

NOTÍCIAS

“O último lugar de serviço pode ser o primeiro de uma hierarquia”

Aprender a gerir, decidir e a liderar equipas motivadas

Prof. Rafael Franco escreve casos novos

Chasing the Rabbit

OPINIÃO

Antes de casa roubada, previna-se na internet

Sustentabilidade na hotelaria

Passaporte

PANORAMA

Havel e João Paulo II: “Atrevo-me a dizer que éramos amigos”

Coreia do Sul: excelência educativa, ao preço da infelicidade

“Las empresas sociales”

DOCUMENTAÇÃO

O custo de redefinir o casamento

Fomentar a família intacta assegura uma melhor situação dos filhos

AGENDA

Negociar com eficácia
Lisboa, 16 a 18 de janeiro

WLF: Redescobrir a cortiça
Lisboa, 17 de janeiro

Porto: o porquê de uma estratégia de rutura
Porto, 23 de janeiro

WLF: Liderar a imagem profissional
Porto, 25 de janeiro

Gestão de Talento
Lisboa, 30 e 31 de janeiro

PDE – Programa de Direcção de Empresas
Porto, 31 de janeiro
Lisboa, 1 de fevereiro

[17 de dezembro de 2011](#)
[Executive MBA AESE/IESE](#)

“O último lugar de serviço pode ser o primeiro de uma hierarquia”

No dia 17 de dezembro, o 10º e o 11º [Executive MBA AESE/IESE](#) comemoraram a chegada do Natal com os Professores e familiares na AESE.

A seguir às sessões agendadas para esse dia, os participantes assistiram à missa, no Oratório de S. Josemaria. Da homilia do Capelão ficou o repto aos participantes:

“Na AESE aprendeste ou confirmaste a convicção de que talvez o teu último lugar de serviço venha a ser o primeiro de uma hierarquia: chefe de empresa, dono de um banco, presidente de uma multinacional, etc. Não deixes de ocupá-lo, se isso te leva a servir mais a sociedade. Não temas a vaidade, porque sempre haverá quem te

critique e até procure humilhar-te. Terás muitas ocasiões de humildade. Pelo menos, a grande pena de não servir para mais, que tantos problemas há por resolver no mundo!

«Àquele que puder ser sábio», diz S. Josemaria em «Caminho», «não lhe perdoamos que o não seja!» Àquele que tiver ideias ou iniciativas úteis ao mundo, não lhe perdoamos que não exponha essas opiniões ou não tome essas «NAVES», essas novas aventuras empresariais, como na AESE dizeis e já promoveis.”



Executive MBA – Festa de Natal 2011
[Galeria de Fotografias da AESE](#)

[Formação de Executivos](#)

[Arranque da 49ª e 50ª edições](#)



Aprender a gerir, decidir e a liderar equipas motivadas

Otimizar resultados em tempos economicamente conturbados constitui um desafio de complexidade acrescida para os diretores e executivos.

Exercitar a rapidez e a prudência na tomada de decisões exige reflexão, afinação de metodologias, aperfeiçoamento e aquisição de competências para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece. Com início a 31 de janeiro, no Porto, e a 1 de fevereiro, em Lisboa, o [PDE – Programa de Direcção de Empresas](#) alia o rigor analítico e a relevância prática, o foco na ação e a cultura de decisão, a responsabilidade social e a dimensão humanista.

Para obter mais informação sobre os programas de Formação de Executivos da AESE, contate:

Lisboa: Júlia Côte-Real

j.corte-real@aese.pt

Porto: Carlos Fonseca

carlos.fonseca@aese.pt 



[Investigação AESE](#)

Prof. Rafael Franco escreve casos novos

No âmbito do trabalho de doutoramento na Manchester Business School sobre “O controlo do marketing, a sua influência na organização e o impacto no negócio”, o Prof. Rafael Franco escreveu, recentemente, dois [casos](#) na área do retalho.

“O caso «Restaurante Lisboa» descreve o funcionamento de um restaurante tradicional português. Este caso permite fazer uma análise de rentabilidade de curto-prazo, visando a otimização dos resultados através do mix de produtos e clientes. Estimula a discussão da atribuição dos custos indirectos. É uma boa oportunidade para aplicar a metodologia Time-driven Activity-based Costing e as implicações desta metodologia ao nível das decisões estratégicas de produto, preço, e capacidade instalada. O caso permite a aplicação de

métricas financeiras a iniciativas de marketing e promoções comerciais, tanto numa perspectiva de curto como de longo-prazo.”

Já o caso «Roupas» ”descreve as operações e os desafios de uma empresa portuguesa de retalho de moda. O caso permite fazer análises de rentabilidade - de curto e longo-prazo - ao nível do produto, do segmento de clientes e das lojas. Este caso estimula também a discussão da gestão dos custos. São abordados, nomeadamente, os conceitos de custos relevantes, custos fixos, custos variáveis, comprometidos, directos e indirectos. O caso identifica a informação necessária para aplicar o sistema Activity Based Costing baseada em transacções ou tempos. Mostra como é importante ter informação contabilística adequada para suportar a tomada de decisões de marketing e

vendas - e da importância da comunicação inter-departamental suportada por sistemas de informação devidamente integrados.”



