# Projecto Farol

## (ficha técnica)

### Comissão Executiva

Daniel Proença de Carvalho (*Chairman*), António Pinho Cardão, Belmiro de Azevedo, Jorge Marrão, José Maria Brandão de Brito, Manuel Alves Monteiro

### Seminários temáticos

#### Globalização (28.05.2009)

*Chairmen:* Belmiro de Azevedo e António Mexia, com a colaboração de José Maria Brandão de Brito e Jorge Marrão

*Oradores:* José Reis, Miguel St. Aubyn, Félix Ribeiro, Mário Centeno, Álvaro Nascimento

*Papers:* Félix Ribeiro

#### Financiamento da economia (25.06.2009)

*Chairmen:* João Talone, Vítor Bento e Pedro Pita Barros, com a colaboração de José Maria Brandão de Brito e Jorge Marrão

*Oradores:* Robert Barro, Luís Campos e Cunha, Vítor Gaspar

*Papers:* Rosa Borges, Jorge Marrão

#### Mitos e obstáculos (24.07.2009)

*Chairmen:* António Vitorino e António Lobo Xavier, com a colaboração de António Pinho Cardão

*Oradores:* Nicolau Santos, José Manuel Fernandes, António José Teixeira, Pedro Guerreiro, António Vitorino, António Lobo Xavier e António Pinho Cardão

*Papers:* António Pinho Cardão

#### Reformas do Estado e da Administração Pública (27.10.2009)

*Chairman:* Daniel Proença de Carvalho

*Oradores:* Paulo Trigo Pereira, António Mexia e Suzana Toscano

*Papers:* Paulo Trigo Pereira

#### Saúde (17.11.2009)

*Chairman:* Daniel Proença de Carvalho

*Oradores:* Leonor Beleza, Pedro Pita Barros, Salvador de Mello e José Mendes Ribeiro

#### Educação (17.11.2009)

*Chairman:* Fernando Adão da Fonseca

*Oradores:* Fernando Adão da Fonseca, Francisco Vieira e Sousa e Oscar Osqvist

*Papers:* Oscar Osqvist

**Justiça (27.11.2009)***Chairman:* Daniel Proença de Carvalho

Oradores: António Correia de Campos, João Salgueiro e Daniel Proença de Carvalho

Jaime Lacerda

**Nova Cidadania (24.02.2010)***Chairmen:* José Miguel Júdice e Manuel Alves Monteiro

Oradores: Inês Leão e José da Cruz Vilaça

*Papers:* Guilherme de Oliveira Martins, Inês Leão e General Loureiro dos Santos**Cultura (24.02.2010)***Chairmen:* António Gomes de Pinho e Guta Moura Guedes com a colaboração de Manuel Alves Monteiro

Oradores: Delfim Sardo, Carl Steinitz e Luís Campos e Cunha

**Participantes**

Alexandre Homem Cristo	Delfim Sardo
Álvaro Nascimento	Diogo Simões Pereira
Álvaro Novo	Esmeralda Dourado
Ana Teresa Lehmann	Fernando Adão da Fonseca
António Augusto Silva	Francisca Oliveira
António Lobo Xavier	Francisco Mendes Silva
António Correia de Campos	Francisco Vieira Sousa
António Pires de Lima	Guta Moura Guedes
António Nogueira Leite	Inês Leão
António Domingues	Jaime Lacerda
António Gomes de Pinho	João Calvão da Silva
António Joaquim Figueiredo Guterres	João de Deus Pires
António José Teixeira	João Ferreira do Amaral
António Mexia	João Luís Morais Amador
António Maldonado Gonelha	João Luís Ramalho Carvalho Talone
António Ramalho	João Luís Traça Borges de Assunção
António Vitorino	João Pinharanda
António Pinho Cardão	João Salgueiro
António Ponces de Carvalho	Jorge Sampaio
António Sampaio da Nóvoa	Jorge Liz
António Soares	José António Azevedo Pereira
António Soares Pinto Barbosa	José António Mendes Ribeiro
Arminda Neves	José Félix Ribeiro
Belmiro Mendes de Azevedo	José Gomes Canotilho
Carl Steinitz	José Luís da Cruz Vilaça
Cristina Azevedo	Jose Luís Rebelo
Cristina Castel-Branco	José Manuel Canavarro
Daniel Bessa	José Manuel Correia
Daniel Proença de Carvalho	José Manuel Fernandes

José Maria Brandão de Brito  
 José Maria Freire Brandão de Brito  
 José Maria Montenegro  
 José Mateus  
 José Miguel Júdice  
 José Reis  
 José Rui Felizardo  
 Luís Filipe Campos Dias Castro Reis  
 Luís Manuel Campos e Cunha  
 Luís Mira Amaral  
 Luís Serpa  
 Manuel Carlos Lopes Porto  
 Manuel Alves Monteiro  
 Manuel Miguéns  
 Manuel Pedro Magalhães  
 Manuel Queiró  
 Maria João Carioca  
 Maria Leonor Beleza  
 Maria Luísa Machado Cerdeira  
 Maria Margarida Corrêa de Aguiar  
 Mário Centeno  
 Miguel Horta e Costa  
 Miguel Lucas  
 Miguel St. Aubyn  
 Nicolau Santos  
 Norberto Emilio Sequeira da Rosa  
 Nuno Lobo

Nuno Manuel da Silva Amado  
 Oscar Osqvist  
 Paulo Jorge dos Santos Fernandes  
 Paulo Moita Macedo  
 Paulo Pinheiro  
 Paulo Teixeira Pinto  
 Paulo Trigo Pereira  
 Pedro Gadanho  
 Pedro Pita Barros  
 Pedro Santos Guerreiro  
 Ricardo Morais  
 Rodrigo Costa  
 Rodrigo Queiróz e Melo  
 Rosa Borges  
 Rui Semedo  
 Rui Manuel Soares Cartaxo  
 Rui Moreira  
 Salvador Guimarães José de Mello  
 Sérgio Figueiredo  
 Simonetta Luz Afonso  
 Sofia Galvão  
 Suzana Toscano  
 Teresa Delgado Tomás  
 Teresa Anjinho  
 Vítor Bento  
 Vítor Gaspar  
 Vítor Santos

## PORTUGAL 2020

foi composto em caracteres Baskerville  
e News Gothic e impresso na Guide,  
Artes Gráficas, sobre papel Coral Book  
de 100 gramas, no mês de Fevereiro de 2012.



