

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS



APOIOS:





ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

POR:
António Sarmento

PEQUENO-ALMOÇO DEBATE



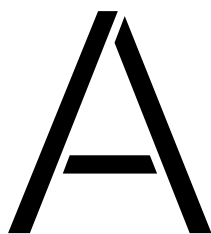
«É PRECISO CONTINUAR A SER DISRUPTIVO»

O REGRESSO AO CAMPUS É UMA REALIDADE E TRAZ DESAFIOS ACRESCIDOS SOBRE OS MODELOS DE APRENDIZAGEM. PRESENCIAL, HÍBRIDO OU BLENDED? UMA COISA É CERTA. SEJA QUAL FOR A OPÇÃO É PRECISO NÃO ESTAGNAR E SER DISRUPTIVO



DESAFIO

O ALUMNI É IMPORTANTE E O SENTIMENTO É UM POUCO DIFERENTE QUANDO O ALUNO FAZ TUDO ONLINE. TRABALHAR O ALINHAMENTO E O SENTIMENTO DE PERTENÇA DAS EQUIPAS É UM GRANDE DESAFIO DOS GESTORES



s instituições de ensino presentes no pequeno-almoço debate da Executive Digest são unânimes: sentem neste recomeço uma grande maioria de alunos em regime presencial, mas acreditam que terão sempre um grupo de formandos presentes no online. Pedro Brito (associate dean for Executive Education & Business Transformation da Nova SBE), Céline Abecassis-Moedas (founder e directora académica do CTIE da Católica Lisbon), Tiago Guerra (director do Técnico+ do IST), Nádía Leitão (head of Special Projects and Alumni Relations do ISCTE Executive Education), Ana Côrte-Real (associate dean da Católica Porto Business School), José Veríssimo (associate dean do ISEG), Paulo Martins (head of Overall Market Solutions do ISCTE Executive Education), João Valentim (Executive Education manager na AESE Business School) e Mafalda Ferreira (directora de Comunicação e Engagement da Porto Business School) foram os especialistas presentes na última conversa sobre o ensino de executivos.

MODELOS

«A previsão é que os modelos vão estabilizar 100% online ou 100% presencial. Houve produtos que foram criados apenas para o online e testados. Uns foram descontinuados, outros nasceram e foram adaptados. Não vejo muito futuro no híbrido», assim se inicia a conversa com algumas das principais instituições da área em Portugal. No entanto, os especialistas presentes sublinham que é importante separar o híbrido do blended. O primeiro é ter metade da turma presencial e outra online, enquanto que o segundo é ter uma jornada de aprendizagem com uma componente presencial e outra online. «Neste momento, 70% das nossas jornadas são blended», acrescenta um dos especialistas.

Outro dos membros presente neste evento alerta para as principais diferenças. «No regime presencial, se houver uma palestra, podemos disponibilizar também online porque há menos interacção e existe um chat para perguntas e respostas. À excepção de

dois ou três professores rockstars, e parece que nasceram para aquilo, a maioria deles fica focado na turma presencial. Isto tem muito impacto ao nível das metodologias de ensino. Na formação executiva corremos menos riscos, porque temos um corpo docente bastante ligado às empresas. Ainda assim, o risco não deixa de existir.»

Apesar de concordar com as dificuldades, um dos intervenientes aponta algumas vantagens ao modelo híbrido. «Numa turma de 30 alunos temos tido quatro ou cinco alunos assim e funciona. O nosso modelo de MBA permite alunos de fora e começámos a ter formandos de Angola ou dos Açores. Eles vão gerir o tempo de forma diferente porque antigamente vinham cá todos os meses, e agora vêm de dois em dois meses. Acreditamos que o modelo vai ficar desta forma. Os alunos agradecem imenso e isso ajuda a captar um determinado segmento fora da nossa zona geográfica. Para nós muito é importante.»

Mas não têm receio de que este modelo híbrido possa dificultar o processo de aprendizagem para o professor e para o aluno? «Sim, claro.

Acho que também depende muito da tecnologia. Ou seja, fizemos um forte investimento e o modelo que temos da Cisco permite uma experiência completamente diferente, muito mais optimizada», considera um dos participantes. «De qualquer forma existe o sentimento de pertença. O não vir à escola pesa. O alumni é importante e o sentimento é um pouco diferente quando o aluno faz tudo online. Trabalhar o alinhamento e o sentimento de pertença das equipas é um grande desafio dos gestores e que começa na formação executiva», acrescenta outro dos intervenientes.

SAÚDE MENTAL

O tema da saúde mental foi outro dos tópicos debatidos no pequeno-almoço organizado pela Executive Digest. «No ano passado tivemos uma série de sessões online com os alumni e a que teve mais pessoas na assistência foi uma sobre a felicidade. Agora temos de passar do eu para nós. No último ano sou eu, a minha agenda, a minha família, os meus filhos. Agora é preciso fazer equipa e trabalharem como um todo», sublinham os especialistas.

É IMPORTANTE SEPARAR O HÍBRIDO DO BLENDED. O PRIMEIRO É TER METADE DA TURMA PRESENCIAL E OUTRA ONLINE, ENQUANTO QUE O SEGUNDO É TER UMA JORNADA DE APRENDIZAGEM COM UMA COMPONENTE PRESENCIAL E OUTRA ONLINE



ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

PEQUENO-ALMOÇO DEBATE



Pedro Brito
Nova SBE



Céline Abecassis-Moedas
CTIE da Católica Lisbon



Tiago Guerra
Técnico+ do IST



Nádía Leitão
ISCTE Executive Education



Ana Côrte-Real
Católica Porto Business School



José Veríssimo
ISEG



Paulo Martins
ISCTE Executive Education



João Valentim
AESE Business School



Mafalda Ferreira
Porto Business School



MISSÃO

AS UNIVERSIDADES TÊM UM PAPEL MUITO IMPORTANTE NO PROCESSO EDUCATIVO DOS DECISORES, ATRAVÉS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NOMEADAMENTE NAS POLÍTICAS PÚBLICAS, ATRAVÉS DE JORNADAS DE APRENDIZAGEM OU NO APOIO À TRANSFORMAÇÃO

Um dos participantes explica que, ao nível do MBA, estão a ser trabalhados vários temas relacionados com esta temática, como a importância do sono. Aliás, este curso tem sido bastante procurado por estudantes de uma faixa etária mais elevada. «Dizem que “tem sido tão difícil que tenho de ter tempo para mim, para investir na formação e para sair da empresa e toda a gente perceber que estou a fazer o MBA”», comenta.