[Sugestão de leituras](#)[Vencer em mercados altamente competitivos](#)

Chasing the Rabbit

“Este é o título de um livro de um reputado professor de Harvard, [Steven Spear](#), que está repleto de ideias práticas para usar no dia a dia das nossas organizações, mostrando-nos como:

- desenhar um sistema de descoberta dinâmica que nos mostra os problemas e fraquezas da organização;
- atacar os problemas convertendo fraquezas em fortalezas;
- disseminar o conhecimento adquirido pela organização e
- criar gestores que invistam no processo contínuo de inovação.

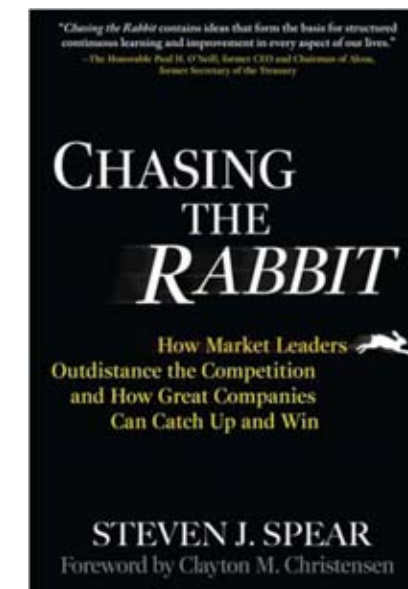
O autor defende que a mestria nestas quatro capacidades permite atingir um patamar de excelência operacional que deixa a concorrência para trás, independentemente do setor de atividade.

Desta lista atraiu-me em particular

o segundo tópico, a importância de atacar rapidamente os problemas. O contexto em que estes surgem, o identificar as várias circunstâncias concorrentes que desencadeiam as situações e a memória do sucedido, são factos incrivelmente mais úteis no imediato, permitindo gerar conhecimento que leve à implementação de verdadeiras contra medidas que atacam as causas profundas das questões e de modo definitivo. Por seu turno, o imediatismo dá uma mensagem clara à organização que deve reagir depressa e estar alerta. Esta mentalidade permite ainda criar uma tensão saudável para a melhoria contínua, seja em coisas pequenas ou grandes, levando-me a pensar no famoso ciclo de Deming que aqui vos deixo para reflexão:

- Rapidez na análise (Plan)
- Rapidez na implementação (Do)

- Rapidez na avaliação dos resultados (Check)
- Rapidez na integração na organização/processos (Act).” ■

[Agostinho Abrunhosa](#)

Edição: 2009
 Editor: McGraw-Hill
 ISBN: 978-0-07-149988-0

AGENDA



Seminários



Seminário **Negociar com eficácia**

Lisboa, 16 a 18 de janeiro

[Saiba mais >](#)



Seminário **Gestão de Talento**

Lisboa, 30 e 31 de janeiro

[Saiba mais >](#)

Eventos



Women Leader's Forum **Redescobrir a Cortiça**

Lisboa, 17 de janeiro

[Saiba mais >](#)



Women Leader's Forum **Liderar a imagem profissional**

Porto, 25 de janeiro

[Saiba mais >](#)

Programa de Continuidade



Sessão de continuidade **Porto: o porquê de uma estratégia de rutura**

Porto, 23 de janeiro

[Saiba mais >](#)

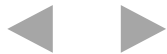


Programa **PDE – Programa de Direcção de Empresas**

Porto, 31 de janeiro
Lisboa, 1 de fevereiro

[Saiba mais >](#)

BLOG



Partilhe connosco a sua opinião



Agostinho Abrunhosa,
3º [Executive MBA AESE/IESE](#) e [Professor da AESE](#)

Antes de casa roubada, previna-se na internet

“O site da CM Faro ficou em baixo após um ataque em protesto contra a introdução de portagens nas SCUTS. Estamos numa escalada deste tipo de ações. Organismos públicos, sites de bancos, empresas privadas, jornais, restaurantes, etc. não escaparam e foram “abaixo”, apesar das suas diversas maturidades tecnológicas. (...)”

[Leia mais e comente](#)

Publicado no Blog, a 6 de janeiro de 2012.



Carlos Pontes Lopes,
3º [Executive MBA AESE/IESE](#)

Sustentabilidade na hotelaria

“A sustentabilidade como a vemos nos dias de hoje, é algo intimamente relacionado com as questões ambientalistas mas também com as questões de responsabilidade social empresarial, pelo que, quer seja no âmbito de uma discussão, de um estudo ou quer seja “apenas” uma preocupação, é sem dúvida não apenas um tema muito em voga (...)”

[Leia mais](#)

Publicado na revista DirHotel.

PASSAPORTE



Gustavo Pires Antunes (7º Executive MBA AESE/IESE) foi nomeado Diretor da Accenture Core Banking Delivery.

PANORAMA

Havel e João Paulo II: “Atrevo-me a dizer que éramos amigos”

“Atrevo-me a dizer que éramos amigos”, declarou Václav Havel sobre João Paulo II no seu livro de recordações “Prosím stručně” (Seja breve, por favor). As suas boas-vindas a João Paulo II quando visitou a Checoslováquia em 1990, revelam essa sintonia intelectual e cordial.

