



Professores da AESE são oradores convidados em diferentes eventos

Raul Diniz, Eugénio Viassa Monteiro e Fátima Carioca representam a AESE em conferências-colóquio.

P. 2

FÓRUM AESE-SAÚDE JÁ ESTÁ ON-LINE

O *blog* visa ser um espaço de reflexão, opinião, entreajuda e cooperação para os Dirigentes das Instituições de Saúde.

P. 3

DESTRUIÇÃO OU (RE) CRIAÇÃO DE VALOR: OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

O Prof. Luís Cabral falou na AESE sobre Media e entretenimento.

P. 4

SEMANAS INTERNACIONAIS DO 9º EXECUTIVE MBA E DO PADE

Ahmedabad e Madrid foram as cidades de destino dos participantes dos programas da AESE.

P. 5 e 6

Seminário no dia 19 de Abril

Marketing goes digital

O mundo mudou mais nos últimos cinco anos que nos anteriores 50. Uma mudança acelerada pela usabilidade da tecnologia, pela penetração da banda larga, pela rápida expansão de canais de *media*, o que produziu uma significativa alteração de paradigma com os consumidores a assumirem um papel central.

Neste ambiente de profunda mutação e elevada exigência, cada profissional, cada marca, cada negócio, tem uma de duas opções: adaptar-se rapidamente ou deixar-se morrer lentamente. É este o desafio do marketing e da comunicação na Era Digital. Esta é, pois, uma época de descoberta, que estimula a imaginação, que instiga à inovação, que sugere novos princípios e comportamentos.



O objectivo do seminário "Marketing goes digital", que se realiza no dia 19 de Abril, em Lisboa, é inspirar os participantes a tirar partido das oportunidades oferecidas pela revolução digital, consolidando conhecimentos e fornecendo uma visão estruturada das diferentes opções.

As sessões estarão a cargo de **Patou Nuytemans**, EAME Digital Director Ogilvy Worldwide (na fotografia), de **Eurico Nobre**, Executive Director do Grupo Ogilvy em Portugal, e de **Ramiro Martins**, ambos Professores da AESE.

Através do estudo de casos e da experimentação das últimas técnicas, conhecimentos, tendências e ferramentas poderão compreender como o digital pode dar resposta aos seus objectivos de *marketing* e de negócio, desenvolvendo estratégias que garantem resultados mensuráveis.

Inscreva-se em www.aese.pt

Professores da AESE são oradores convidados em diferentes eventos



PERSONALIDADE, MATUREZA E A MISSÃO DO DIRIGENTE PELO PROF. JOAN DE DOU

O Women Leader's Forum juntou, no dia 15 de Março, dirigentes e executivas de várias áreas de actividade em torno de uma questão: qual o papel da personalidade e da maturidade no desempenho diário. Guiadas pela mão de **Joan de Dou**, Psiquiatra e Professor do IESE, definiu-se a maturidade como sendo a capacidade de adaptação ao contexto, manifestando uma boa relação com a idade e o enquadramento. "Não se podem dominar os impactos exteriores. O que posso é dominar a forma de lidar com as circunstâncias", aceitando-as. "Durante mais de trinta anos dediquei-me a ensinar a gestão das pessoas nas empresas. O que hoje ensino é, sobretudo, como gerir-se a si próprio."

Ao padrão de comportamento, ou seja, à "capacidade de adaptar-se ao ambiente social efectiva e eficazmente" designa-se por Personalidade. O auto-conhecimento é fundamental para temperar o carácter, desenvolver o auto-controlo, motivar e agir bem. "Como podemos conhecer-nos? Reflectindo, escutando e ter um critério mínimo para entender e trabalhar rumo a um objectivo."

"Motivar, inspirar, energizar"

No passado dia 11 de Março, o **Prof. Raul Diniz** (na fotografia à esquerda) foi convidado pela PwC e pela ANA – empresas patrocinadoras da AESE -, a participar como orador no Fórum RH ANA Aeroportos de Portugal. "Os Desafios da Gestão de Capital Humano em contexto de Mudança" foi o tema central do encontro.

"A mudança é a única constante" referiu o Professor, citando Heráclito (536-470 a.C). Porém "só o líder está confortável com a mudança, convive bem com a incerteza e o risco, e é persistente perante as dificuldades e os aspectos penosos do processo", cultivando a "Confiança". Para lidar com a pressão, a confusão e a incerteza, "ajuda que haja uma visão", pensar *out of the box*, sair da zona de conforto e escolher o futuro."

A motivação intrínseca apresenta-se como a resposta para "motivar, inspirar, energizar". "Aperfeiçoar as capacidades e melhorar o desempenho individual", e investir simultaneamente numa liderança partilhada, assente na cooperação e no trabalho de equipa. "A liderança é um acto de libertação e não de controlo: ajuda os outros a alcançar potencial, a fazer mais, a ser mais."