Segundo os intervenientes, os alunos têm a necessidade de parar, apostar na formação e manter o equilíbrio. Em relação às empresas, ainda é necessário que estas trabalhem o tema estruturalmente na sua Gestão, de forma a serem mais sustentáveis e melhorarem a produtividade dos seus colaboradores. «A questão que existe hoje no mundo em equilibrar o Propósito e o Profit é inevitável. Quando os investidores começarem a mudar as métricas de sucesso, como acontece em algumas empresas dos EUA, então aí vai mudar. Porque os CEO vão ser avaliados em métricas que não estão habituados. E hoje a sensação de burnout que as pessoas têm é que no final do dia vão ser avaliados pelo bottom line.»

SUSTENTABILIDADE

Sobre o tema da sustentabilidade, os especialistas presentes consideram que as escolas de negócio podem ajudar as empresas a marcar a agenda, desde que se posicionem bem na temática e consigam dar aos clientes uma vantagem competitiva. A sustentabilidade não é só green. As universidades têm um papel im-

É PRECISO SER DISRUPTIVO E TEMOS DE CONTINUAR A SER RELEVANTES, SOLUCIONANDO OS PROBLEMAS DAS PESSOAS VÊM TER CONNOSCO

portante no processo educativo dos decisores, através de investigação aplicada nomeadamente nas políticas públicas, através de jornadas de aprendizagem ou no apoio à transformação. Independentemente da forma como o faz, as escolas têm oportunidade de criar estes movimentos de impacto ajudando pessoas e empresas a ganharem mais maturidade na matéria. De qualquer forma, será um tema incontornável e, provavelmente, virá uma regulação que o torne mais fundamentado. «As pessoas depois da pandemia decidiram repensar a sua vida e isso faz com que as empresas tradicionais, de repente, ainda não estejam preparadas para as novas gerações. Vai ser cada vez mais difícil encontrar pessoas para o trabalho tradicional porque está a ser bastante difícil trazer as pessoas para os escritórios», refere um dos participantes. «As pessoas estão muito sobrecarregadas e todos estão a mil. E porquê? Porque há poucos colaboradores para fazer os mesmos trabalhos. As empresas estão completamente asfixiadas por uma carga fiscal incrível e não conseguem contratar mais ninguém. Ao mesmo tempo, existe

um certo desintermediar na forma de trabalho. Por exemplo, uma tecnológica pode perder funcionários para rivais americanas devido ao trabalho remoto. Era bom que nos pudessemos posicionar num sítio em que captássemos bons recursos e pudessemos ser mais competitivos», acrescentam.

De facto, estes últimos dois anos acabaram por tornar mais evidente uma tendência que já se vinha a sentir, do lado das empresas e alunos. Por um lado, existe uma expectativa muito rápida de aplicação prática dos conhecimentos. Por outro, há quase um paradoxo: nunca se falou tanto de sustentabilidade e de longo prazo. Portanto, estas duas realidades começam a conviver e levanta-se uma questão – como vou traduzir este conceito para o meu dia-a-dia? «Isto obriga a que as escolas façam uma adaptação do seu currículo. Costumo dizer que a liderança é uma doença crónica. Nunca vamos curá-la, porque os sintomas são diferentes dos sintomas que existiam há dois anos.»

Sobre a rentrée, os especialistas sentem uma alegria enorme por verem os campus cheios. Há colaboradores que se estão a ver pela primeira vez em ano e meio e as pessoas estão felizes. «Estamos sempre a mudar o que oferecemos aos candidatos. Se estagnarmos morremos na praia. Pensamos juntamente com as empresas e falamos com os docentes para os desafiar para novos programas. É preciso ser disruptivo e temos de continuar a ser relevantes, solucionando os problemas das pessoas que vêm ter connosco», concluem. ●



ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

ISEG EXECUTIVE EDUCATION

FORMAÇÃO QUE TRANSFORMA

O QUE FAZ A DIFERENÇA SÃO AS EXPERIÊNCIAS E METODOLOGIAS QUE PROMOVEM A TRANSFORMAÇÃO DE MINDSET DOS GESTORES

N

o ISEG Executive Education, o foco está na inovação e em metodologias diferenciadoras, de modo a oferecer ao mercado conteúdos relevantes e em formatos adequados aos participantes. Consultam activamente o mercado para identificar as áreas que são críticas a cada momento. Desenham novos programas, actualizam programas já existentes para ir ao encontro de novas necessidades de empresas e participantes. «Lançámos programas em blended learning, que permitem novas abordagens e maior reach geográfico, combinando as vantagens das sessões presenciais e do digital learning. Em paralelo, desenvolvemos programas online, síncronos e assíncronos, assentes numa metodologia inovadora designada de Sprint. Os participantes têm momentos de aprendizagem em grupo, assim como acesso a ferramentas que permitem aprendizagem self-paced. Tem sido um modelo com muito sucesso nos programas customizados para empresas como é o caso da CGD e da Fidelidade», explica Luís Cardoso, presidente do ISEG Executive Education.