Nesse discurso de boas-vindas pronunciado no aeroporto de Praga a 21 de abril de 1990, Václav Havel pôs em relevo que a queda do comunismo devia ser interpretada a uma luz diferente da habitual nas análises políticas.

“Não estou seguro de saber o que é um milagre. Apesar disso, atrevo-me a dizer que neste momento participo num milagre: o homem que há seis meses era preso como inimigo do Estado encontra-se aqui no dia de hoje como presidente desse Estado, e dá as boas-vindas ao primeiro Papa que visita este país em toda a história da Igreja Católica.

”Não estou seguro de saber o que é um milagre. Apesar disso, atrevo-me a dizer que nesta tarde participarei num milagre: hoje, no mesmo lugar onde há cinco me-

ses nos encheu de alegria a canonização de Santa Inês da Boémia, nesse dia em que se decidiu o futuro do nosso país, nesse lugar, digo, o principal representante da Igreja Católica officiará missa, e provavelmente vai agradecer à nossa Santa, a sua intercessão perante Aquele em cujas mãos repousa o curso impenetrável de todas as coisas.

”Não estou seguro de saber o que é um milagre. Apesar disso, atrevo-me a dizer que neste momento participo num milagre: a um país devastado pela ideia do confronto

»»



e pela divisão no mundo, chega o mensageiro da paz, do diálogo, da tolerância, da estima e da tranquila compreensão, o mensageiro da unidade fraternal na diversidade.

”Durante estas longas décadas, o Espírito Santo foi desterrado do nosso país. Tenho a honra de presenciar o momento em que o seu solo é beijado pelo apóstolo da espiritualidade. Seja bem-vindo à Checoslováquia, Santidade”.

No encontro de João Paulo II com as autoridades no castelo de Praga, Václav Havel manifestou no seu discurso a alegria que sentia ao receber o irmão eslavo que lutou para reconquistar a civilização do espírito contra o materialismo do regime comunista. Traduzimos alguns parágrafos.

“Santidade: Num dos seus poemas, interroga-se: ‘Pode a História fluir contra a corrente da consciência?’ É óbvio a que se referia com esta pergunta: a História não pode fluir para sempre contra a consciência. Tinha razão, como também a tinham aqueles que não perderam a esperança (...).

”Dou-lhe as boas-vindas, em primeiro lugar e mais importante, como Chefe da Igreja Católica; e alegro-me, juntamente com todos os católicos, de que tenha aceite o nosso convite.

”Dou-lhe as boas-vindas como cristão, cuja visita é aclamada não só pelos católicos, como por todos os cristãos. E não só isso: estou na verdade firmemente convencido de que todas as pessoas de

boa vontade se unirão à alegria que os cristãos sentem pela sua chegada.

”Também lhe dou as boas-vindas, Santidade, como eslavo que entende a nossa língua e que a fala; recebo-o como um grande filho da nação polaca irmã.

”E talvez porque experimentou pessoalmente o carácter desumano de um sistema totalitário, vinculou o seu pontificado à ideia dos direitos humanos. A nossa luta pela liberdade também nasce desta grande ideia, e a nossa política atual reconhece-a. Portanto, dou-lhe as boas-vindas também como nosso mestre e companheiro de batalha que aprecia o valor da paz, da tolerância, da liberdade e do respeito mútuo.



”Além disso, dou-lhe as boas-vindas como o escritor, o intelectual e o homem de cultura que é. A nossa revolução tem uma clara dimensão cultural com a qual se irá sentir próximo (...).

”(...) Estou persuadido de que a sua visita nos fará recordar a todos que a fonte genuína da autêntica responsabilidade humana é uma fonte metafísica. A sua

visita far-nos-á recordar (...) o horizonte absoluto para o qual nos devemos orientar; essa misteriosa memória do Ser em que cada um dos nossos atos é recordado e, nela e por ela, adquirem por fim todo o seu valor. Neste encontro com vossa Santidade, dar-nos-emos conta de que acima do nosso trabalho quotidiano, se ergue algo que, desde tempos imemoriais, se tem chamado Céu.

”Mais e mais pessoas se estão a aperceber de que o futuro da raça humana sobre esta Terra depende cada vez mais daqueles que conseguem não pensar somente neles próprios, mas atuar considerando o bem dos outros. Sim, o futuro da humanidade apoia-se hoje sobre a civilização do espírito, da responsabilidade e do amor”. ■

PANORAMA



Coreia do Sul: excelência educativa, ao preço da infelicidade

A Coreia do Sul é um país de sucesso devido ao seu progresso económico nas últimas décadas, baseado especialmente na exce-

lência da educação. No entanto, outros indicadores revelam o lado escuro dessa mudança: uma percentagem muito baixa de satisfa-

ção com a própria vida (36% contra uma média de 59% na OCDE), pouca confiança nas instituições políticas e a taxa de suicídios

»»



mais elevada da OCDE (31 por 100.000). Em fundo, uma paisagem competitiva feroz no mundo laboral e mais ainda na educação.

