

NOTÍCIAS

É OBRIGATÓRIO REINVENTAR AS CIDADES

Ciclo "Cidades Sustentáveis
e Competitivas"

AESE E BARCLAYS ASSINAM PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO

Uma nova parceria

INTERNACIONALIZAR PARA CRESCER EM VALOR

Lisboa, 29 de Março

DESFECHO ANIMADO NO 45º PDE

Lisboa, 30 de Março

PASSAPORTE

www.aese.pt

AGENDA

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A SAÚDE

Lisboa, 28 de Abril

RESPONSABILIDADE PENAL E CIVIL

Porto, 2 de Maio

GESTÃO DO TALENTO

Lisboa, 31 de Maio a 1 de Junho

PANORAMA

A IDADE DE OURO DA INOVAÇÃO

A importância da
experiência na inovação

«O MEU PAPÁ CHAMA-SE DOADOR»

A questão da confiden-
cialidade do doador

A ONDA PRÓ-VIDA CRESCE, APESAR DE HOLLYWOOD

Tem vindo a aumentar a
percentagem dos pró-vida

A ALEMANHA PERMITIRÁ ÀS CRIANÇAS FAZER BARULHO

Tolerância sonora para as crianças,
como medida pró-demografia

A «RELIGIÃO A PEDIDO» DO PADRINHO

As consequências as práticas
de uma «religião a pedido»

DOCUMENTAÇÃO

PROTEGER A MATERNIDADE TORNA-NOS MAIS IGUAIS

A maternidade como factor da
igualdade dos sexos

A CONCILIAÇÃO DE FAMÍLIA E TRABALHO, NA PRÁTICA

Exemplos de como conciliar
família e trabalho

CONTACTE-NOS »»

24 DE MARÇO, EM LISBOA

CICLO “CIDADES SUSTENTÁVEIS E COMPETITIVAS”

É obrigatório reinventar as cidades

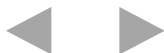
“Cidades criativas e sustentáveis” foi o tema da segunda sessão do ciclo “Cidades Sustentáveis e Competitivas”, decorrente da Assembleia dos 30 anos da AESE. O Prof. João Seixas foi um dos oradores convidados para debater o tema com os [Alumni](#) presentes. Investigador do Instituto de Ciências Sociais, foi comissário da «Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024», co-coordenador no projecto «Creatcity – A Governance Culture for Urban Creativity: Lisbon, Barcelona e São Paulo» entre outros projectos ligados à geografia e urbanismo. Encarando a cidade como fruto da conciliação entre o espaço público e a actividade política, João Seixas entende que o País – e o planeta – “só será mais democrático, mais desenvolvido, mais eficiente, mais sustentável e feliz se as suas cidades o forem.”

Os fluxos e as dinâmicas das cidades tornaram-se mais voláteis e de difícil entendimento. “É mais difícil governar a cidade e perceber os verdadeiros desafios da governação.” Hoje em dia, “o que nos é pedido em termos de oportunidades e do nosso conhecimento é responder aos gaps” existentes.

Os “metabolismos” urbanos pedem espaços de conjugação de criatividade, de sustentabilidade e de criação de riqueza. “O investimento nos sectores criativos deve conseguir capitalizar as vantagens competitivas de cada território e comunidade, no sentido de as conseguir diferenciar.”

A criação de redes na Cidade, através de compromissos comunitários mais activos e os desafios à mobilidade são desafios que o Prof. João Seixas destaca como críticos.





O segundo orador, Ricardo Luz, Director da Gestluz Consultores, falou sobre a sua experiência relativamente ao empreendedorismo criativo vivido na região Norte, no florescimento de novos negócios. “É nas cidades que se concentram os recursos, as competências e as capacidades. São fonte de grandes oportunidades para dar a volta ao desenvolvimento e à competitividade das regiões e dos países. É obrigatório reinventar as cidades, a qualidade de vida das pessoas e a competitividade das empresas.” Há que investir em “actividades com origem na criatividade individual, na habilidade e no talento, e no potencial de criação de emprego e riqueza, através da geração e exploração da propriedade intelectual.”

Criar “novos espaços de produção e consumo de cultura” e “tornar o Norte na região criativa de Portugal” são as metas do orador.



Prof. João Seixas

24 DE MARÇO, EM LISBOA
NOVA PARCERIA

AESE e Barclays assinam protocolo de cooperação

O Barclays Bank e o agrupamento de **Membros** dos **Alumni** da AESE – Escola de Direcção e Negócios assinam um protocolo de cooperação.

Na cerimónia do dia 24 de Março estiveram presentes Arlete Martins, Barclays@work direct sales, e Daniel Rico, Director Comercial Premier Banking.

O objectivo da parceria consiste no patrocínio do Torneio de Golf Alumni AESE Barclays Premier e numa plataforma de colaboração que proporciona condições vantajosas à participação de dirigentes do Barclays em Seminários e Sessões de Continuidade.



Da esquerda para a direita: José Ramalho Fontes (AESE), Arlete Martins e Daniel Rico (Barclays Premier), Jorge Ribeirinho Machado e Raul Bessa Monteiro (AESE).

29 DE MARÇO, EM LISBOA
PROFESSOR CALDART DIRIGE SEMINÁRIO SOBRE

Internacionalizar para crescer em valor

A actuação das multinacionais e o papel estratégico das subsidiárias num contexto global foi o tema que reuniu dirigentes e executivos no seminário sobre a “Internacionalização das Empresas Portuguesas”, no dia 29 de Março, em Lisboa.

[Adrián Caldart](#), Professor da AESE estudioso de vários casos reais de empresas que optaram por actuar no mercado internacional, elencou algumas das razões para a decisão de transpor as fronteiras do mercado interno. Aumentar as vendas e os lucros, entrar em mercados diferentes em que as organizações se sentem cómodas, reduzir custos e superar custos alfandegários e não alfandegários e adquirir conhecimentos tecnológicos e de gestão são alguns dos argumentos mais comuns.

