



## OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA LEGISLAÇÃO LABORAL

O caso da AutoEuropa foi debatido na AESE como exemplo da gestão em tempo de crise.

P. 2

## QUAL O ESTILO DE LIDERANÇA ADOPTAR ?

Ajudar a minha equipa a crescer foi a primeira de três sessões sobre a gestão das pessoas e do talento, previstas para 2011.

P. 3

## MEDIA E ENTERTAINMENT NA ERA DIGITAL

A sessão de continuidade com o Prof. Luís Cabral terá lugar a 10 de Março, em Lisboa.

P. 4

## CICLO "CIDADES SUSTENTÁVEIS E COMPETITIVAS"

Depois de António Costa e Paulo Malo é a vez de Ricardo Luz e João Seixas apresentarem soluções para cidades criativas.

P.5e6

**Seminário, no dia 29 de Março**

## A internacionalização de Empresas Portuguesas



A necessidade de aumentar o grau de internacionalização das empresas portuguesas é um tema que ganhou importância nos últimos anos e se tornou particularmente urgente devido à actual situação económica do país. A internacionalização de uma empresa constitui um caminho difícil de implementar mas, ao mesmo tempo, tem o potencial de mudar a história da empresa que consiga fazê-lo com sucesso. O seminário "Internacionalização de empresas portuguesas", que se realiza na AESE em Lisboa, no dia 29 de Março, (dia completo) pretende familiarizar o participante com esta realidade. O seminário será dirigido pelo **Prof. Adrián Caldart**.

Em causa estão as tendências actuais e os desafios enfrentados pelas empresas multinacionais de hoje, os desafios estratégicos, organizacionais e culturais associados à internacionalização de empresas, na perspectiva da empresa portuguesa e os aspectos salientes e particularidades de processos de internacionalização implementados ultimamente por empresas nacionais.

O Seminário tem por base conferências-colóquio assim como a discussão de casos de estudo e exemplos que ilustram os temas tratados em situações reais, permitindo apreciar como as ideias se concretizam "no terreno". Os casos de estudo irão versar sobre experiências de empresas portuguesas e os assuntos a ter em conta ao fazer negócios em mercados emergentes.

Inscriva-se em [www.aese.pt](http://www.aese.pt)

## 64 PARTICIPANTES NA MASTER CLASS DO MBA

O **Prof. Luis Manuel Calleja** esteve na AESE no dia 22 de Fevereiro, para antecipar a experiência do Executive MBA AESE/IESE para candidatos em potência.

O estudo do caso proposto colocou os presentes na posição de tomada de decisões sob pressão, com base em incertezas e dados insuficientes. O exercício proporcionou defender as decisões assumidas em face daqueles que no seu dia-a-dia desempenham cargos e responsabilidades similares.

Provenientes de várias áreas de actividade, os interessados no Executive MBA AESE/IESE proporcionaram uma discussão muito produtiva e enriquecedora. Estiveram representados vários sectores de actividade tão distintos quanto a Indústria Farmacêutica, Telecomunicações, Consultadoria, entre outros.

## O caso da AutoEuropa como exemplo de

# Oportunidades e desafios da legislação laboral



Para abordar um tema especialmente actual que as economias desenvolvidas atravessam, o Agrupamento de Alumni da AESE promoveu, no dia 10 de Fevereiro, uma Sessão de Continuidade subordinada ao tema "Legislação Laboral: limitação ou oportunidade". Certos de que uma legislação demasiado permissiva pode conduzir ao desrespeito pelos valores da dignidade humana e à falta de responsabilidade exigida às empresas relativamente aos seus colaboradores, mas também que uma legislação demasiado rígida dificulta o emprego e serve por vezes de capa para atitudes profissionais pouco dignas e não estimuladoras da produtividade, a sessão contou com as intervenções de **Miguel Pupo Correia**, Jurista, e de **João Costa**, Director da AutoVision, empresa do Grupo AutoEuropa.

Pupo Correia apresentou a evolução da legislação laboral enfatizando o conceito de flexisegu-

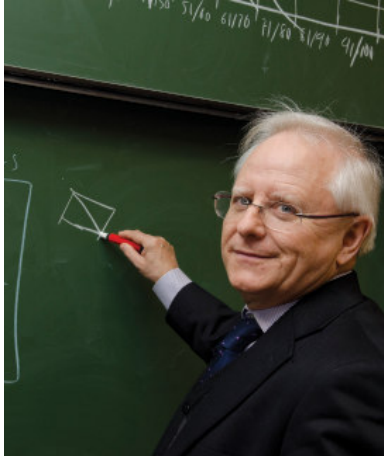
rança como o ponto de equilíbrio para uma solução que satisficam empresários e empregados. E salientou a importância da confiança no processo de criação e manutenção de emprego.