Em 2010, segundo dados do próprio Ministério da Educação, 146 estudantes suicidaram-se na Coreia do Sul, incluindo três do ensino primário. Num país onde o suicídio está bastante enraizado na cultura, pode-se conjecturar que nem todos os casos se relacionaram com o asfixiante sistema educativo.

Mas o próprio governo de Seul começa a dar sinais de preocupação. Sobretudo, depois de as últimas mortes terem salpicado o Kaist (Instituto Avançado de Ciências e Tecnologia, em Daejeon), uma das instituições univer-

sitárias mais prestigiadas do país. Em alguns meses, suicidaram-se quatro estudantes e um prestígio do professor, embora este último caso pareça estar relacionado com uma acusação de possível fraude que estava a ser investigada.

Embora os suicídios tenham afetado também o ensino secundário, concentram-se nos estudantes universitários. Na Coreia do Sul, 80% dos jovens vão para a Universidade, mas o importante é entrar numa instituição de prestígio. Mesmo existindo uma prova geral seletiva para entrar no ensino superior, é cada vez mais frequente que as universidades – mais de 70% são privadas – exijam aos candidatos a ultrapassagem de um exame próprio.

Estas provas são conhecidas entre os estudantes como *Sihom chiok*, o inferno dos exames, e podem determinar em grande parte a futura vida profissional e, inclusivamente, social dos estudantes.

O objetivo para muitos deles consiste em obter lugar nalguma das três universidades de ponta do país, conhecidas pelas siglas SCY: a Universidade Nacional de Seul, a Universidade da Coreia e a Universidade de Yonsei. Formar-se numa destas três, significa praticamente assegurar um futuro próspero.

Também o caso do Kaist é paradigmático sobre a evolução do sistema educativo sul-coreano em apenas três décadas. Transfor-





mou-se numa universidade de referência no mundo da tecnologia. Para seleccionar os seus alunos – só aceita 1.000 novos por ano – realiza uma prova própria centrada em conhecimentos científicos, pelo que a maior parte dos que entram no Kaist estudaram em escolas especializadas neste campo.

A exigência continua uma vez que se entra na instituição. Por iniciativa do atual reitor, um sul-coreano que frequentou aulas durante muitos anos no MIT, por cada centésima que as classificações baixem do 3 – sobre uma pontuação máxima de 4,2–, os estudantes deverão pagar um aumento na matrícula. Para os outros, o custo da educação fica quase totalmente por conta da universidade.

Muitos consideram que a pressão que implica esta medida se situa por detrás dos suicídios dos quatro estudantes. Depois da morte do último deles, o conselho de estudantes emitiu um comunicado no qual se expressava esta inquietação: “estamos presos numa concorrência implacável que nos afoga”.

Nos estudos comparativos internacionais, como o PISA, os estudantes coreanos de 15 anos são os primeiros em compreensão de leitura (PISA, 2009), os terceiros em matemática e os décimos em ciências (PISA, 2006). Mas isto é à custa de uma grande pressão sobre o estudante.

A obsessão por ingressar numa das melhores universidades tam-

bém transfere essa concorrência para o ensino secundário, e explica a impressionante recorrência a centros privados que complementam o ensino escolar, os chamados *hagwon*.

Os *hagwon* são instituições privadas, por vezes, parte de uma cadeia e, outras vezes, independentes, que oferecem um complemento educativo em diversas matérias nas quais se especializam. Um mesmo aluno frequenta muitas vezes alguns *hagwon*, para além do ensino formal, de modo a reforçar diversas áreas, pelo que a jornada do estudante se prolonga às vezes até à noite.

Alguns especialistas veem nos *hagwon* a causa dos espetaculares resultados obtidos pelos es-

»»



tudantes sul-coreanos. O sistema de ensino formal estabelece uma carga de 900 horas letivas anuais, situando-se na média da OCDE. Mas, somadas às que passam nos *hagwon*, perfazem jornadas escolares que chegam com frequência às 11 horas diárias.

Criticou-se os *hagwon* por provocarem um círculo vicioso na educação: os estudantes acabam exaustos as suas jornadas nos *hagwon*, pelo que, no dia seguinte, rendem menos durante as suas horas de ensino formal, de tal forma que cada vez se tornam mais dependentes do que aprendem fora das aulas.

Também se criticou os *hagwon* por incentivarem as diferenças educativas entre ricos e pobres.

As famílias coreanas gastam mais dinheiro em aulas particulares e academias, do que fazem as famílias em qualquer outro país da OCDE. No entanto, a maior parte delas matricula os seus filhos nestas instituições, mesmo que para isso tenha de apertar o cinto.

Esta mentalidade é influenciada pelo passado recente do país. Muitos dos pais que agora pressionam os seus filhos a acederem a uma das melhores universidades, cresceram num clima de penúria económica e educativa, em consequência da ocupação japonesa e da posterior guerra civil. O “milagre coreano” da segunda metade do século XX deixou na psicologia dos seus habitantes uma forte determinação de conseguir a prosperidade

económica, fosse ao preço que fosse, e entendem que a educação é o primeiro passo.