As subsidiárias promovem um ganho potencial para a multinacional, devido ao seu perfil, à massa crítica e à estratégia adoptada. As subsidiárias geram oportunidades e desafios políticos às casas-mãe, no que toca à gestão da complexidade e dos processos políticos da empresa.

“Ter consciência da importância crescente do comportamento estratégico nas subsidiárias e entender os seus recursos e capacidades como potenciais fontes de desenvolvimento” é o caminho apontado pelo Professor. As “Redes diferenciadas” exigem uma gestão activa das relações entre subsidiárias e uma avaliação correcta das diferenças pode traduzir-se em vantagens específicas das subsidiárias, para mercados específicos.



30 DE MARÇO, EM LISBOA

NOVA EDIÇÃO DO PROGRAMA COMEÇA EM OUTUBRO

Desfecho animado no 45º PDE

Terminou no passado dia 30 de Março o 45º [PDE](#) com a entrega dos diplomas aos participantes, depois de uma acalorada e muito bem-disposta discussão do Caso Família.

No jantar de encerramento, o Presidente Carlos Aguiar e a Vice-presidente Rita Matias, fizeram a análise do Programa, ocasião sempre muito propícia para recolha de sugestões de melhoria. O Director-Geral da AESE, o [Prof. José Ramalho Fontes](#), recordou aos presentes a responsabilidade que têm para aplicar os conceitos apreendidos ao longo do programa com profissionalismo nas empresas. Ganharão as empresas pelo seu investimento e ganhará também a AESE que conseguirá deste modo captar novos alunos para os seus programas. A terminar, António Duarte, da

SOLVAY, brindou os presentes com um poema descritivo dos tempos aqui passados em que não lhe passou despercebido nesta estrofe algo que já foi considerado um ícone na AESE. Se não vejamos:

“O ponto alto do Programa
(...) Não foram os casos
estudados
Foram ... Os pastéis de nata
!!!”

De 12 a 13 de Janeiro de 2011, os participantes no 45º PDE tiveram uma *semana* internacional no IESE em Madrid.



PASSAPORTE



José Iglésias Soares (15º [PDE](#)) é actualmente Administrador do Banco Privado Atlântico.



Hugo Jorge (4º [Executive MBA AESE/IESE](#)) é o novo Director de Marketing da LG Electronics Portugal e responsável por esta área da empresa Sul Coreana em Portugal.



João Amaral (31º [PADE](#)), director-geral da Toshiba Portugal, assumiu o cargo de Regional Manager da Toshiba, assumindo a responsabilidade do negócio a nível ibérico.



Edgar Silva (7º [Executive MBA AESE/IESE](#)) lidera a equipa da Vitalsom Audiologia Digital, empresa que presta serviços no âmbito do diagnóstico e reabilitação auditiva.

28 de ABRIL, EM LISBOA

NOVO ENCONTRO DO FÓRUM AESE SAÚDE

Sistemas de Informação para a Saúde

Os Sistemas de Informação para a Saúde (SI Saúde), bem como o recurso às telecomunicações e às tecnologias de informação são hoje encarados como motores decisivos na melhoria da prestação de cuidados de saúde: suportando os esforços de melhoria de qualidade, aumentando a segurança para os doentes e reduzindo custos na prestação de cuidados de saúde.

No Fórum AESE-Saúde de 28 de Abril, 5ª feira (almoço e tarde de trabalho), queremos discutir e tentar responder às perguntas que, embora apenas implicitamente, se fazem muitos dirigentes do sector:

- porque falham (quase sempre) os projectos de implementação dos SI para a Saúde...
- porque se aproveita apenas uma mínima parte das potencialidades dos SI para a Saúde...

Através de grupos de discussão, procuraremos a interacção entre três tipos de perfis, de forma a ter em debate as perspectivas dos Directores de Serviço, dos Responsáveis de informática e dos Prestadores de Cuidados de Saúde.

E analisaremos as perspectivas para o futuro dos sistemas de informação, tanto nas unidades de saúde como na comunidade.

A metodologia será a de conferências-colóquio e *case studies*, orientados pelos Professores da AESE, [Agostinho Abrunhosa](#) e [José Morais Antas](#).

Teremos, além disso, um “quase-caso” que distribuiremos no café do final do almoço...





Responsabilidade penal e civil, a 2 de Maio, no Porto

Gestão do Talento, de 31 de Maio a 1 de Junho, em Lisboa



Numa época de grande exigência junto dos mais diversos agentes económicos, tornou-se indispensável saber qual a Responsabilidade penal e civil das sociedades e dos seus administradores e representantes”.

É no contexto de uma maior exigência de transparência e de uma actualização cada vez mais permanente e constante das entidades de supervisão que, com o objectivo de informar e consciencializar os nossos gestores, o Prof. Germano Marques da Silva orientará, no próximo dia 2 de Maio, uma Sessão de Continuidade dedicada ao tema.



O crescimento das empresas e a sua sobrevivência dependem do talento coordenado das pessoas que delas fazem parte. Especialmente em épocas de crise, José Ramón Pin (IESE), António Ortega Parra e [Fátima Carioca](#) (AESE) explicam como colocar esse talento ao serviço dos objectivos comuns e encontrar soluções criativas adaptadas para cada empresa. Neste seminário será abordado como definir e atrair os talentos necessários à organização, a forma de desenvolvê-los, fidelizá-los e coordená-los para conseguir os melhores resultados operativos e estratégicos.

**PANORAMA**

A idade de ouro da inovação

Apesar da imagem popular de jovens empreendedores de sucesso, os dados demonstram que as pessoas que têm mais de 40 anos costumam ser mais inovadoras, segundo explica Stefan Theil na Newsweek.

