



## NEGOCIAR COM EFICÁCIA

Nova edição do seminário realiza-se já no final de Janeiro, em Lisboa.

P. 2

## AS LIÇÕES DE GESTÃO DE SHAKESPEARE

Jorge Vasconcellos e Sá destaca ensinamentos intemporais dos Clássicos a ter em conta na gestão e na direcção de empresas.

P. 3

## CONSTRUIR UM PLANO DE NEGÓCIOS

Seminário deu a conhecer as regras-chave na preparação e apresentação de um Plano de Negócios eficiente.

P. 4

## ENCONTROS DE NATAL PARA ALUMNI E EXECUTIVE MBA'S

O Sector da Saúde e os actuais participantes no Executive MBA celebraram a quadra natalícia, na AESE.

P.5e6

## Novo Seminário da AESE

# Ajudar a minha equipa a crescer

Todos os dirigentes reconhecem que os seus principais problemas têm a ver com a gestão de pessoas, sejam colaboradores, colegas, chefes, clientes ou fornecedores. Para além disso, antes de qualquer problema técnico existe sempre um responsável.

No seminário "Ajudar a minha equipa a crescer", José Ramon Pin, Professor de Gestão de Pessoas e Ética nos Negócios, do IESE, vai dar a conhecer as motivações, o modo de resolver os conflitos que geram e como promover o desenvolvimento através da avaliação e do *coaching*.



Os exercícios de auto-avaliação vão permitir aprofundar a própria estrutura de motivos e os estilos de direcção dominantes em cada um dos participantes. Com tudo isso, o assistente irá adquirir novos conceitos sobre a estrutura das decisões das pessoas que o ajudarão a ser mais eficaz na sua gestão. A metodologia utilizada é o estudo de casos reais e oficinas de auto-avaliação.

"Ajudar a minha equipa a crescer" realiza-se em Lisboa, de 15 a 16 de Fevereiro. Destina-se a todos os dirigentes que tenham a seu cargo pessoas ou em que o seu trabalho se efectue através de interacções inter-pessoais.

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



## AESE E IESE CONSTRUEM O FUTURO

No passado dia 9 de Dezembro, o Comité AESE-IESE, reuniu-se em Madrid.

A equipa de Professores, composta por **Juan António Galán, Pedro Pimentel, José Ramón Pin, Eugénio Viassa Monteiro, José Ramalho Fontes, Juan Toríbio e Francisco Iniesta** (na fotografia) junta-se anualmente para analisar o desenvolvimento das actividades conjuntas e para lançar linhas de investigação e programas que correspondam às necessidades das empresas e das pessoas que trabalham na - ou a partir da - Península Ibérica.

Entre outros assuntos, foi feita uma revisão do trabalho académico da AESE e estudou-se a melhor forma de realizar as semanas internacionais dos Executive MBA's, especialmente as que levam os alunos aos EUA, Índia ou China.

De 31 de Janeiro a 2 de Fevereiro, em Lisboa

## Negociar com eficácia



O **Prof. Agustín Avilés** regressa à AESE em 2011 para aperfeiçoar a arte de negociação de Administradores, Directores-Gerais, quadros superiores de Empresa e Administração Pública, investidores, consultores e qualquer profissional e executivo que enfrente situações de conflito, tanto ao nível do quotidiano, como num posicionamento mais estratégico.

"Negociar com eficácia" realiza-se em Lisboa, de 1 de Janeiro a 2 de Fevereiro.

A negociação faz parte da nossa vida diária. Desde o primeiro instante de interacção com os outros até ao momento em que, em termos profissionais, se assume qualquer tipo de responsabilidades de direcção, um indivíduo já passou pelo menos metade da sua vida a negociar. Ainda assim, muitos dos problemas com que os executivos se deparam constantemente, têm na origem uma forte componente negocial: nos acordos que têm de ser diariamente estabelecidos com fornecedores e clientes, no acesso a linhas de financiamen-

to e de crédito, nos acordos internos entre unidades funcionais, ou em outras situações como acordos laborais, fixação de objectivos, mediação em conflitos, é necessário saber negociar.