A criação de escolas especializadas em ciência e tecnologia, ou o empenho em mimar os superdotados, que levou a aprovar uma lei específica no ano 2000, são mostras do interesse do Estado em explorar ao máximo os seus “recursos humanos”, num país com escassos recursos naturais. A excelência educativa converteu-se numa empresa nacional, e o patriotismo dos sul-coreanos reforçou a responsabilidade de “estar à altura do país”.

A isto juntam-se outros fatores culturais, como o sentido de respeito, quase veneração, de que gozam os pais e os professores na tradi-

»»



ção coreana: “Não debes pisar nem a sombra do professor”, diz um refrão sul-coreano. Os filhos e alunos autoimpõem-se a obrigação de não defraudar as expectativas neles depositadas, e essa imposição, às vezes, afoga-os.

Contudo, a brutal competitividade do sistema não explica por si só a elevada taxa de suicídios nem a insatisfação geral com a vida que se propaga na Coreia do Sul. O suicídio ganhou raízes na cultura sul-coreana, e converteu-se numa solução demasiado habitual para todo o tipo de frustrações.

Um exemplo é a onda de suicídios que se seguiu ao de Cho Jin-Shil, uma das atrizes mais populares da televisão sul-coreana, a qual muitos jovens tinham convertido

no ícone da juventude da Coreia do Sul. Em outubro de 2008, a famosa atriz e modelo apareceu enforcada na sua casa. Tinha apenas 39 anos. Durante o mês posterior à sua morte, aconteceram mais de 700 suicídios que a polícia relacionou com o da atriz.

A solidão e a pressão geradas pelo frenético estilo de vida, e a forte autoexigência, incidem especialmente em grupos sociais como o relacionado com o espetáculo ou o dos estudantes. No comunicado que alguns alunos do Kaist leram após o quarto suicídio, podia-se observar: “nem sequer podemos dedicar 30 minutos aos nossos infelizes companheiros de estudos devido aos deveres”; e num estandarte exibido por alguns companheiros durante o ato de

despedida à terceira vítima, os estudantes queixavam-se: “não temos espaço para partilhar as nossas dificuldades com amigos”.

Mas não poderiam ter decidido dedicar esses 30 minutos aos seus companheiros, mesmo que fosse à custa de baixar um pouco as suas notas? Não é isto uma obsessão com o sucesso?

A realidade é que só 80% dos sul-coreanos pensam conhecer alguém a quem recorrer em necessidade. A média da OCDE é 91%. Não parece que recorrer à cirurgia plástica, às melhores universidades, ou aos gigantes industriais como a Samsung ou a Hyundai possa ajudar esses outros 20%. ■

F.R.-B.



PANORAMA

“Las empresas sociales”

“Building Social Business”

Autor: Muhammad Yunus
Paidós
Barcelona (2011)
256 págs.
Tradução (para castelhano):
Agustín López Tobajas e María
Tabuyo.

“Quando uma crise se encontra no auge da sua intensidade, pode oferecer uma oportunidade enorme. Quando as coisas se desmoronam, podemos redesenhar, reprojeter e reconstruir”. Com esta perspetiva, Muhammad Yunus – economista, Prémio Nobel da Paz e fundador do Grameen Bank –

oferece neste livro uma sugestiva alternativa na luta contra a pobreza: as empresas sociais.

Para o pai do microcrédito, a empresa social constitui “mais um passo” na sua longa experiência na luta para erradicar a pobreza: “De cada vez que queria resolver um problema social ou económico, procurei fazê-lo criando um negócio à sua volta”. Assim, Yunus concebe a empresa social como um novo tipo de negócio, uma entidade que se sustenta a si mesma, porque gera os rendimentos suficientes para cobrir os seus próprios custos, uma empresa sem prejuízos nem dividendos e

que se dedica integralmente a conseguir um objetivo social.

Embora o livro reúna estudos de casos concretos de empresas sociais, a intenção de Yunus não é demonstrar a viabilidade deste modelo de negócio em termos económicos ou de desenvolvimento. Para o autor, a empresa social constitui uma nova dimensão do capitalismo, que propõe outra interpretação da natureza humana: a de que o ser humano é capaz de atuar desinteressadamente e não movido exclusivamente por motivações egoístas. Partindo desta nova forma de capitalismo, abordam-se as empresas sociais



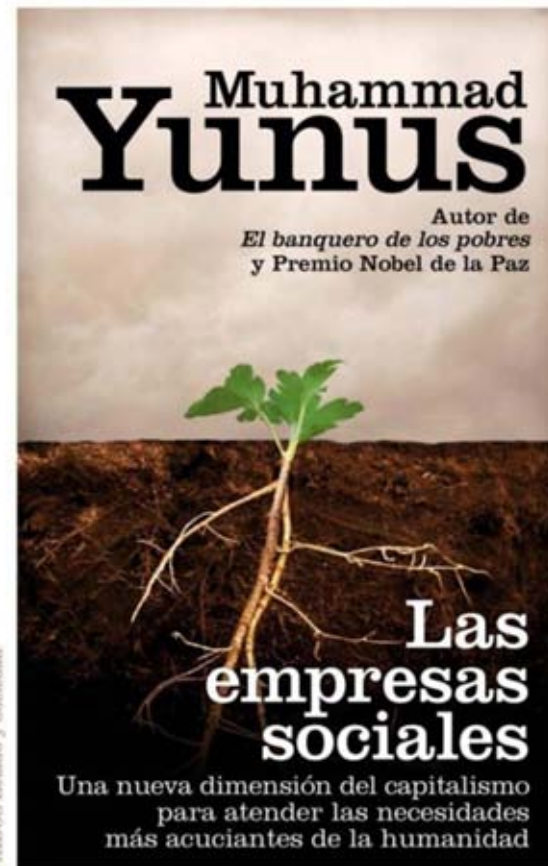


como uma nova ferramenta de desenvolvimento e mais uma opção para os investidores.