O perfil do fundador de uma *startup* de alta tecnologia não é o de um recém-licenciado prodígio, mas o de um homem de 40 anos, engenheiro ou executivo, com mulher e filhos, que se cansou de trabalhar para os outros.

Assim o descreve Vivek Wadhwa, professora da Universidade de Duke, depois de estudar 549 casos de sucesso de lançamentos de empresas tecnológicas.

Os empreendedores mais velhos têm maiores possibilidades de triunfar quando começam um negócio. As razões fundamentais são principalmente três: a acumulação de experiência nas suas áreas tecnológicas, um maior conhecimento das necessidades dos seus clientes e o tempo investido no desenvolvimento da sua rede de apoios, incluindo os patrocinadores financeiros.

O sucesso destes empreendedores não tem uma grande repercussão mediática, porque, em geral, as suas empresas não se dedicam a produtos de fácil compreensão para o público comum, costumando sim envolver-se no desen-

volvimento de inovações mais complexas em campos como a biotecnologia, a energia ou o *hardware* para tecnologias da informação.

A empresa que cresceu mais rapidamente segundo o número da revista Forbes «Fast Tech 500» foi a First Solar, fundada em 1984 por um inventor de 68 anos. Os fundadores da segunda empresa que figura no *ranking*, a Riverbed Technology, tinham 51 e 33 anos quando a lançaram. A terceira, a Compellent Technologies, teve fundadores de 45, 55 e 58 anos. Muito menos a Internet é necessariamente um negócio reservado para os mais jovens. A Zynga, a »»



empresa que está por detrás do Farmville e de outros populares e cativantes jogos com os quais vai facturar mais de mil milhões de dólares neste ano, foi fundada por Mark Pincus, de 44 anos.

A Newsweek vai mais longe e interroga-se sobre o que se passa então não já com os empreendedores, mas com os trabalhadores normais, se tem sido demonstrado que ser jovem não é um factor de sucesso obrigatório, mas o contrário. Algumas empresas importantes solicitaram investigações e estudos para poderem defender os seus planos de reforma antecipados, mas tiveram de rectificar os seus propósitos, porque os resultados mostravam que os mais velhos não só tinham grandes

ideias para melhorar e tornar mais eficientes os procedimentos, como as suas inovadoras propostas também representavam maiores rendimentos para a empresa, em contraste com aquelas que tinham origem nos grupos formados por pessoas mais jovens.

De onde vem pois a ideia de que as pessoas mais velhas são menos produtivas ou menos propensas à inovação? Segundo David Galeson, economista da Universidade de Chicago, deve-se principalmente a alguns estereótipos culturais muito arraigados na sociedade. Galeson descreve dois tipos de criatividade: o primeiro baseado em novos e radicais conceitos, no qual se encaixa melhor a inovação dos mais jovens e

dá como exemplo Picasso; e o segundo mais baseado na experimentação e próprio de idade mais avançada (Cézanne, Darwin). Este último tipo de inovação é mais hesitante e muitas vezes mais progressivo.

A falsa ideia de que somente o primeiro tipo é uma inovação verdadeira acarreta tristes efeitos, segundo Wadhwa. Essa é a razão pela qual muitos fundos de capital de risco não costumam responder aos contactos dos empreendedores que têm mais de 40 anos.



«O meu papá chama-se Doador»



O estudo mais completo realizado até agora sobre pessoas concebidas com esperma de doador, mostra que acusam a ausência do pai natural de modo semelhante aos filhos adotivos. Têm também problemas psíquicos e de comportamento parecidos, e nalguns aspectos piores.

As pessoas concebidas com esperma de doador sentem inquietação ou confusão acerca das suas origens, num maior grau que aquelas que são filhos adotivos. Um dos seus principais receios é o pensamento de que podem ter meios-irmãos, descendentes do mesmo doador, e estabelecer relação sexual com algum sem o saberem. Isto já se conhecia por

testemunhos de interessados, mas agora existe maior certeza graças a um estudo, o mais completo até hoje, que foi feito nos Estados Unidos.

Os autores que o produziram são Elizabeth Marquardt, Norval Glenn e Karen Clark. Marquardt é investigadora do Institute for American Values; Glenn é professor de Sociologia na Universidade do Texas; Clark foi concebida com esperma de um doador anónimo, e desde que o soube, aos 18 anos, trabalha para que as pessoas como ela possam conhecer as suas origens. O estudo, My Daddy's Name is Donor («O meu papá chama-se Doador»), foi realizado sobre uma amostra de

560 filhos de doadores, que são comparados com dois grupos dessa mesma dimensão: um de órfãos que foram adoptados na infância, e outro de nascidos no seio de um casamento. Nos três grupos, os inquiridos têm entre 18 e 45 anos.

Para entender melhor os resultados do estudo, convém conhecer o cenário da doação de esperma nos EUA. À falta de estatísticas, pois não é exigido um registo, estima-se que nasçam anualmente nesse país entre 30 000 e 60 000 crianças através de tal procedimento. Na grande maioria dos casos, o doador mantém-se no anonimato. Não se proíbe o seu pagamento, que é o

»»



mais frequente. Muito menos existe um limite para as doações, e os doadores com características físicas mais solicitadas costumam fazer muitas. Conhecem-se casos de homens com cujos gâmetas se geraram até 400 crianças.

Segundo o estudo recentemente publicado, a maioria dos filhos de doadores aprovam em geral este método de fecundação artificial. Mas muitos reconhecem que sabem ter sido concebidos de tal forma lhes cria inquietação, tanto pelo facto em si, como porque houve dinheiro nesse processo (cerca de metade consideram errado que a doação seja remunerada).