O ISEG Executive Education também introduziu o conceito de Media Center, que é desenvolvido especificamente para os programas. Trata-se de um conjunto de conteúdos de multimédia (artigos, livros, podcasts, vídeos proprietários do ISEG



Executive Education, vídeos de fontes externas, estudos de caso, ferramentas práticas, simuladores, casos multimédia) seleccionados e curados tendo em conta os principais desafios e objectivos de cada programa. Alguns conteúdos são usados na preparação para as sessões e outros são materiais de desenvolvimento que cada participante pode usar de acordo com os seus próprios objectivos e áreas de maior interesse.

Em muitos programas, foi ainda introduzido o conceito de Workbook, que é sempre um documento

proprietário do ISEG Executive Education e específico de cada programa, que ajuda os participantes a navegar pela sua learning journey, construindo insights e trabalhando as competências mais pertinentes para cada programa. Aliás, o ISEG Executive Education já contava com várias soluções diferenciadoras para fazer formação. Como exemplo, a escola tem o XLAB – Behavioural Research Lab, que permite desenvolver e conduzir experiências e estudos de comportamento de consumidor e de tomada de decisão.



RESULTADOS

2020 FOI O MELHOR ANO DE SEMPRE DO ISEG EXECUTIVE EDUCATION, RESULTADO QUE JÁ FOI ULTRAPASSADO EM 2021, O QUE PARECE DEMONSTRAR QUE FOMOS CAPAZES DE INTERPRETAR E RESPONDER DA MELHOR FORMA A ESTAS NECESSIDADES



O laboratório está equipado com eye-tracking technology e sistemas de medição de dados psicofisiológicos. A aplicabilidade destes estudos é imensa e o potencial de formar gestores na perspectiva de criação de experiências comportamentais para colaboradores ou clientes é algo verdadeiramente diferenciador. «Paralelamente, utilizamos simuladores, bootcamps, Data Dives (com programação em Python ou outras linguagens), estudos de caso, trabalhos de grupo, coaching, mini quizzes gamificados, live projects, discussões de caso painéis

de convidados, self-assessments, checklists, fishbowls, entre outros», acrescenta o responsável.

TENDÊNCIAS

Em 2021, o ISEG Executive Education assegurou um número recorde de projectos com empresas várias, entre as quais, CGD, Fidelidade, EID, Leroy Merlin, Banco de Portugal, Caixa Angola, QuarteCasas, Companhia Santomense de Telecomunicações, Banco Internacional de São Tomé e Príncipe, APJF, Fujitsu, entre outros. Simultaneamente, nos



AS EMPRESAS, NO ACTUAL CONTEXTO, QUEREM APOSTAR NA VALORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DAS SUAS PESSOAS, MAS TAMBÉM EM REFORÇAR A CULTURA ORGANIZACIONAL, WORK-LIFE BALANCE E BEM-ESTAR EMOCIONAL DOS COLABORADORES

programas de inscrição aberta apresentou os melhores resultados de sempre. O que demonstra que o fundamental, mais do que apostar num tipo de formato específico, é ser capaz de ler o mercado, compreender as necessidades individuais e das empresas, para apresentar formação relevante, com o equilíbrio perfeito entre a teoria e a prática, que se traduz em transformação e mudanças de mindset. «Algo que, em função dos resultados, parece dar a entender que estamos a conseguir», sublinha Luís Cardoso.

A sustentabilidade é sem dúvida uma das áreas cruciais para as empresas. O ISEG Executive Education lançou o Sustainable Finance Knowledge Centre, numa cerimónia que contou com a assinatura de um memorando de entendimento entre o ISEG e a Embaixada Britânica. «Este centro vem promover um pensamento aplicado, que faça com que até 2030 tenhamos uma economia mais verde, circular, resiliente e inclusiva, agora fundamental para melhorarmos a competitividade e sermos capazes de gerar verdadeiro valor acrescentado. Temos também três programas, Sustainable Finance: green and climate finance, Sustainability: a corporate journey, e Pós-Graduação em Gestão da Sustentabilidade, que têm estado completamente esgotados», explica o responsável.

A transformação digital é igualmente fundamental para o sucesso das empresas. O ISEG Executive Education é uma referência nas áreas quantitativas e da matemá-



tica aplicada, o que se apresenta como uma grande mais-valia para os programas de Big Data. A Pós-Graduação em Data Science & Business Analytics apresenta elevada procura, tendência que se confirma igualmente no formato blended learning. Também a Pós-Graduação em Applied Artificial Intelligence & Machine Learning em blended learning, está a ser muito procurada, o que é sintomático do interesse despertado pelos temas relacionados com a análise de dados e apoio à tomada de decisão. O impacto que o digital tem nos modelos de negócio é outro exemplo, através do programa em e-Commerce Management e da Pós-Graduação em Digital Technologies for Management.

MBA

Em 2020, antes de anteciparmos uma situação que impactaria o mundo, a instituição realizou o redesign do ISEG MBA. A aposta foi, ao core de gestão, incorporar áreas fundamentais para os líderes do presente e futuro, como são a prospectiva, disrupção digital, empreendedorismo, design e agile, e sustentabilidade. Além de uma forte aposta na área de Leadership & Personal Development, numa inovadora e imersiva experiência de auto-desenvolvimento dos participantes, que lhes permite criar a sua marca enquanto líderes, para impactarem os negócios, pessoas e sociedade. Sendo para o sucesso deste formato fundamental as valiosas parcerias, como são o Instituto Superior Técnico, o World Economic Forum e a University



» No ISEG Executive Education, o futuro será agnóstico quanto à plataforma. Hoje, estão preparados para formação presencial, online ou blended. O que fará a diferença será a riqueza da experiência e as metodologias que suportam a aprendizagem e real transformação

of San Francisco, que permitem experiências imersivas no pujante ecossistema de start-ups de Lisboa e em Silicon Valley. O ISEG Executive Education iniciou também em setembro a segunda edição após o redesign, que marca a 38.^a edição do MBA da Universidade de Lisboa e que já formou mais de mil pessoas. A procura aumenta sucessivamente, resultado para o qual contribuiu o aumento de alunos internacionais.