Yunus acredita firmemente que é possível acabar com a pobreza. A sua confiança na capacidade do homem para consegui-lo, se se enquadrar nas motivações e ferramentas adequadas, é um sopro de ar fresco dentro da abordagem exclusivamente reivindicativa e muitas vezes “antissistema” que se costuma ouvir em muitos “teóricos do desenvolvimento”.

O livro constrói uma “teoria da empresa social” muito prática, que inclui ideias úteis sobre como implementar este novo conceito na luta contra a pobreza. ■

R. V.





DOCUMENTAÇÃO

O custo de redefinir o casamento

Nos EUA, prosseguem as batalhas políticas sobre o “casamento gay”. A última teve lugar no Estado do Minnesota, onde a Câmara de Representantes e o Senado aprovaram que nas eleições de 2012 se submeta a referendo uma emenda constitucional para proteger o casamento entre um homem e uma mulher. Em apoio desta proposta, a Dra. Jennifer Roback Morse dirigiu à Câmara de Representantes as seguintes considerações para fazer ver como a redefinição do casamento afeta os filhos, a paternidade e a intervenção do Estado na família.

A Dra. Jennifer Roback Morse é a fundadora e presidente do Ruth

Institute, um projeto da National Organization for Marriage. É mãe de um filho adotado e de outro natural, e, juntamente com o seu marido, foram uma família de acolhimento no condado de San Diego durante três anos. O texto completo da sua intervenção foi publicado em MercatorNet.com, em 2-06-2011.

O objetivo público essencial do casamento é unir mães e pais com os seus filhos e entre si. Para poder ver a importância desta finalidade, devemos considerá-la na perspectiva da criança. O que se deve dar à criança? Diversamente dos adultos, a criança não necessita de autonomia ou de in-

dependência. A criança necessita que as duas pessoas que a trouxeram à vida se relacionem e cuidem dela. Portanto, a criança tem um interesse legítimo na estabilidade da união dos seus pais. Mas nenhuma criança pode defender estes direitos por si mesma. Nem tão-pouco é possível restituir-lhe estes direitos uma vez que tenham sido violados. Os direitos da criança à relação com os seus pais e a que cuidem dela, devem ser apoiados ativamente, antes que o dano haja acontecido.

A troca da criança por adultos

O casamento é a instituição da sociedade adulta que protege os





interesses legítimos das crianças. Sem este propósito público, não necessitaríamos do casamento como uma instituição social específica.

Perante isto, objeta-se muitas vezes que também há casamentos que não têm filhos. Isto é verdade, mas todas os filhos têm pais. Privar uma criança de se relacionar com os seus pais é uma injustiça que se faz à criança, e não se deveria admitir a não ser que houvesse uma razão convincente ou inevitável. A objeção de que alguns casamentos não têm filhos inverte a razão fundamental do casamento. Encara o casamento estritamente do ponto de vista do adulto, em vez de o fazer na perspetiva da criança.

Para que serve o casamento?

Os casais do mesmo sexo e os casais heterossexuais são claramente diferentes relativamente à finalidade pública essencial do casamento, e tratar coisas diferentes de forma diferente não é discriminação. Por isso, nos poucos casos em que os tribunais decidiram que o não reconhecimento do casamento entre pessoas do mesmo sexo é uma discriminação ilegal, atribuíram ao casamento finalidades que não têm nada a ver com a procriação ou com a união dos filhos e dos seus pais.

Por exemplo, o juiz Vaughn Walker, que emitiu uma sentença contra a Proposta 8 na Califórnia, definiu o casamento da seguinte forma: “O casamento é o reconhe-

cimento e a aprovação por parte do Estado da decisão dos integrantes de um casal de viverem juntos, se comprometerem entre si e formarem um lar baseado no que sentem um pelo outro, e partilharem a sua economia para se apoiarem mutuamente e aos que dependem deles.”

Segundo esta definição, o casamento não tem nada a ver com os filhos, com a permanência, com a exclusividade sexual ou inclusivamente com o sexo: alguns companheiros de quarto na universidade poderiam ser considerados casados segundo esta definição. O propósito público essencial do casamento desvaneceu-se e foi substituído por finalidades privadas não essenciais. Em vez de ser uma instituição social funda-





mental, o casamento converte-se em nada mais do que um registo governamental de amizades, uma inútil convenção jurídica que francamente não merece nenhuma ajuda ou reconhecimento do Estado.