Também os afecta a incerteza sobre as suas origens. Mais de dois terços pensam muitas vezes

como será a família do doador, e interrogam-se sobre se os pais dele gostariam de os conhecer. Mas metade receiam que, se procurarem informação sobre o doador ou tentarem entrar em contacto com ele, provoquem o desgosto dos seus pais. Algumas preocupações que os filhos adoptivos também têm, afectam-nos mais. Metade deles ficam tristes ao ver os amigos com os seus pais naturais ou quando os ouvem falar dos seus ascendentes, algo que sucede a menos de um terço dos que foram adoptados. Mais de 2 em cada 5 sentem-se confusos sobre quem é ou não seu parente (15% entre os filhos adoptivos).

Inquieta-os pensar que podem ter meios-irmãos: ficam sobressaltados quando vêem alguém que se

se parece com eles, respondem cerca de dois terços (menos de metade, com os filhos adoptivos). Cerca de 50% receiam a possibilidade de que seja uma pessoa pela qual se venham a enamorar (17%, com os filhos adoptivos).

Quanto à trajectória vital, os concebidos por doação de sêmen estão pior em vários aspectos. São aqueles que numa maior percentagem passaram pelo divórcio dos pais antes de chegarem aos 16 anos. Entre eles há alguns problemas sérios com maior frequência do que entre os criados com os seus pais naturais: delinquência, 2 vezes mais; transtornos psíquicos, 1,5 vezes mais; consumo de drogas, 2,3 vezes mais. Os adoptados não estão melhor, a não ser em matéria de drogas. »»



Entre os filhos de doadores, o estudo distingue três tipos, de acordo com quem foram criados: com a sua mãe (natural ou, se houve além disso gestação de substituição, somente legal) e o marido dela, com a sua mãe sozinha ou com uma união de lésbicas. Não há grandes diferenças entre estes grupos, mas os filhos de mães sozinhas destacam-se pelos seus resultados sensivelmente piores nalguns aspectos: saudade do pai que não conhecem, delinquência, droga.

Também são diversos os modos como conheceram a forma da sua concepção: a alguns, os pais disseram-lhes desde o início tudo o que se havia passado; a outros revelaram

mais tarde; outros ainda tomaram conhecimento através de outras vias. O estudo não teve possibilidades de incluir filhos de doadores que não sabiam que o são, algo que também acontece. Isto é importante para eles, pois a ocultação da verdade provoca-lhes desconfiança. De facto, dois terços de todos eles pensam que qualquer pessoa gerada assim tem o direito de saber quem é o seu pai «genético», e aqueles a quem se ocultou a verdade são, com grande diferença, os que mais problemas psíquicos ou de comportamento apresentam.

Ora, advertem os autores, a sinceridade não elimina as dificuldades. Também aqueles a

quem se disse a verdade desde o princípio, têm um maior risco de cair na droga ou na delinquência, embora não de sofrerem transtornos psíquicos. De qualquer forma, uma clara maioria deles (61%) são favoráveis à doação de gâmetas, posição que nos grupos de controlo não chega aos 40%. E mais, 1 em cada 5 doou gâmetas ou foi «mãe de aluguer», enquanto que entre os restantes inquiridos mal se encontram casos desses. Ao mesmo tempo, no entanto, os nascidos de doadores são aqueles que numa maior percentagem (37%) desaconselhariam a doação de gâmetas a uma amiga que encarasse a possibilidade de usá-la.



Os autores concluem com um chamamento à prudência. Como mostra o estudo, as pessoas que foram concebidas com esperma de doador e as adoptadas apresentam inquietações e problemas semelhantes devidos à ausência dos pais naturais, além de as primeiras sofrerem mais que as segundas em vários aspectos. A adopção supre na medida do possível uma carência irremediável; mas aquilo que tem sido observado com os outros, «deveria suscitar alguma cautela antes de negar que se tente proporcionar a uma criança a possibilidade de ser criada com os seus pais naturais, que é aquilo que se faz com a reprodução assistida através da doação de gâmetas».



A onda pró-vida cresce, apesar de Hollywood



Um inquérito recente da Gallup sobre a avaliação moral de algumas questões sociais, como a pena de morte, a investigação com células estaminais ou o aborto, fez salientar a distância existente entre aquilo que os meios de comunicação social mostram e o que as pessoas comuns opinam, pelo menos nos Estados Unidos. Embora seja verdade que as percentagens dos inquéritos variam em função do modo como são feitas as perguntas, os resultados da última investigação da Gallup revelam que 50% dos americanos entrevistados consideram que o aborto é moralmente incorrecto, contra os 38% que o qualificam de aceitável. E, além

disso, 48% dos cidadãos norte-americanos afirmam ser pró-vida, contra 45% que se mostram defensores do pro-choice ou direito de escolher, uma surpreendente vantagem de três pontos que se acaba por repetir pelo segundo ano.

Num artigo publicado no The Wall Street Journal (de 1 de Junho de 2010), William McGurn, que foi chefe editorial do diário e autor de numerosos discursos políticos na etapa política de Bush, afirma que esta percepção moral contrária ao aborto se torna «extraordinária», tendo em conta a mensagem pro-choice predominante nos filmes, na televisão, na imprensa e no ambiente universitário, e destaca

que, apesar de todo esse ambiente, não se conseguiram erradicar as objecções morais às práticas abortivas.

Na sua opinião, para estas percentagens significativas sobre o sentir comum dos norte-americanos foi dado todo o tipo de explicações: desde que aqueles cujas respostas foram dadas assim, na realidade não queriam dizer que estivessem contra o aborto, até que, em geral, o que há é uma grande confusão, apoiando-se na falta de correspondência entre os que consideram ser o aborto imoral e os que defendem a sua ilegalização. McGurn, que ironiza sobre a bateria de justificações adiantadas para as percentagens



pro-life, adverte que entre ambas as posições não existe contradição, visto o aborto poder ser considerado um mal moral e, simultaneamente, estar despenalizado.

Para McGurn, as conclusões da Gallup sobre o aborto não pretendem provocar mudanças na política social, mas são uma amostra de sensibilidade geral favorável à vida a que se deveria prestar maior atenção e, no entanto, ela mal se reflecte na imprensa, nos argumentos de cinema e de televisão, a não ser nalguns meios de comunicação de carácter religioso.