A título de conclusão, o Professor Raul Diniz identificou "a valentia, a confiança e a paciência" como virtudes incontornáveis em processos de mudança.

O **Prof. Eugénio Viassa Monteiro** foi também convidado para falar sobre o paradigma indiano, no seminário da Universidade de Aveiro "Os BRIC e a nova ordem económica mundial: Desafios para a União Europeia", no dia 2 de Março.

O 3º Almoço de Mulheres do séc. XXI, no dia 18 de Março, contou com a participação da **Prof.ª Fátima Carioca** para explicar as razões do difícil *puzzle* família – trabalho. A incorporação da mulher na vida profissional não é a verdadeira causa dos desafios que a conciliação acarreta. "Essa é uma evolução natural, fruto da diversidade e da igual dignidade entre todos os seres humanos. O problema advém de que essa incorporação não foi acompanhada com igual velocidade pelas necessárias mudanças nem na envolvente sócio-política, nem na cultura empresarial que dariam consistência a esse crescimento. Este é um caminho que ainda falta caminhar! Mas sem essa base estrutural dificilmente será possível aplicar políticas de conciliação para que o equilíbrio família-trabalho se consiga sem excessivos traumas, nem exigências heróicas e permita aos implicados – homens e mulheres – resolver as tensões diárias com o maior grau de liberdade possível."

A **Prof.ª Fátima Carioca** será moderadora na 17ª edição do Fórum de Recursos Humanos 2011, organizado pela editora RH, no CCB, nos dias 28 e 29 de Abril.

O Fórum AESE-Saúde já está on-line



Juntamente com o novo *site* da AESE, ficou disponível o novíssimo portal “Fórum AESE-Saúde”, um espaço de reflexão, opinião, entregada e cooperação para os Dirigentes das Instituições de Saúde.

Este novo serviço foi sendo sugerido pelos participantes nos PADIS e nos GSP que sentiam necessidade de manter o contacto e conseguir estabelecer redes de relacionamento profissional entre colegas de diversas instituições de saúde, públicas, privadas e do sector social. O conceito foi amadurecendo e apresentado pelo **Dr. José Morais Antas** (12º PADIS) à direcção da AESE; após umas semanas de testes foi para o ar e, actualmente, é administrado pelos responsáveis da área de saúde da AESE.

Através do site da AESE ou directamente a partir de www.aesesaude.org acede-se ao portal que procura ir dando resposta às principais preocupações de quem dirige instituições de saúde: o financiamento, a qualidade e a segurança, a satisfação dos doentes, a mudança do “ambiente”

das Instituições e o relacionamento entre os prestadores. Está aberto à participação de quem tiver interesse em veicular informações e estabelecer debates sobre temáticas relacionadas com a direcção e gestão de instituições de saúde.

Por outro lado, estabeleceu-se uma *mailing list* (forum@aesesaude.org) que de uma forma simples e rápida permite colocar à discussão assuntos pertinentes, facilita o contacto entre os participantes, torna acessível a realização de sondagens para novas actividades e iniciativas...

Regularmente, o Fórum AESE-Saúde organiza Seminários e Sessões de Continuidades que vivificam pelo convívio os contactos que se estabelecem ao vivo, na AESE. O primeiro realizou-se a 24 de Fevereiro de 2011, com a **Prof.ª Núria Más**, do IESE Business School, que orientou a discussão em redor do tema “O financiamento do sector da saúde em tempos de crise”.

Os Media e o Entretenimento, vistos pelo Prof. Luís Cabral

Destruição ou (re)criação de valor: os novos modelos de negócio

A AESE convidou o **Prof. Luís Cabral**, conceituado economista português e *Dean* do IESE em Nova Iorque, para dar a conhecer a forma como os modelos de negócios na indústria de *media* estão a ser re-inventados.

“Há quem diga que o MP3 matou o sector da música, mas há muitos outros factores em jogo. Neste aspecto, as redes sociais têm tornado cantores de chuveiro em estrelas globais.” A relação entre os artistas, as produtoras e os fãs alterou-se significativamente. Se “a venda de CDs tem decrescido, há negócios florescentes, como é o caso da venda de iPods”. O *merchandising* e a compra de

ringtones demonstra também que, numa perspectiva global, a indústria está em expansão.

Vinga a ideia de que o conteúdo tem vida para além do meio em que é veiculado, havendo uma série de embalagens possíveis com as quais vestem a informação. Existe um debate aceso entre criadores e gestores de conteúdos, sobre os direitos de autor e o valor das mensagens comunicadas.