Os melhores pais

Mas a criança também necessita de união com a sua mãe e o seu pai. Por vezes, ouvimos afirmar que as investigações concluem que os casais do mesmo sexo podem ser bons pais, como se pretende demonstrar num recente estudo publicado na revista “Pediatrics” [2010; 126:28-36]. Esta investigação baseou-se nos dados indicados por uma amostra pouco representativa de mães lésbicas de 78 adolescentes, informação

que não se pode considerar suficiente para estabelecer conclusões generalizadas. Mesmo assim, os títulos dos jornais disseram: “As lésbicas são os melhores pais”. E uma revisão publicada em 2010 de 80 estudos admitiu que há muito poucas provas acerca dos casais masculinos como pais [“Journal of Marriage and Family”, 2010; 72:3-22]. Simplesmente, não temos suficientes provas para extrair conclusões do tipo “as lésbicas são os melhores pais”.

No outro lado da equação há imensos dados que mostram que os filhos necessitam de um pai e de uma mãe [ver “Why Marriage Matters”: cfr. “Aceprensa”, 17-07-2002], e que o pai efetua uma contribuição específica para o bem-estar dos filhos [ver D. Blan-

kenhorn, “Fatherless America”: cfr. “Aceprensa”, 22-03-1995]. As mães e os pais não são intercambiáveis, mas para alterar a definição de casamento será necessário dizer se o são. De facto, os tribunais estão a dizer parvoíces tais como que “a ideia tradicional de que os filhos necessitam de uma mãe e de um pai para serem educados como pessoas sãs e equilibradas é mais baseada num estereótipo do que em qualquer outra coisa”. Esta declaração do Supremo Tribunal do Iowa [caso Varnum vs Brien] é simplesmente falsa enquanto afirmação geral.

Nada mais do que biologia

Mas o problema mais significativo é como a redefinição do casamen-

»»



to afeta outros aspetos do sistema jurídico e social.

O casamento do mesmo sexo altera a definição da paternidade, como efeito colateral da redefinição de casamento. Até agora, o casamento fez com que a paternidade legal siga a paternidade biológica, com algumas exceções por adoção. A presunção legal de paternidade significa que se presume que os filhos nascidos de uma mulher casada são filhos do seu marido. Com esta norma legal, e com a prática social de exclusividade sexual, o casamento une os filhos aos seus pais biológicos.

Evidentemente, os casais do mesmo sexo não podem procriar juntos. Aquilo que se tem vindo a chamar de “igualdade matrimo-

nial” exige uma alteração suspeita da “presunção de paternidade” para uma “presunção de paternidade legítima” indiferente ao género. Este jogo de mãos transforma a compreensão jurídica da paternidade. O parceiro do mesmo sexo de um pai biológico nunca pode ser o outro pai biológico. Em vez de unir os filhos aos seus pais biológicos, o casamento do mesmo sexo é o veículo que separa os filhos de um dos seus pais.

Mas a biologia reclama as suas prerrogativas, como está a ocorrer de facto nalguns casos. Algumas mulheres que têm filhos com parceiras do mesmo sexo apercebem-se de que partilhar os cuidados dos seus filhos com outra mulher, não é tão simples como

tinham pensado, e, na realidade, não é a mesma coisa que partilhar estes cuidados com o pai do filho. Alguns homens que acedem a ser doadores de esperma como “amigos”, apercebem-se de que querem ter com os seus próprios filhos uma relação mais estreita do que tinham pensado. E alguns filhos sentem a falta do pai biológico, fazem perguntas incómodas sobre as suas origens, e têm a sensação de ter sido comprados [ver E. Marquardt *et al.*, “My Daddy’s Name is Donor”: cfr. “Aceprensa”, 04-06-2010].

Os defensores do que chamam “igualdade matrimonial”, respondem frequentemente que “isso não é mais do que mera biologia”, como se a biologia não fosse importante. Pedem às pessoas que

»»



deixem de lado o seu apego natural de pais para com os seus filhos, a natural dificuldade de tratar o filho de outra pessoa como se fosse seu, os desejos naturais dos filhos de saber quem são e de onde vêm. Mas não se poderá suprimir indefinidamente todos estes sentimentos em todas essas pessoas.

O governo decide quem é o pai

Além de todos estes sentimentos inesperados, a redefinição do casamento terá consequências jurídicas de grande alcance. Os tribunais estão a conceder direitos de paternidade a indivíduos que não são nem pais biológicos nem pais adotivos: vamos chamar a estas pessoas os “não-pais”. Os tribunais e até alguns parlamentos

estão a conceder direitos de paternidade a não-pais, enquanto que pessoas que respondem àquilo que é um pai, estão a ver diminuídos os seus direitos de paternidade, porque tiveram, determinada vez, uma relação sexual com alguém.

Para fazer isto, o Estado deve estabelecer indícios vários para determinar se a pessoa realmente merece o estatuto de “pai de facto”. O tribunal acaba por investigar os pormenores minuciosos da vida em família, para determinar se a pessoa reúne todos os requisitos para ser um pai de facto.

Sejamos claros: a alternativa ao princípio biológico para determinar a paternidade, é que o Governo decida quem é o pai. Em vez de

simplesmente registar a paternidade, o Estado determiná-la-á, não só em casos excepcionais, mas como algo rotineiro. Isto é o que acabará por significar “que o Estado não se deverá meter em assuntos de casamento”.