As mudanças no enquadramento das empresas sucedem-se com mais rapidez. Múltiplos conflitos, simultâneos, obrigam à existência de uma equipa directiva capaz de os resolver de uma forma rápida, eficaz e satisfatória. É importante começar a encarar a negociação com maior visão, a médio e longo prazos.

Este Seminário, baseado em exercícios de negociação, permite aos participantes conhecerem-se enquanto negociadores e identificarem os princípios basilares de qualquer negociação, sendo congruente com a orientação da empresa ou organização e os interesses reais a negociar.

## Seminários de Empreendedorismo

# Construir um Plano de Negócios



O Seminário “Construir um Plano de Negócios”, teve lugar em Lisboa, a 6 de Dezembro. Conduzido pelo **Prof. Vasco Bordado**, “Construir um Plano de Negócios”, tem por objectivo analisar e elaborar as diferentes etapas de um projecto.



O Professor, também Presidente do Conselho de Administração da NAVES SCR, chamou a atenção dos participantes para as tarefas críticas no desenvolvimento de qualquer plano de negócio. A captação de financiamento, os factores externos que podem afectar o desenvolvimento do projecto e a melhoria dos conhecimentos necessários à elaboração de um plano adequado foram alguns dos temas abordados.



Para enriquecer a sessão, foram apresentados dois projectos de Novas Aventuras Empresariais, por participantes no Executive MBA: *Luz ao fundo do túnel* e *Sustento*.

A formação criou um espaço de aprendizagem e de troca de ideias sobre saber criar algum distanciamento em relação ao projecto, para o encarar de forma mais clara e objectiva; ter um cuidado especial com a elaboração do Sumário Executivo; escolher bem os parceiros do negócio; encontrar pessoas-chave para ocupar os vários cargos, entre outros.



Os participantes realizaram um Auto-teste, que lhes permitiu avaliar os conhecimentos adquiridos nas várias componentes do negócio: posicionamento, mercado alvo, estratégia de marketing e vendas, *management* e riscos.

“Equilíbrio certo entre teoria e prática, boa heterogeneidade de casos práticos, senioridade e experiência na condução da sessão e interactividade indispensável na discussão dos casos práticos” foram os pontos essenciais destacados por **Pedro Rocha Matos**, *Partner* da Heidrick & Struggles e participante no Seminário. “Mais do que aprender novos conceitos é uma oportunidade para parar, reflectir e ganhar motivação para novas abordagens.”





## PETER SEEWALD LANÇA LIVRO SOBRE PAPA BENTO XVI NA AESE

"Luz do Mundo: O Papa, a Igreja e os sinais dos tempos" é o título do livro do jornalista **Peter Seewald**, que retrata a opinião de Papa Bento XVI sobre a actualidade. O lançamento da obra em Portugal, organizado pelo Agrupamento de Alumni da AESE em parceria com a Principia Editora e com a Rádio Renascença, ocorreu no dia 16 de Dezembro, na AESE, em Lisboa.

**Henrique Monteiro**, Director do Expresso, conduziu a conversa com o autor.

A sala contou com a presença de largas dezenas de dirigentes e executivos, assim como a do Cardeal Patriarca de Lisboa, **D. José Policarpo**.



## Sessão de Continuidade com Jorge Vasconcellos e Sá

# As Lições de Gestão de Shakespeare

A 15 de Dezembro, a AESE recebeu o **Prof. Jorge Vasconcellos e Sá** para uma conferência sobre os ensinamentos das obras clássicas para um governo eficiente das organizações.

"Os Clássicos, antigos e modernos continuam a falar ao homem de hoje. Fornecem pistas para compreender o que é permanente na natureza humana, mas também a complexidade, ambiguidade, diversidade e fragilidade da nossa condição."