Luís Cabral concluiu que “os rumores de que a indústria da música está a morrer são exagerados. Mas é verdade que os jogadores e os modelos de negócio estão a mudar.”

“A ORDEM” NO BOLETIM DA CAPELANIA DA AESE

Com a proximidade do tempo Pascal, o **Padre Hugo de Azevedo** deixa uma mensagem sobre a “Ordem”, no Boletim da Capelania, de Abril.

“Cometemos com frequência o erro de tentar «organizar» a nossa vida, como se esta consentisse ser dominada a nosso bel-prazer. E daí vêm muitas ilusões e desilusões: porque julgamos que o trabalho nos deve obedecer, quando são os afazeres profissionais e familiares que nos condicionam implacavelmente.”

A importância do planeamento na gestão do tempo, dos afazeres diários e do “urgente” são temas que o Capelão da AESE sugere para reflexão.

Para consultar o texto integral, consulte <http://www.aese.pt/comunidade/alummi/capelania/>.



Semana internacional do Executive MBA AESE/IESE na Índia



IIM - Indian Institute of Management de Ahmedabad, na Índia.

Empreender: o segredo da economia indiana

O Indian Institute of Management de Ahmedabad recebeu o 9º Executive MBA, de 6 a 12 de Março, para uma Semana Internacional intensiva.

As sessões dos Professores **Samir Barua, Errol D'souza, Meenakshi Sharma, BH Jajoo e Diptesh Ghosh** foram muito apreciadas pelos participantes. E as visitas de estudo às empresas locais Motif (BPO Company) e Claris Lifescience também.

Raquel Caeiro, Gestora de Clientes do Millennium BCP, considera que "a experiência internacional, num país emergente, permite o contacto com realidades muito diferentes da que estamos habituados no Ocidente. As oportunidades de

negócio são inúmeras e a cultura é muito interessante. Permite-nos ver outras perspectivas e ajuda à mudança do *mind set*, dotando-nos de uma rápida capacidade de adaptação. Esta semana permite prepararmo-nos para as diversas realidades que teremos de enfrentar ao longo da nossa vida profissional."

Pedro Ferreira destacou a capacidade da Índia "renascer das cinzas", sendo presentemente uma economia de serviços "de elevado valor acrescentado e tecnologicamente do mais avançado do mundo." E acrescenta que "o empreendedorismo que varre a sociedade indiana onde, apesar da burocracia", prevalece a iniciativa, deve ser um exemplo a seguir por Portugal.

9º MBA apresenta Novas Aventuras Empresariais

Os participantes no 9º Executive MBA AESE/IESE vão apresentar treze planos de negócio, no dia 15 de Abril. A apresentação pública realiza-se das 15h30 às 19h30.

Os projectos desenvolvidos abrangem várias áreas de actividade, da saúde à gestão de recursos humanos, passando pelas novas tecnologias e pela alimentação saudável.

Na sessão estarão presentes os accionistas de NAVES Sociedade de Capital de Risco, assim como, excepcionalmente, os colegas do 10º Executive MBA AESE/IESE.

Semana internacional do PADE no IESE, em Madrid

“O privilégio de um ensino de dimensão global”



Professor Juan Toríbio, do IESE.

O 36º PADE esteve no IESE, em Madrid, para dois dias de trabalho intensivo.

Os participantes tiveram a oportunidade de estudar as perspectivas da Economia mundial, a política de recursos humanos como motor estratégico, a gestão empreendedora, a direcção em contextos de mudança, entre outros temas da actualidade.

Os **Professores Juan Toríbio, José Ramón Pin, Pedro Nuño e Josep Tàpies** foram os anfitriões desta experiência internacional.

A discussão dos casos com os participantes do PADE do IESE gerou “um ambiente multinacional com pessoas de diferentes áreas que seguramente permitiu uma troca de experiências benéfica e enriquecedora. O conjunto é uma “magnífica equipa”, referiu **José Castro**, responsável pelo departamento de Desenvolvi-

mento e Novos Projectos da Galp Energia. “A apreciação global é muito positiva e sinto-me honrado por fazer parte do 36º PADE.”

Rui Andrade, CEO da Novageo Solutions, comentou que “a notoriedade do IESE, nomeadamente a sua posição de excelência no *ranking* das melhores escolas de negócios do mundo releva, por si só, a importância desta visita. Foi uma experiência intensa e simultaneamente de continuidade do que vivemos em cada semana na AESE. Sentimo-nos em casa e, em cada “caso”, com os nossos colegas espanhóis, partilhámos o privilégio de um ensino notável de dimensão global.”

Do ponto de vista gastronómico, **Nuno Sanches Osório**, Administrador Executivo da ETE - Logística, fez questão de evidenciar que “Lisboa é bem melhor que Madrid e os pastéis de nata são bem melhores que os churros”.