Assim, tem-se registado um aumento de procura internacional no MBA, Pós-Graduações, em formato presencial e blended learning, e nas Soluções Customizadas, onde já este ano foram realizados programas em São Tomé e Príncipe, Angola e terão um grupo de participantes da Finlândia em Lisboa ainda antes do final do ano. «Face a estes resultados, num período difícil para a realização de viagens, antecipamos que com a melhoria da situação de saúde

pública a procura manter-se-á em crescimento», diz Luís Cardoso.

FORMATOS

Após o lançamento (com grande sucesso) das Pós-Graduações em formato blended learning, nomeadamente em Gestão Empresarial e Data Science & Business Analytics, no primeiro trimestre de 2022, a instituição reforçou a oferta neste formato. «Teremos a começar em formato blended learning, as Pós-Graduações em Applied Artificial Intelligence & Machine Learning, Contabilidade e Fiscalidade, e Controlo de Gestão e Finanças Empresariais. A que se juntarão programas executivos em áreas cruciais para as empresas e profissionais, como HR Analytics, Transformação Digital e Gestão da Mudança», refere o presidente do ISEG Executive Education.

Para Luís Cardoso, o maior desafio, em todas as circunstâncias, mas especialmente num período de grandes transformações, é criar formação capaz de se traduzir em mudanças nos mindsets e na forma de trabalhar dos gestores e colaboradores das organizações. «No ISEG Executive Education, o futuro será agnóstico quanto à plataforma. Hoje, estamos preparados para formação presencial, online ou blended. O que fará a diferença será a riqueza da experiência e as metodologias que suportam a aprendizagem e real transformação. Assim, será este o nosso foco, continuar o caminho de inovação, melhorando o impacto junto dos nossos participantes e clientes», conclui. ●

*Disruptores. Vamos fazer o futuro acontecer.



EXECUTIVE
EDUCATION

Game changers. Let's make the future happen.

O futuro faz-se com novos mindsets.

Criamos formação capaz de gerar mudança na forma de pensar e trabalhar de gestores e colaboradores das organizações, com programas em gestão, estratégia, finanças, digital, marketing e capital humano que respondem às necessidades de competências, upskilling e transformação das pessoas e organizações.

Descubra a nossa oferta em:
www.isegexecutive.education

**Open Minds.
Grab the Future.**



ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

NOVA SBE

ABORDAGENS INOVADORAS



Pedro Brito, associate dean for Executive Education & Business Transformation da Nova SBE, acredita que o futuro da educação executiva passa por um formato blended. Claro que existem vantagens de se utilizar o online para alguns momentos da jornada de aquisição de conhecimento. Por isso, acredita que um bom mix oferece uma proposta de valor mais rica. Em entrevista à Executive Digest, o especialista explica quais os maiores desafios da instituição no âmbito da formação de executivos.

Dada a situação actual e a evolução do processo de vacinação, todos os dados apontam para uma rentrée

OS PARTICIPANTES E AS EMPRESAS SÃO CADA VEZ MAIS EXIGENTES COM AS METODOLOGIAS DE APRENDIZAGEM QUE SÃO APLICADAS NOS PROGRAMAS. A NOVA SBE TEM SIDO RECORRENTEMENTE RECONHECIDA PELAS ABORDAGENS INOVADORAS E DIFERENCIADAS

e um último quadrimestre de 2021, relativamente fortes. A partir deste momento, quais os maiores desafios para a vossa instituição no âmbito da formação de executivos?

O último quadrimestre do ano é tendencialmente mais forte do que o 1.º semestre, mas esta retoma é maior agora, tendo em conta

o contexto de pandemia do ano passado. Neste momento, há um esforço acrescido para os docentes e para a organização, porque a nossa oferta formativa aumentou e integrou novas metodologias de aprendizagem. Com a possibilidade de realizar os programas em formato presencial, são muitas as



DADOS

A ÁREA DA DATA SCIENCE ESTÁ EM FRANCO DESENVOLVIMENTO. É CADA VEZ MAIS IMPORTANTE TOMAR DECISÕES ASSENTES EM DADOS CONCRETOS, E ESSA IMPORTÂNCIA SÓ VAI AUMENTAR NO FUTURO

peças e empresas que preferem tirar partido das vantagens que o campus de Carcavelos da Nova SBE oferece.

Que tendências de oferta e procura estão a ser introduzidas nos programas de formação de executivos? Cada vez mais à medida e direccionados ou mais abertos?

Quer em programas abertos, quer em programas mais customizados para empresas, existem algumas tendências muito evidentes. A primeira está ligada à expectativa de introduzir no portefólio de competências das lideranças novas ferramentas e conhecimentos. Depois existe uma expectativa crescente destes programas se aproximarem ao máximo da realidade dos participantes, permitindo uma aplicação prática imediata.

Quais as áreas e temas em expansão e em contração?

A liderança é uma competência crónica e por isso é sempre alvo de actualizações. Neste caso, a introdução de temas como business analytics, sustentabilidade ou transformação digital tem sido cada vez mais recorrente. Temos também sentido uma procura elevada em temas relacionados com o futuro do trabalho, bem-estar e gestão da mudança. Não temos sentido uma contração particularmente relevante em nenhuma área que trabalhemos. Existe sim uma maior empatia com programas que demonstrem ter uma maior ligação à realidade empresarial e uma aplicação prática mais evidente.



Fruto do contexto, o que gostariam de destacar ao nível de novas ofertas para o novo ano lectivo (tanto de upskilling como de reskilling)?

Os últimos dois anos amplificaram a necessidade de se repensar a forma como avaliamos o sucesso das organizações. Apesar das métricas económicas continuarem a ser determinantes, quer para os gestores, quer para os accionistas, é fundamental incluir métricas ligadas ao propósito da organização e que não estejam apenas focadas no curto prazo. Por essa razão, o tema da Sustentabilidade tem feito parte da agenda de grande parte dos executivos que nos procuram. Neste sentido, lançaremos ainda este ano a 1.ª

» Pedro Brito,
associate dean
for Executive
Education
& Business
Transformation
da Nova SBE

edição da Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável.