Por sua vez, João Costa apresentou a experiência da AutoEuropa e as formas de compensação encontradas para ultrapassar os momentos de crise de forma equilibrada sem recurso a despedimentos, através de esquemas de compensações e de regimes de semanas reduzidas com dias de folga acumuláveis que os trabalhadores utilizam consoante as necessidades de produção.

Foi uma sessão muito participada que encheu o auditório e mais uma vez entusiasmou os assistentes e os oradores.

## 1ª edição do Seminário "Ajudar a minha equipa a crescer"

# Qual o estilo de liderança a adoptar e em que circunstância?



Ser um bom dirigente implica ter vários estilos de liderança e aplicá-los dependendo da situação, das pessoas envolvidas e da tarefa que tem em mãos. Como "ninguém usa os estilos de liderança de forma consciente", **José Ramón Pin** (IESE), **Fátima Carioca** (AESE) e **José Fonseca Pires** (AESE), conduziram os participantes no seminário "Ajudar a minha equipa a crescer" num processo pragmático de auto-conhecimento da maturidade e estilo de direcção. "Para dirigir há que ter uma série de competências e implementá-las. Pô-las em prática de forma espontânea." Para o Prof. Pin, só tornando presente a forma "como lideramos, compreendemos porque não triunfamos".



No seu entender, "dirigir é educar" e os dirigentes dispõem de instrumentos valiosos na direcção de pessoas, muitas vezes subestimados. "O dirigente pode trabalhar intensamente as motivações intrínsecas", que se prendem com o aperfeiçoamento de capacidades e melhoria do desempenho individual. Como? "Explicando em que medida o trabalho do colaborador serve os objectivos do departamento e da organização." Fruto da experiência Hawthorne, ficou comprovado que os factores sociais condicionam a rendibilidade no trabalho, mais do que

as questões técnicas. Facto que leva a crer que "quando se quer trabalhar, trabalha-se mais do que é expectável".

O estilo de liderança adoptado por um dirigente pode ser orientado para as pessoas ou para as tarefas. Não havendo um estilo de liderança melhor, o estilo situacional permite um maior dinamismo e ajustamento às circunstâncias vividas. Portanto, "convém que um responsável de empresa tenha vários estilos de liderança. O problema é saber qual dos estilos de direcção devo aplicar?", tendo em conta a "instituição, o clima, os valores e as urgências".

Uma das razões mais conhecidas para a saída de um colaborador de uma empresa, prende-se com a relação deste com a chefia directa e não tanto com a organização. Através do Método da AESE, o Prof. Fonseca Pires moderou a discussão sobre um conflito entre chefia e um colaborador.

A importância do *coaching* para os dirigentes foi explicada pela Prof.<sup>a</sup> Fátima Carioca. Este "processo de melhoria personalizada e sistemática de comportamentos, ligados às competências directivas, realizado com auxílio de um *coach*", permite traçar-se um plano de acção rumo ao aperfeiçoamento. Com base neste



pressuposto, a Prof.<sup>a</sup> Fátima Carioca aprofundou o tema, distinguindo entre a vontade, promotora de acção, e o conhecimento, que conjugados, podem potenciar o efeito ou anulá-lo. O investimento na "relação com os colaboradores ajuda o próprio

dirigente a ser melhor, assim como a sua equipa."

Atrair e fidelizar o talento é um desafio para todas as organizações, sobretudo, em época de crise.

### Sessão de Continuidade, a 10 de Março

## Media e Entertainment na era digital



O progresso tecnológico tem levado a mudanças radicais nos sectores dos *media* e entretenimento. A internet, o tratamento digital do som e da imagem, a compressão e partilha de ficheiros – estes e outros desenvolvimentos requerem uma nova forma de pensar e um novo modelo de negócio. Para estimular esta reflexão, o **Prof. Luís Cabral** estará na AESE, em Lisboa, no dia 10 de Março, para conduzir uma sessão de continuidade intitulada "*Media e Entertainment na era digital*".

A "revolução digital" destrói realmente valor? Como é que o balanço de poder entre conteúdo

e suporte tem mudado? Até que ponto se aplica o fenómeno da cauda longa ("*long tail*")? Em que medida é que as grandes estrelas se estão tornando em estrelas ainda maiores?" Estas são algumas das questões que serão debatidas na conferência-colóquio.