(in The Wall Street Journal)



A Alemanha permitirá às crianças fazer barulho



Passar do sancionamento da barulheira própria das crianças, a considerá-la «música celestial», é um claro sintoma da importância que desde há algum tempo o governo alemão dá à estratégia para superar o declínio demográfico do país.

Até ao momento, estava em vigor na capital alemã uma lei restritiva contra a poluição acústica, que incluía também os ruídos provocados pelas crianças. Qualquer pessoa podia denunciar ruídos sem limitação de horário – a qualquer hora e local - e sem necessidade de serem exageradamente incómodos. Este contexto não favorecia propriamente a convivência e, pelo com-

trário, contaminava as relações de vizinhança, além de provocar o receio de ter vários filhos e de impulsionar qualquer iniciativa empresarial relacionada com o mundo infantil: criação de creches, construção de parques de jogos, etc. De facto, uma série de acções judiciais contra o barulho produzido em jardins infantis, teve sucesso nos tribunais locais.

Agora, o parlamento regional de Berlim aprovou uma emenda à lei para tolerar o barulho produzido pelas crianças nos parques, creches e escolas. «O barulho de crianças a brincar é uma manifestação apropriada da infância e fundamentalmente tolerável no interesse da

preservação do seu desenvolvimento», defendeu num comunicado o Partido Social-Democrata (SPD), promotor da emenda.

Esta medida não será a única a tomar a favor da natalidade. Faz parte de um conjunto de iniciativas que o governo federal aplicará em 2010 para ajudar as famílias numerosas, entre as quais se incluirão as destinadas a facilitar o aluguer de habitações com o espaço apropriado.

A necessidade de incentivar as políticas familiares na Alemanha vai além do âmbito institucional. Já em 2008, vários meios de comunicação privados lançaram uma campanha publicitária que salientava a »»



importância de haver mais crianças, apesar dos inconvenientes habituais associados à sua criação e educação.

A Alemanha era, em 2006, um dos países com fecundidade mais baixa (1,32 filhos por mulher). Em 2007, depois de começar a aplicar medidas favoráveis à família, elevou a sua taxa para 1,37, ainda longe da Irlanda, França e Suécia, os países da União Europeia com um indicador de fecundidade mais elevado, segundo os dados do Eurostat correspondentes a 2007, último exercício fechado.

A Irlanda regista 2,01 filhos por mulher em idade fértil, a França 1,98, a Suécia 1,88, e a Finlândia 1,83. A fertilidade espanhola é paralela às da Grécia e Letónia (1,41), Áustria (1,38) e Chipre

(1,38), superando a de Portugal (1,33). Os índices de fertilidade mais baixos do continente registam-se na Hungria (1,32), Polónia (1,31), Roménia (1,30) e Eslováquia (1,25).



A «religião a pedido» do Padrinho



O consumidor exigente está tão acostumado à possibilidade de escolher que muitas vezes leva esta mesma atitude para o campo religioso. Não se trata já só da natural liberdade religiosa para escolher uma religião de acordo com o que lhe ditar a sua consciência. Aquilo que se difunde hoje em dia, é o menu a pedido dentro de uma religião. Há quem se considere católico – ou anglicano, ou protestante –, mas sem que isso signifique aceitar todo o pacote em bloco. Ter-se-á de ver o que se aceita ou rejeita em cada caso.

Esta religiosidade moderna e autónoma não renuncia a fazer

passar por um crivo a doutrina ou a moral, para adoptar uma religião a seu gosto, adaptada ao seu estilo de vida. E que ninguém discuta consigo o seu direito de se considerar católico e de participar nos ritos religiosos na medida em que o achar conveniente. Pelo contrário, a aceitação «acrítica» do que a autoridade da Igreja propõe como doutrina de fé e moral seria um sinal de falta de maturidade.

Esta atitude parece ser muito moderna, mas na realidade não é muito original. Ao longo da história sempre houve grupos que se consideraram religiosos a seu modo. Por exemplo, a máfia sici-

liana. O cinema acostumou-nos às imagens do Padrinho, que assiste devoto a casamentos e baptismos da família, e procura o contacto com homens da Igreja e oferece donativos. Embora estas imagens tenham muito de documentário, não se pode ignorar que as crónicas sobre o fenómeno mafioso deixam ver relações entre religião e máfia.

Alessandra Dino, socióloga da Universidade de Palermo, estudou esta relação entre Igreja, religião e Cosa Nostra no seu livro *La mafia devota. Chiesa, religione, Cosa Nostra*; Ed. Laterza, Bari, 2008, de que dá conta a revista *Studi Cattolici*. Não é um livro de



denúncia, mas uma tentativa de compreender estas relações anti-naturais, «procurando não julgar e não tomar posição».

Do seu retrato emerge que o mafioso siciliano é um homem que respeita os ritos religiosos, pois baptismos, funerais e casamentos devem realizar-se de acordo com a tradição religiosa. Assim, acontece que membros de organizações criminosas manifestam o desejo de tomar parte nas cerimónias religiosas e até de se aproximar dos sacramentos. Se noutros lugares o problema levantado é o de poder dar a comunhão ao político que apoia o direito ao aborto, na Sicília a questão pode ser o que fazer perante o mafioso devoto que vem à igreja.

A socióloga dá conta de procissões, de irmandades e de cerimónias às quais os mafiosos fazem gala em participar, exibindo uma religiosidade aparatosa, não só para legitimar o seu poder, como também enquanto manifestação do seu respeito pelas tradições de um povo.

E mais, nos seus ritos de iniciação mafiosa, utilizam por vezes símbolos de origem sacra, que reforçam a relação entre o mafioso e a religião.