Outro aspecto que o contexto tem demonstrado é a importância das organizações e dos seus líderes terem dados para tomarem melhores decisões, mais cedo. Conscientes da importância de promover culturas driven by data, temos programado lançar uma Pós-Graduação em Data for Business já no início do próximo ano. Finalmente, não poderíamos deixar de destacar que lançaremos os nossos primeiros Mestrados Executivos no início de 2022. Estes mestrados têm uma enorme aproximação às empresas, oferecendo um update de competências fundamentais para a criação de valor tão desejada pelas organizações e para a evolução na carreira dos profissionais.

Apesar de continuarem a privilegiar o formato presencial, entendem que existem oportunidades muito interessantes a explorar com o formato blended e 100% online? Quais são elas?

Acreditamos que o futuro da educação executiva passa por um formato blended. O online não consegue, na nossa opinião, substituir a aprendizagem presencial. Claro que existem vantagens de se utilizar o online para alguns momentos da jornada de aquisição de conhecimento. Por isso, acreditamos que um bom mix oferece uma proposta de valor mais rica.

Como prevêem a procura por parte de formandos internacionais?

A Nova SBE sempre foi muito procurada por estudantes estran-



ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

NOVA SBE

NOVA Executive
Education
NOVA SCHOOL OF
BUSINESS & ECONOMICS



ACREDITAMOS QUE O FUTURO DA EDUCAÇÃO EXECUTIVA PASSA POR UM FORMATO BLENDED. O ONLINE NÃO CONSEGUE SUBSTITUIR A APRENDIZAGEM PRESENCIAL

geiros, por causa da sua localização privilegiada e pelo reconhecimento internacional do nosso corpo docente, mas, durante o período de pandemia, pelos constrangimentos nas deslocações, essa procura foi reduzida aos programas online. Ainda assim, foi registado um número recorde de alunos estrangeiros durante este ano, ainda que muito alavancado nos programas online.

Consideram que a expectativa de experiência de aprendizagem dos

participantes, no online e presencial, aumentou de forma exponencial?

Sem dúvida. Os participantes e as empresas são cada vez mais exigentes com as metodologias de aprendizagem que são aplicadas nos programas. A Nova SBE tem sido recorrentemente reconhecida pelas abordagens inovadoras e diferenciadas. Mas isso só é possível graças a um corpo docente de elevada qualidade académica, capaz de se adaptar a novas formas de ensinar (e aprender).

Na vossa opinião, quais são os principais desafios dos gestores no pós-pandemia?

Os gestores terão de abraçar uma nova realidade com o regresso ao escritório, que vai ser, sem dúvida, desafiante. A flexibilidade de horários e de locais de trabalho, a saúde mental, o bem-estar no trabalho e work-life balance, são apenas alguns destes novos desafios com os quais todos temos de aprender a lidar.

A Nova SBE, em parceria com a Agência Espacial Europeia (ESA) e as universidades St. Gallen (Suíça) e Rotterdam School of Management (Países Baixos), lançou o primeiro programa na Europa focado na economia e gestão do sector espacial: Space for Business. Qual é o objectivo?

Acreditamos que a economia espacial é uma área que está prestes a viver uma grande expansão e traz consigo muitas oportunidades de negócio, quer para grandes empresas quer para startups. Numa altura em que se começa a falar

das primeiras viagens comerciais ao Espaço, é importante saber que a exploração espacial está a abrir novos mercados e a criar novas oportunidades de trabalho, na Terra e não só.

Por esta razão, foi criada uma parceria de excelência entre três escolas de gestão reconhecidas internacionalmente, com o objectivo de aprofundar o conhecimento sobre a indústria do Espaço, identificar oportunidades e desafios para o crescimento de organizações da área e construir uma rede de contactos de profissionais do sector.

A Nova SBE e a Le Wagon, conhecida escola de programação francesa e líder mundial em bootcamps de código, juntam-se pelo segundo ano consecutivo para apresentar mais um curso intensivo focado em data science. Esta é uma área com cada vez mais potencial?

A área da Data Science está em franco desenvolvimento. É cada vez mais importante tomar decisões assentes em dados concretos, e essa importância só vai aumentar no futuro. Mesmo que não tenham um domínio total sobre a área, todos os profissionais terão de lidar com dados, directa ou indirectamente. E, com a aceleração do ritmo da vida e da velocidade a que os dados são produzidos, as empresas vão necessitar de pessoas que não só consigam analisar dados em tempo real, mas também tirar insights valiosos a partir dessas informações. Por isso, a formação nesta área é bastante solicitada no momento, mas terá certamente ainda mais procura num futuro próximo. ●

Pós-Graduações **Nova SBE Executive Education**

Este é o momento para escolher aprender.
Comece agora a investir na sua formação.