As suas obras "desafiam a nossa consciência. Estimulam os nossos recursos intelectuais, afectivos e estéticos. É necessário articular diversos conhecimentos, cultivar várias inteligências, entender minimamente as linguagens de diversas disciplinas: as humanidades e as ciências sociais, a formação

técnica e as ciências «duras»."

Depois de sublinhar as lições de gestão incontornáveis oferecidas por Shakespeare na obra "Henrique V", Jorge Vasconcellos e Sá reflectiu sobre o que se espera então dos dirigentes: "Ser mesmo mulheres e «homens de negócios», pessoas realizadoras, protagonistas de novos «casos» reais. A vida empresarial é um mundo de esforço e entusiasmo silenciosos, de criação de riqueza, postos de trabalho e perspectivas profissionais, de inovação e investimento e, sobretudo, de acção", acção feita de inteligência prática e tenacidades. É por isso que a gestão de organizações, quando bem desempenhada, é uma das mais nobres actividades humanas."





## SEMINÁRIO DA FUNDAÇÃO CEBI NA AESE

Integrado nas comemorações do 42º aniversário da Fundação CEBI, a AESE acolheu o Seminário desta instituição, subordinado ao tema "Família: da Pobreza à Exclusão Social".

O encontro realizou-se a 29 de Novembro, no Auditório da AESE, em Lisboa.

No Ano Europeu do Combate à Pobreza, o assunto trazido a debate teve por finalidade atrair a atenção para um assunto que é, antes de mais, um atentado aos Direitos Humanos. Foi o que defendeu **Edmundo Martinho**, um dos oradores, presentes no encontro.

**Eugénio Viassa Monteiro**, Professor da AESE, juntou-se a outros oradores convidados, de entre os quais se destacam: **Mafalda Leal** (Eurochild), **Fernando Martins** (HP), entre outros responsáveis da Fundação CEBI.

9ª e 10ª edições num animado convívio

## Almoço de Natal do Executive MBA

Os Participantes e Professores do Executive MBA fizeram-se acompanhar, no dia 18 de Dezembro, pelos seus cônjuges num almoço na AESE, em vésperas de Natal. Esta é uma "excelente oportunidade", segundo **Luís Ferro**, para que os Professores, os Participantes e suas famílias possam confraternizar e estreitar laços, nesta que é uma época tão especial."

A refeição foi seguida de um apontamento musical prepara-

do pelos próprios participantes.

Foi "um momento de partilha e de oportunidade para as nossas famílias respectivas comungarem da experiência única que é este MBA", conforme concluiu **João Almeida** (10º EMBA AESE/IESE), Vice-Presidente da Capgemini Portugal. E acrescentou: "retenho outro *framework*, resultante deste evento: o "SOPA" – serenidade, ordem, pontualidade e alegria; que se aplica também ao nosso dia-a-dia."



## Encontro de Alumni

# A AESE-SAÚDE assinalou o Natal



João Silveira Ribeiro (6º PADIS)

Voltar à AESE por ocasião do Natal: rever colegas do PADIS e do GSP, discutir de novo um Caso, trocar impressões sobre os rumos da saúde no contexto de incerteza que estamos a viver. Foi assim no Porto, onde se discutiu o caso American Well (HBS, 2010) sobre Inovação e Tecnologias da Informação na Saúde. O debate foi orientado pelo **Prof. Agostinho Abrunhosa**, seguindo-se um simpático jantar natalício.

Em Lisboa, **João Silveira Ribeiro** (6º PADIS) conduziu uma Conferência-colóquio sobre "As perspectivas da Gestão

da Saúde no contexto da crise que se avizinha em 2011. O debate que se seguiu à conferência revelou bem o interesse e a actualidade da temática, assim como a sintonia com os temas que estão a interessar os Alumni da AESE da área da SAÚDE.

Tanto a sessão do Porto, como a de Lisboa foram preparadas com recurso ao novíssimo *site* <http://aesesaude.org/>, uma plataforma que é um espaço de reflexão sobre a Direcção de Instituições de Saúde, mantido pelos Docentes e Alumni dos Programas de Saúde da AESE.