Como compatibilizam estes sentimentos com as suas actividades criminosas? Será a sua religiosidade pura hipocrisia? Alessandra Dino não o considera. O que sucede é mais uma auto-lavagem cerebral que lhes permite justificar

a própria escolha de vida. «A banalidade do mal», escreve Dino, «reside na convicção de poder justificar a história própria, as acções próprias, os delitos próprios à luz de uma fé, de uma religiosidade na qual o Deus venerado se reproduz à sua própria imagem e semelhança...»

Daí não pensarem ter alguma coisa de que se arrependem. «Nesta relação com Deus e com a fé, a convicção de fazerem o que é correcto, elimina à partida o sentimento de culpabilidade, porque a vontade da organização é lei, lei de Deus, e o chefe mafioso é o mediador incontestado.»

A atitude de não se sentirem culpados e o facto de separarem as crenças religiosas e o

»»



«trabalho» mafioso, são amostras típicas da deformação de consciência a que conduz neste caso a religiosidade a pedido.

É verdade que, no conjunto da sociedade, a maioria dos adeptos da religião a pedido não incorrem nestes extremos delituosos. Mas o caso da máfia devota esclarece que facilmente aquilo que se apresenta como uma fé adaptada ao estilo de vida próprio e às ideias pessoais leva a uma deformação de consciência.

Acostumados a uma relação não conflituosa com a Igreja, os mafiosos de hoje não conseguem entender a atitude de uma nova geração de eclesiásticos que puseram em discussão tais vínculos. Não é que antes aceitassem como boas as

práticas mafiosas, mas, segundo Dino, o clero de Palermo abordava sobretudo o problema da conversão individual do mafioso, sem prestar a devida atenção às raízes sociais e aos efeitos danosos das acções criminosas. Agora, o clero passou a dar um testemunho corajoso contra as actividades da Cosa Nostra, e os mafiosos sentem-se incomodados com este «ultrapassar de fronteiras» da Igreja. Tendo de escolher, prefeririam também uma Igreja confinada ao templo.

J. D.



DOCUMENTAÇÃO



Proteger a maternidade torna-nos mais iguais

Conseguir a igualdade entre mulheres e homens converteu-se num dos objectivos prioritários dos governos europeus. O problema é o que se entende por igualdade e com que conteúdos se preenche essa palavra. Um estudo publicado por M^a Teresa López López (dir.), Mónica Gómez de la Torre del Arco e Aurelia Valiño Castro, intitulado *Mujer e igualdad de trato. Análisis de la maternidad en la Unión Europea*, editado pela Fundación Acción Familiar-Ediciones Cinca, Madrid, 2011, propõe reconhecer a maternidade como um direito básico e incorporar a sua protecção no debate

sobre a igualdade Na década de 70 do século passado, alguns viram na procura, por parte das mulheres, do trabalho fora do lar, um sinal de libertação de «amarras tradicionais» como a família e a maternidade.

Esta abordagem, característica do feminismo radical, foi contestada por outras correntes de pensamento (como algumas que surgiram igualmente dentro do movimento feminista); em geral, concordavam em afirmar que não havia razão para um confronto entre a maternidade e o trabalho remunerado da mulher.

Condenados a não nos entendermos?

A diversidade de interpretações sobre o mesmo fenómeno faz ressaltar a existência de ideologias sobre a mulher, a maternidade e o trabalho; ideologias que muitas vezes reaparecem no contexto do debate actual sobre a igualdade entre mulheres e homens; sobretudo, quando se começa a debater em que consiste essa igualdade e que repercussões tem na prática.

Assim, a expressão «igualdade de género» hoje pode significar coisas muito diferentes, dependendo do contexto em que se use:

»»



embora costume abarcar reivindicações tão razoáveis como a erradicação da violência doméstica, as atitudes machistas ou o impulso da conciliação entre família e trabalho, outras vezes inclui questões ideológicas controversas como os chamados «direitos sexuais e reprodutivos das mulheres», categoria inventada para promover o aborto.

Significa isto que não é possível afirmar nada com segurança neste terreno sem cair na deriva ideológica? Não necessariamente.

As autoras do estudo *Mujer e igualdad de trato* também têm a sua posição sobre isto: «Homens e mulheres somos idênticos em capacidades, direitos e obriga-

ções, mas não o somos nas nossas realidades biológicas, comportamentos sociais e inclusivamente nos nossos interesses pessoais.»

Daí considerarem que as acções a favor da igualdade têm de respeitar e proteger as diferenças que decorrem da natureza e aquelas que são consequência de decisões assumidas livremente; entre outras, a maternidade.

Como é lógico, esta tomada de posição não invalida a análise empírica que se segue. Autores como Salvador Giner, José Felix Tezanos ou Miguel Beltrán já se encarregaram de esclarecer que a noção weberiana sobre a «ciência livre de valores» não significa assepsia valorativa, mas

distinguir claramente entre o mundo dos factos e o dos valores. O estudo estatístico realizado pelas autoras – utilizam a técnica da análise de conglomerados – associa-se (e alterna-se) a ideias sugestivas destinadas a enriquecer o debate sobre a conciliação entre família e trabalho naquilo que afecta as mulheres empregadas que são mães, se bem que as suas propostas beneficiem todas as mães que trabalham, seja dentro ou fora do mercado laboral.



Elas trabalham mais

O estudo *Mujer e igualdad de trato*, dirigido pela economista M^ª Teresa López López, propõe-se conhecer a realidade das mulheres da União Europeia que trabalham fora do lar e que são mães. Além disso, indaga como eliminar as desigualdades que ainda persistem entre os sexos.

Das diversas manifestações de discriminação por razões de sexo, estudam as que têm origem na maternidade. Esta abordagem permitiu-lhes identificar uma dupla desigualdade, por se ser mulher e mãe: o mercado de trabalho não só trata de forma diferente homens e mulheres, como também as mulheres que são mães e as que não o são.