Gestão e Estratégia

- › Curso Geral de Gestão
- › Gestão Aplicada
- › Gestão para Advogados
(em parceria com a Nova School of Law Executive Education)

Finanças & Economia

- › Corporate Finance
- › Mercados Financeiros & Gestão de Risco

Inovação & Mudança

- › Inovação & Empreendedorismo

Marketing & Vendas

- › Marketing, Estratégia & Inovação

Liderança & Pessoas

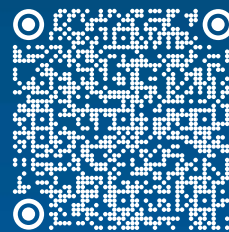
- › Gestão de Pessoas & Talento

Supply Chain & Operações

- › Gestão da Supply Chain

Negócios Sustentáveis

- › Desenvolvimento Sustentável



Conheça a oferta
completa





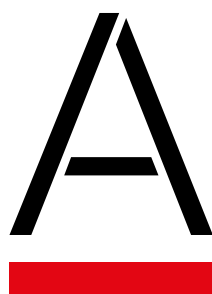
ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

THE LISBON MBA CATÓLICA|NOVA

UM MBA PARA LÍDERES GLOBAIS COM PROPÓSITO

A CATÓLICA-LISBON E A NOVA SBE SÃO RECONHECIDAS INTERNACIONALMENTE E FAZEM PARTE DE UMA ELITE DE BUSINESS SCHOOLS



diversidade na formação e nas empresas é cada vez mais necessária para poder responder às necessidades de competências transversais que são exigidas aos gestores e líderes. Maria José Amich, Executive Director do the Lisbon MBA Católica|Nova, explica os desafios de liderança dos gestores pós-pandemia.

O the Lisbon MBA Católica|Nova é reconhecido por vários rankings internacionais, incluindo o Financial Times. Qual o significado desta distinção?

Ser considerado um dos melhores MBA do mundo, e ser o único MBA Português no ranking do Financial Times e do The Economist é algo que nos motiva a continuar o compromisso em atingir a excelência em todas as componentes dos programas e fortalece a nossa missão de formar líderes globais, capazes de criar um impacto positivo nas organizações e na sociedade. Este reconhecimento internacional resulta de uma

combinação única de fatores, que vão desde os elevados e rigorosos procedimentos de admissão à excelência académica do corpo docente de três escolas de topo, Católica-Lisbon, Nova SBE e MIT Sloan, à formação hands-on com uma forte componente internacional e uma abordagem holística e customizada, orientada para o desenvolvimento de competências humanas e de liderança com propósito.

A Católica-Lisbon e a Nova SBE são reconhecidas internacionalmente e fazem parte de uma elite de Business Schools onde se inserem, no seu conjunto, menos de 1% das escolas de negócios em todo o mundo, que detêm a Triple Crown Accreditation (AACSB, EQUIS e AMBA). O the Lisbon MBA é o único MBA em Portugal

com o Triple Crown Accreditation (AMBA, EQUIS e AACSB), garantindo o nível de rigor e qualidade, alinhado com os mais elevados padrões internacionais.

A presença constante nestes rankings demonstra que o the Lisbon MBA continua focado na sua missão de formar líderes globais e inovadores?

No the Lisbon MBA Católica|Nova procuramos um grupo diversificado de candidatos com elevados padrões éticos e forte potencial que partilham a nossa missão e valores; que pretendem impulsionar as suas carreiras com propósito; que se querem desafiar e desafiar limites; com curiosidade intelectual; que estão ansiosos para fomentar e inspirar mudanças com propósito; que querem ter uma experiência de



LIDERANÇA

OS LÍDERES DE AMANHÃ TÊM DE ATINGIR OS OBJECTIVOS DE NEGÓCIO COM VISÃO E PENSAMENTO ESTRATÉGICO E COMPREENSÃO DOS IMPERATIVOS ÉTICOS, COM O OBJECTIVO DE CRIAR EMPRESAS COM RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA UM FUTURO SUSTENTÁVEL



aprendizagem transformadora para se tornarem agentes de mudança no mundo. Procuramos um grupo de candidatos de elevado potencial que partilhem os valores do the Lisbon MBA: Integrity, Collaboration, Excellence, Innovation, Diversity e Sustainability.

Qual a importância das soft skills, consideradas cada vez mais imprescindíveis no mercado do trabalho, no programa do the Lisbon MBA?

Dois dos pilares estratégicos do the Lisbon MBA Católica|Nova traduzem a importância das soft skills: a Abordagem Holística (Holistic Approach), que para além da forte componente técnica se foca no desenvolvimento do autoco-nhecimento e de competências de liderança e comportamentais; e,

» O prestígio dos dois programas – The Lisbon MBA International e Executive – têm uma elevada percentagem de alunos estrangeiros, sendo que a classe de 2021 do International MBA (full-time), que iniciou em Janeiro, tem cerca de 60% dos seus alunos de proveniência internacional

por fim, a Abordagem Experien-cial (Outstanding Action Learning), que consiste num formato de aprendizagem hands-on, com classes de um número reduzido de alunos, articulado com as necessidades reais dos diversos ambientes empresariais, que se complementam com a possibilidade de personalização, através de uma vasta oferta de electives, para que os alunos tenham as competências e o mindset adequados para atingir com sucesso os seus objectivos de carreira futuros.

Os alunos têm a oportunidade de «customizar» o seu MBA e escolherem disciplinas do seu interesse?

O the Lisbon MBA Católica|Nova é um MBA que reflecte nos seus programas a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências que respondem e antecipam as necessidades das empresas e organizações. Os alunos têm a oportunidade de «customizar» o seu MBA e escolher disciplinas em função dos seus interesses e objectivos de carreira, através das denominadas Electives.

A aceleração tecnológica provocou uma crescente necessidade das organizações para implementar a sua transformação digital, ao qual o the Lisbon MBA procura responder com cadeiras que permitem que os nossos alunos estejam preparados para os novos desafios empresariais da disrupção digital dos negócios. São disso exemplo cadeiras como: Big Data & Data Science for Business Analytics, Digital Marketing, Business Model Innovation, Managing Digital



» Maria José Amich, Executive Director do The Lisbon MBA

Business Transformation, Artificial Intelligence Impact on Business, Transforming B2B Companies for Better, Predictable and Scalable Business, para nomear algumas.

Também o ESG – Environmental, Sustainability e Governance – tornou-se um elemento-chave na estratégia das empresas, na capacitação dos processos, ferramentas e gestão de mudança necessários e numa nova abordagem da liderança. No the Lisbon MBA, olhamos para as competências de liderança não como soft skills mas como deep skills que irão sustentar uma liderança capaz de ter impacto positivo. Cadeiras como: Creating Shared Value, Innovate Models for Ethical and Socially Responsible Business e Corporate Governance são alguns dos exemplos do que oferecemos nos programas.