Em poucas palavras, redefinir o casamento como união de duas pessoas, em vez de união de um homem com uma mulher, rejeita três princípios fundamentais: primeiro, o princípio de que os filhos têm direito a uma relação com ambos os pais; segundo, o princípio biológico para determinar a paternidade; e, terceiro, o princípio de que o Estado reconhece a paternidade, mas não a atribui.

Não são mudanças insignificantes. Deve ter-se em conta que es-

»»



tas inquietações não implicam que alguém não seja digno do casamento, não tornam ninguém um “cidadão de segunda classe”,

e não menosprezam ninguém. Ao alterar a lei do casamento, passa a haver uma mudança para todos, e criam-se incentivos que podem

afetar o comportamento de todos. Redefinir o casamento é uma experiência social radical. ■

DOCUMENTAÇÃO



Fomentar a família intacta assegura uma melhor situação dos filhos

“A presença paterna é um elemento educativo primordial”, afirma Bradford Wilcox, diretor do “National Marriage Project” da Universidade de Virgínia, numa entrevista publicada no suplemento “Família” do “ABC” (15-07-2011).

Wilcox destaca vários aspetos do papel do pai na família: normalmente é ele que traz mais dinheiro para casa, inclusivamente hoje em dia, em que muitas mães traba-

lham; tende a disciplinar com mais firmeza os filhos e a obter mais obediência dos adolescentes do sexo masculino; na hora de brincar com os filhos, praticam jogos mais físicos que constituem lições importantes sobre como controlar o corpo e as emoções; gera autoconfiança nos filhos para enfrentarem as oportunidades e dificuldades da vida.

Outra função importante é “amar a mãe dos seus filhos”. “Num bom

ambiente familiar”, explica, “os filhos do sexo masculino são capazes de observar como o pai trata com respeito e afeto a mãe, sendo mais provável que depois eles próprios tratem as mulheres com o mesmo respeito quando se tornarem mais velhos. Do mesmo modo, as raparigas que crescem em tais lares, têm mais probabilidade de esperar esse mesmo tratamento respeitador por parte dos seus noivos e dos seus futuros maridos”.

»»




Nas diferentes situações possíveis no âmbito familiar, a família intacta continua a ser a situação ideal para Wilcox. “Todas as investigações demonstram que qualquer desvio do que designo ‘padrão ouro’ – a família intacta, constituída pelos pais biológicos, casados – envolve altos riscos na vida emocional e nos problemas sociais”. Reconhece que há exceções, e mães solteiras que conseguem educar bem os filhos. Mas, as estatísticas são claras. “O afastamento do ‘padrão ouro’ comporta riscos. É verdade para os filhos que são adotados, para os que observaram o divórcio dos pais e para aqueles que só têm pai ou mãe. Constata-se que fomentar a família intacta e ajudá-la, é a melhor maneira de assegurar uma melhor situação dos filhos”.

A ausência da figura do pai no lar tem repercussões tanto nos rapazes, como nas raparigas. “Por não terem um adequado modelo de masculinidade em casa, alguns [rapazes] veem-se tentados a adotar atitudes de macho, para provar a sua masculinidade, e isto pode estar associado a comportamento violento e delituoso”.

Quanto às raparigas, “tanto se vivem sozinhas com as mães, ou se estas partilham o lar com o noivo ou um novo marido, muitas moças encaram-se a si mesmas, enquanto objetos sexuais”. Pelo contrário, “ter o pai biológico em casa parece proteger as raparigas, tanto de uma precoce puberdade, como de uma atividade sexual sendo adolescentes. O elemento que mais influencia as raparigas a atrasar a

atividade sexual é a relação pai-filha, mais importante neste caso que a relação mãe-filha”.

Quando lhe perguntam se pode substituir-se a figura do pai em filhos criados por um casal de lésbicas, responde: “O dano do divórcio nos filhos demorou 25 anos a ser constatado universalmente e ainda é cedo para os estudos científicos se pronunciarem inequivocamente sobre a influência do casamento homossexual. Até agora, não se constatarem diferenças significativas entre lares de pais heterossexuais e os constituídos por casais homossexuais, mas são investigações baseadas em pequenas amostras não representativas”.

(Fonte: “ABC”) 

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

AESE Lisboa

Júlia Côrte-Real
Telemóvel (+351) 939 871 256
Telefone (+351) 217 221 530
Fax (+351) 217 221 550
j.cortereal@aese.pt
Edifício Sede, Calçada
de Palma de Baixo, n.º 12
1600-177 Lisboa

AESE Porto

Carlos Fonseca
Telefone (+351) 226 108 025
Fax (+351) 226 108 026
carlos.fonseca@aese.pt
Rua do Pinheiro Manso,
662-esc. 1.12
4100-411 Porto

Seminários

Filomena Gonçalves
Telemóvel (+351) 939 939 639
Telefone (+351) 217 221 530
seminarios@aese.pt

Formulário de cancelamento:

Alumni

Abdel Gama
Telefone (+351) 217 221 530
abdelgama@aese.pt

Formulário de novas adesões:

www.aese.com.pt/cancelamento

www.aese.com.pt/adesao

www.aese.pt