Um dado significativo é que, na Europa, as mulheres dedicavam, em 2006, uma média de 25,5 horas ao trabalho não remunerado, contra as 7,8 horas trabalhadas pelos homens; a diferença é ainda maior em Espanha: 24,4 horas, contra 4,8.

Se se considerarem as horas totais de trabalho (remuneradas ou não), o resultado é que as mulheres trabalham mais horas. Na Europa, a média de trabalho semanal dentro e fora do lar é de 62,4 horas, para elas, e de 48,7 horas semanais para eles; é quase 22% a mais de tempo de trabalho feminino. Esta diferença é também mais aguda em Espanha, onde a percentagem de trabalho adicional chega aos 28%.

A desigualdade invisível

No entanto, existe uma desigualdade que às vezes passa despercebida quando se fala em geral da situação laboral da mulher. «O mercado de trabalho», adverte o relatório, «não trata de igual forma todas as mulheres, podendo observar-se significativas diferenças entre aquelas que não têm filhos e as que são mães ou podem sê-lo por se encontrarem em idade fértil.» Esta segunda desigualdade – entre mulheres sem filhos e mães – observa-se na taxa de emprego e nos contratos de trabalho a tempo inteiro e a tempo parcial. As diferenças acentuam-se à medida que aumenta o número de filhos, o que permite às autoras concluir



que «é o número de filhos, mais do que a sua idade, aquilo que penaliza o trabalho laboral feminino; com mais filhos, menor participação feminina» (ver tabela 1). Poder-se-ia argumentar que o trabalho a tempo parcial é precisamente uma fórmula adequada para as mulheres com filhos que não desejam abandonar o mercado laboral. Mas isto é verdade somente nalguns casos. Com efeito, existem «mães que se retiram voluntariamente do mercado laboral para cuidar dos seus filhos menores» e outras que «são expulsas ou sentem isso pelo mero facto de serem mães».

Tabela 1. Número de mulheres empregadas, com mais de 15 anos, por número de filhos. Ano 2008

Unidade: milhares e estrutura percentual

	Mulheres		Mulheres / mães com filhos						Total	%
	0 filhos	%	1 filho	%	2 filhos	%	3 ou mais filhos	%		
UE-27	48999,1	51,76	23673,3	25	17223	18,2	4769,4	5	94665	100
Espanha	4168,5	48,89	2363,6	28	1665,8	19,5	328,2	3,9	8526,1	100

Fonte: Base de dados Eurostat e relatório *Mujer e igualdad de trato*



Não existe verdadeira opção

Poder-se-á sempre dizer que ninguém obriga as mulheres empregadas a serem mães. Vistas assim as coisas, as desigualdades sofridas pelas trabalhadoras que decidem ser mães seriam, em última análise, fruto de escolhas pessoais.

Mas não se trata disso. Muitas mulheres que têm o seu trabalho remunerado desejariam ser mães ou ter mais filhos, mas renunciam a fazê-lo por motivos que lhes são alheios. Segundo os dados que o estudo expõe, «as mulheres europeias estão a ser empurradas para renunciar à maternidade e à tradicional expressão utilizada por alguns autores do duplo sim: o de muitas mulheres dizerem sim à

maternidade e sim ao trabalho, já não ser hoje uma realidade».

O estudo *Mujer e igualdad de trato* insere-se na linha do que apontaram outras autoras como Anna Cabré, do Centre d'Estudis Demogràfics da Universitat Autònoma de Barcelona: «Tem de se fazer uma política destinada a melhorar a liberdade e capacidade de opção das famílias, das pessoas que estão dentro das famílias, de fazer o que lhes pareça oportuno em função dos seus interesses, isto é, ter mais ou menos filhos. Actualmente, ter menos é fácil, ter mais, não. Portanto não existe essa opção.» (Anna M^a Cabré, «Demografía y bienestar social», em *La natalidad en España. Situación y estrategias socioeco-*

nómicas, Ministério da Presidência, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Madrid, 2003, p. 83.)

Isto escrevia-o Cabré em 2003. A sua argumentação ganha ainda maior peso desde que entrou em vigor no ano passado a nova lei do aborto, que, como dizem as autoras, mais do que consagrar o direito à maternidade livremente decidida (artigo 3.2), acaba por criar um direito à supressão da maternidade; ou seja, à livre disposição sobre a vida do feto.

É contraditório que o mesmo governo que promoveu a lei do aborto, advogue a protecção da maternidade na Lei Orgânica 3/2007, de 22 de Março, para a igualdade efectiva de mulheres e

»»



homens. O artigo 8 desta lei diz que «constitui discriminação directa por razões de sexo, qualquer tratamento desfavorável às mulheres relacionado com a gravidez ou a maternidade». E o artigo 14, dedicado aos critérios gerais que deverão informar as políticas a favor da igualdade entre mulheres e homens, reconhece, entre outros elementos, «o valor do trabalho das mulheres, incluindo o doméstico» e «a protecção da maternidade».

Direito à maternidade

Falando de direitos, é mais coerente a abordagem feita pelas autoras de *Mujer e igualdad de trato*. Mas qual o sentido de reconhecer

a maternidade como um direito? Não equivaleria a juridificar as relações familiares que são, por definição, o âmbito do gratuito?

Nas ideias, reconhecer a maternidade como direito básico pressupõe assentar as bases para que a sociedade comece a valorizar mais o trabalho de ser mãe. E também o daquelas mulheres que não estão no mercado laboral.

Isso leva-nos à tese do estudo: para erradicar a desigualdade entre mulheres e homens não bastam as políticas públicas compulsivas («agora dou-te um cheque, daqui a algum tempo tiro-te outro»), nem sequer as que só protegem «as mulheres trabalhadoras no momento da sua maternidade e não a maternidade por

aquilo que ela própria significa». Não parece coerente o discurso dos que criticam o modelo de «família tradicional», que é identificado com o da «mulher prisioneira» –, e a seguir se afastam tanto das mães que cuidam da família e do lar – por escolha própria ou por «exigências do mercado» –, como das mulheres obrigadas a renunciar a serem mães, pois a actividade laboral não lhes permite isso.