Quais os principais desafios dos gestores no pós-pandemia?

A diversidade na formação das empresas é cada vez mais essencial para poder responder às necessidades de competências transversais que são exigidas aos gestores e líderes.

Num ano profundamente desafiante para a economia, a pandemia ensinou-nos o conceito de resiliência. Foi um período no qual redescobrimos o verdadeiro significado de resiliência aplicado aos indivíduos, em contexto profissional e social. Ou seja, na dimensão total e holística do indivíduo.

Este sentido de aprendizagem e adaptação à mudança apela à reflexão sobre o propósito para

encontrarmos o sentido, a direcção e a construção do nosso caminho. O impacto da pandemia também exigiu às empresas maior agilidade e adaptação contínua aos novos desafios e a um melhor planeamento e antecipação dos riscos. O modelo de trabalho, como o conhecíamos, sofreu alterações e ainda estamos a perceber quais os impactos futuros. A transformação digital acelerou uma mudança de paradigma do conceito de trabalho, de modo geral. Não só na gestão e empoderamento de equipas descentralizadas, no reforço e capacidade de criação de soluções colectivas, no modelo de liderança, na reinvenção do espaço de trabalho, num maior



O THE LISBON MBA PROCURA RESPONDER COM CADEIRAS QUE PERMITEM QUE OS ALUNOS ESTEJAM PREPARADOS PARA OS NOVOS DESAFIOS EMPRESARIAIS DA DISRUPÇÃO DIGITAL DOS NEGÓCIOS

equilíbrio entre vida pessoal e profissional e na necessidade de manter a comunicação aberta e espírito colectivo para assegurar o compromisso com o ADN cultural das organizações.

Num mundo transformado e em contante mudança, o the Lisbon MBA Católica|Nova tem, na sua missão, um papel fundamental ao ajudar a desenvolver o pleno potencial dos alunos para se tornarem líderes globais, capazes de ter um impacto significativo nas empresas e sociedade, contribuindo para um mundo melhor, proporcionando-lhes uma experiência única de mudança num contexto empreendedor e internacional. ●

FACTORES DIFERENCIADORES

No the Lisbon MBA Católica|Nova oferecemos dois programas distintos:

- **The Lisbon MBA International**, um programa intensivo full-time de 12 meses, destinado a profissionais de alto potencial, com um mínimo de três anos de experiência (média de oito), que pretendem acelerar ou mudar as suas carreiras, através de uma experiência transformacional única ao nível do desenvolvimento de competências de gestão e liderança. Inclui um programa de imersão de um mês no MIT Sloan School of Management, em Boston (EUA) e dois meses de Action Learning, com várias opções: In-Company Assignment, em que o aluno estagia numa empresa implementando um projecto com uma componente estratégica a nível de negócio; International Consulting Lab, em que o aluno desenvolve um projecto de consultadoria internacional para uma empresa; Entrepreneurship Hub, em que o aluno desenvolve a sua startup; ou Social Impact Project, em que o aluno, individualmente ou em equipa, desenvolve um projecto para uma empresa ou organização sem ânimo de lucro, na área de ESG (Environmental, Sustainability and Governance).
- **The Lisbon MBA Executive**, um programa part-time de 22 meses, destinado a profissionais mais seniores, com um míni-

mo de cinco anos de experiência (média de 12), que desejam evoluir para posições de top management nas suas organizações ou mudar de carreira, com o mínimo de interrupção da vida profissional e pessoal. Os alunos do Executive MBA, tal como os do International MBA, têm uma experiência única de imersão no MIT Sloan School of Management, em Boston (EUA), neste caso de uma semana, com um foco especial em disciplinas de empreendedorismo e inovação tecnológica. Além das cadeiras de gestão, o Executive MBA tem na sua essência o desenvolvimento de competências interpessoais e de liderança, assim como uma abordagem de experiential learning com presença assídua de profissionais que, em conjunto com o corpo docente, trazem para as aulas a discussão de casos e desafios empresariais actuais e reais das organizações.

O The Lisbon MBA Católica|Nova tem uma proposta de valor que assenta em cinco pilares estratégicos: Truly Global Experience; Outstanding Action Learning; Holistic Approach; Meaningful Career Advancement e Lisbon, an entrepreneurial and diverse city. Estes pilares tornam a nossa proposta de valor única e distintiva, permitindo que continuemos a atrair o melhor talento nacional e internacional.

the LISBON MBA

católica|nova

In collaboration with **MIT Sloan**

Unlock your global leadership potential

Inspire. Transform. Impact.

**Among the best MBA's in the world, recognized
by the Financial Times and The Economist.**

#1 in International Course Experience for the 4th
consecutive year (FT Global MBA ranking 2021)

At The Lisbon MBA, we are committed to develop your
full potential to become a global leader, capable of having
a meaningful impact on business and society,
and contributing to a better world. With an elite-renowned
faculty from three top business schools, Católica-Lisbon,
Nova SBE and MIT Sloan, we will provide you with a
unique life-changing experience in an entrepreneurial
and international environment.

Para mais informações:
www.thelisbonmba.com
admissions@thelisbonmba.com
T. +351 936 143 473



Accredited by:



Recognized by:





ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

POR:

José Manuel Fonseca, coordenador e docente
na área de Gestão da Universidade Europeia

UNIVERSIDADE EUROPEIA

A ECONOMIA DO DIGITAL

ESTE ADMIRÁVEL MUNDO DIGITAL, IMATERIAL, BASEADO EM SABERES TROCADOS E PARTILHADOS EM COMUNIDADES QUE POR VEZES ESCALAM PARA HORDAS, É DE MODO CRESCENTE; INSTANTÂNEO, EXCESSIVO, UNIVERSAL, EFÉMERO, VOLÁTIL

Em 1983, um economista americano, Brian Arthur, tentou publicar um artigo científico em que mencionava algumas blasfémias, de tal modo surpreendentes que a maioria julgou que estaria na presença de um número de stand up académico, e o artigo foi recusado durante cinco anos. Brian Arthur mencionava o surgimento de relações económicas baseadas na “partilha” e não na troca, e a existência de rendimentos crescentes a prazo.