O Prof. Luís Cabral é *Dean* do IESE em Nova Iorque, onde o Institute for Media e Entertainment mantém uma actividade intensa na formação de executivos e promoção de debate entre profissionais do sector.

Mais informações e inscrições em [www.aese.pt](http://www.aese.pt)





## Ciclo "Cidades Sustentáveis e Competitivas"

# "Cidades Criativas e Sustentáveis" na comemoração dos 30 anos da AESE

A 2ª sessão do ciclo "Cidades Sustentáveis e Competitivas" terá lugar na AESE, no dia 24 de Março, às 17H45.

A importância da cultura e das indústrias criativas no desenvolvimento das cidades e no reforço da sua competitividade é o objectivo de um debate enriquecido pelas intervenções do **Prof. João Seixas** e **Ricardo Luz**, da Gestluz Consultores.

Esta sessão inscreve-se no ciclo de sessões que dá continuidade à Assembleia dos 30 anos da AESE, realizada em Outubro passado.

Para mais informações e inscrições, consulte [www.aese.pt](http://www.aese.pt) ou contacte [abdelgama@aese.pt](mailto:abdelgama@aese.pt).

## Primeira sessão

# Da periferia à centralidade de Lisboa no cenário europeu



No dia 21 de Fevereiro, a AESE recebeu o Presidente da Câmara de Lisboa, e o Presidente do grupo Malo Clinics, para debaterem as vantagens e os inconvenientes da competitividade

e da qualidade de vida de Lisboa.

A sessão, inserida no programa de comemoração dos 30 anos da AESE, decorreu do ciclo de continuidade da última Assem-



Na sessão, estiveram presentes dirigentes e executivos.



António Costa (CML).



Paulo Malo (Malo Clinics).

bleia, subordinada ao tema “Cidades Sustentáveis e Competitivas”.

Dos factores mais importantes destacados por Paulo Malo, Lisboa distingue-se pela liberdade, segurança, infra-estruturas de saúde, higiene e limpeza, que frequentemente se assumem como garantidas. Porém, existem centros urbanos geograficamente próximos da capital portuguesa que não proporcionam a mesma qualidade de vida a quem neles habita ou trabalha.

Uma das primeiras questões que se coloca quanto à competitividade de Lisboa é, no entender de António Costa, a inserção nas redes globais. É nesta lógica que o responsável pela CML acredita jogar-se a sustentabilidade dos centros urbanos. Esta preocupação tem-se traduzido no investimento no porto, aeroporto e nas ligações transeuropeias. Recentemente classificada como melhor porto de turismo para cruzeiros estrangeiros, Lisboa, tem sido objecto de reforço da actividade económica, tendo em conta os 19 kms de zona ribeirinha de que dispõe. O aeroporto tem tido um “crescimento contínuo”, o que leva o Presidente da CML a afirmar que “caminhamos para o esgotamento da capacidade da Portela”, traduzido na perda de 5000 voos no ano passado.

Lisboa ocupa o 9º lugar no *ranking* internacional para a organização de congressos. A melhoria das infra-estruturas é um imperativo para que continue a concorrer directamente com Madrid e Barcelona.

A fixação das pessoas e das empresas em Lisboa levan-

ta o tema da qualificação da cidade. “Esta é uma prioridade que assenta no investimento privado”, através de incentivos fiscais para reabilitação dos edifícios.

A CML tem um problema financeiro, sendo a receita nominalmente a mesma de há 10 anos atrás. A perda de habitantes e de empresas para as cidades limítrofes deve-se, segundo um estudo da UNL, ao preço do m<sup>2</sup> da cidade comparativamente às áreas envolventes. Para combater esta situação, tem-se adoptado uma política agressiva de colocação de terrenos e fogos camarários a preços mais acessíveis.

A melhoria da mobilidade é um desafio que envolve uma mudança de paradigma, com a diminuição do número de carros, o aumento dos transportes públicos e das zonas pedonais. Para além disso, implica uma relação mais colaborante entre a Carris e o Metropolitano, e os demais operadores.

“Estabelecer a *governance* da cidade é indispensável ao investimento empresarial.” A Câmara tem apostado num modelo de governação mais participativo por parte dos munícipes, assim como no combate à carga burocrática do concelho e na verticalização dos serviços para uma intervenção integrada mais eficiente. Este é o caminho seguido por António Costa, “para que as pessoas sintam melhor a cidade” que governa.