J. M.



Conciliação de família e trabalho, na prática



A conciliação entre trabalho e vida familiar é uma necessidade na boca de todos, problema premente de muitas famílias e um objectivo declarado da política social. Mas que se está a fazer na prática para a facilitar? As professoras Nuria Chinchilla (IESE Business School) e Consuelo León (Universitat Internacional de Catalunya) explicam-no num livro sobre o caso de Espanha (Nuria Chinchilla Albiol e Consuelo León Llorente, Diez años de conciliación en España, Grupo 5, Madrid, 2011).

As leis são importantes, porque fixam mínimos e definem o quadro. Mas, como observam as autoras,

em última análise, a conciliação depende do que cada empresa e cada empregado fizerem. O seu estudo, intitulado IFREI (IESE Family Responsible Employer Index: cfr. Aceprensa, 2 de Fevereiro de 2005 e 7 de Dezembro de 2005), dirigido pela Prof. Chinchilla, baseia-se num inquérito a 5000 empresas ao longo de 10 anos (1999-2008). Desse modo, foi possível estimar a extensão de medidas de conciliação, fazer uma tipologia delas e identificar as mais efectivas.

Primeiro, o livro apresenta o contexto geral, europeu e espanhol. Salienta que, inicialmente, as políti-

cas de conciliação eram pensadas apenas para as mulheres, mas hoje presta-se cada vez mais atenção ao caso masculino.

No entanto, o recurso a tais medidas continua a ser de facto predominantemente feminino, com uma grande diferença. Além da protecção específica à maternidade, as soluções para facilitar o atendimento da família – filhos, ascendentes idosos, parentes doentes – e do lar, são muito menos usadas pelos homens. Opções como a redução do dia laboral ou a utilização de licença enquanto os filhos são menores, costumam ser tomadas quase sempre por



mulheres, e, embora em grande parte, indicam as autoras, correspondam a preferências pessoais das próprias interessadas, traduzem-se para elas em menos possibilidades de promoção social, salário inferior, pensões mais baixas.

Em grande parte, as desvantagens laborais das mulheres não se devem ao sexo, mas à maternidade. Acontece em muitos países aquilo que se veio a comprovar nos Estados Unidos: as mulheres ganham em média 80% da média masculina em empregos a tempo inteiro; mas, se se compararem as jovens licenciadas solteiras com os homens de igual condição, a diferença desaparece.

Flexibilidade no tempo e no espaço

A maioria das medidas de conciliação aplicam-se aos dois sexos e, portanto, podem, se houver uma aplicação alargada, contribuir para eliminar o *handicap* materno. É o que acontece com as fórmulas de flexibilidade no tempo de trabalho, a primeira categoria na tipologia de Chinchilla e León.

A elasticidade na hora de entrar e de sair é a prática mais difundida: têm-na 94% das empresas inquiridas (no início do estudo, 1999, a percentagem era de 62%). Também é frequente (mais de 80%) a possibilidade de recorrer a dia laboral reduzido, com diminuição também do sa-

lário. Pelo contrário, é muito menos comum (48%) a semana reduzida, com mais horas em certos dias, para ter acesso livre a meio dia laboral ou a um inteiro. O segundo tipo de medidas é a flexibilidade na trajectória profissional. Neste ponto incluem-se as ampliações voluntárias da licença de maternidade e da de paternidade, inclusivamente remuneradas de forma parcial. Em meados desta década, chegaram a abarcar 40%-50% das empresas inquiridas; mas agora situam-se abaixo dos 30%. A licença sem salário para cuidar dos filhos – ou de outro familiar – tem uma percentagem muito mais alta, de 70%. Algumas empresas citadas no livro acrescen-



tam ajudas como planos de formação durante a licença, para que o empregado se actualize, ou uma reentrada gradual no termo do período. Nas medidas de flexibilidade «espacial», o estudo considera as videoconferências, que poupam viagens, e o teletrabalho. Este não é possível em todas as funções, com problemas, como não contactar os colegas ou o incómodo se em casa não houver boas condições materiais para trabalhar. Onde há a opção – já mais de 50% das empresas estudadas – costuma haver fórmulas mistas. Na Alcatel, 40% do pessoal faz teletrabalho, mas exige-se estar no escritório pelo menos duas vezes por semana. Muitos na Unisys começam o dia laboral em casa, com tarefas – como atender o

correio electrónico – feitas em qualquer sítio, indo para o escritório a meio da manhã, quando passou a hora de ponta.

Outras práticas de conciliação são os serviços de apoio aos empregados. Nalguns casos consistem em prestar informação. Noutros, a empresa envolve-se directamente, com creche no centro de trabalho ou subsidiando o serviço para as crianças no exterior da empresa. A primeira modalidade é complicada: exige reservar espaço, a procura é insegura – não se pode prever a natalidade do pessoal –, faz incorrer em responsabilidade civil no caso de acidente. É mais viável em grandes centros de trabalho, como a sede central do Banco Santander, onde trabalham 8000 pessoas com uma creche de

400 lugares. Mas, para muitos dirigentes, a função da empresa não é assumir esse serviço, mas pagar mais e facilitar a cada empregado a contratação do serviço como quiser.

O estudo revela um dado importante. Há práticas de conciliação em empresas de diversas dimensões. Nas pequenas e médias empresas existe uma grande disponibilidade para horário flexível, pois a negociação entre empregado e empresário é directa. Mas as restantes estão implantadas numa proporção directa a dois factores: a dimensão da empresa e a percentagem de mulheres no quadro. Estas políticas ainda são, de facto, essencialmente femininas.

R. S.

Partilhe com a AESE as suas
questões, Notícias e Aventuras
Empresariais (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