Mais tarde, em 1996 num artigo na Harvard Business Review, já desfeito equívoco do bom humor, e levado a sério, tão a sério que no ano passado chegou a ser fortemente mencionado como possível prémio Nobel da Economia, Brian Arthur divulgava a sua apreciação sobre a evolução de relações económicas assentes na troca de produtos físicos (resultantes de processos de manufactura baseados em transformação de materiais e em consumo intensivo de energia) para relações de “partilha” de serviços de base imaterial, por exemplo, baseados em licenças de utilização.



Passaríamos, portanto, de relações tradicionais em que alguém leva a um qualquer mercado, um produto (físico) e cede a propriedade, posse, utilização, usufruto com carácter definitivo ou não, a troco de um pagamento, para relações de “partilha” em que alguém cede uma cópia de um software, ou de um jogo ou de um vídeo, ou de objecto digital tendo como contrapartida um pagamento directo ou indirecto. A questão central é que na primeira circunstância o vendedor fica com o dinheiro mas

sem o produto e, na segunda fica com dinheiro e com a possibilidade de o continuar a vender repetidas (ilimitadas) vezes. E como Brian Arthur salientou, em muitos casos destes “produtos imateriais” existe uma relação de interdependência entre a sua utilização por um cliente em concreto e a sua utilização por outros clientes (em comunidades). E, quantos mais clientes individualmente decidirem por esta ou aquela solução, mais a solução se torna vantajosa para todos, sem que nenhum esteja ciente das



UNIVERSIDADES

AS UNIVERSIDADES PARECEM TER (DE ASSUMIR) UM PAPEL MISTO DE SÍTIOS ONDE ENCONTRAR SOLUÇÕES E REFLEXÕES SÓLIDAS E ONDE AS PESSOAS SE POSSAM ENCONTRAR E PARTILHAR HISTÓRIAS, EXPERIÊNCIAS E CO-CRIAR SABERES



Universidade Europeia



decisões que os outros tomarão. No entanto, uma qualquer solução poderá chegar a standard do mercado, e nessa altura ganha uma vantagem competitiva sobre as outras ofertas alternativas. Eventualmente, poderá atingir uma situação que Brian Arthur denominou de lock-in, constituindo-se uma vantagem de tal modo forte que “força”, na prática, as outras soluções concorrentes a saírem do mercado. É o caso, por exemplo, do sistema operativo Windows que se tornou o standard do mer-

» O que Brian Arthur antecipou foi o que designamos por Nova Economia, Economia do Imaterial, Economia do Conhecimento e Economia Digital. E que representará mais de 70% do PIB dos países desenvolvidos



» José Manuel Fonseca, coordenador e docente na área de Gestão da Universidade Europeia

cado e fornece à Microsoft uma situação de monopólio de facto. Finalmente, cria-se um ciclo de feedback positivo que abre a porta a uma situação de rendimentos crescentes a prazo. Quanto mais computadores se venderem, mais licenças de sistema operativo a Microsoft vende, sendo que o custo de emissão da licença se torna cada vez mais barato, e quanto mais computadores se venderem mais empresas que produzem software têm de abordar a Microsoft para serem certificadas e “compatíveis”.

O que Brian Arthur antecipou foi o que actualmente designamos por Nova Economia, Economia do Imaterial, Economia do Conhecimento e mais recentemente Economia Digital. E que representará mais de 70% do PIB dos países desenvolvidos. Para aqueles mais familiarizados com Schumpeter, passámos para uma economia em que o “input chave” do novo ciclo de Kondratiev já não é nem uma matéria ou forma de energia, mas

PASSÁMOS A UM REGIME EM QUE AS VARIÁVEIS TRADICIONAIS DE POSICIONAMENTO, CONTROLÁVEIS, DO MARKETING MIX, JÁ NÃO SÃO O PRODUTO, PREÇO, PROMOÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

antes a informação e o conhecimento, acessível pela internet a todo o momento e em todo o lado. Claro que a acessibilidade é também grande à desinformação e à palermice... Existindo data lakes de ambas...

Em todo o caso, esta “Nova Economia” coloca desafios enormes à “Velha Gestão” em todas as áreas do “espectro”...

Passámos a um regime económico em que duplicar as vendas não significa duplicar a produção. Pode bem passar por abrir uma nova conta no Instagram...

Passámos a um regime em que, mesmo para os produtos físicos, como telemóveis, perfumes, comida, roupa, etc., a percepção de valor se afastou muito do custo efectivo de manufactura dos produtos. A formação do preço distancia-se de modo crescente da ponderação do mero somatório de quantidade de materiais incorporados, custo das operações de maquinaria, custo das horas de mão-de-obra e custo



energia despendidos na fabricação de cada produto.

Passámos, portanto, a um regime em que as variáveis tradicionais de posicionamento, as variáveis controláveis, as variáveis do Marketing Mix, aparentemente já não são o produto, o preço, a promoção e a distribuição. Mas a “experiência” (proporcionada ao consumidor como substituto do “produto”), a “emoção” (como substituto do “preço”), “em todo o lado” (como condição sine qua non de “distribuição” – acessibilidade online e entrega imediata em qualquer lado) e “evangelização” (como forma de comunicação que transforma consumidores, utilizadores, clientes, utentes em adeptos de culto de uma marca).

Este admirável mundo digital, imaterial, baseado em saberes trocados e partilhados em comunidades

NUM MUNDO ESMAGADORAMENTE DIGITAL, A FORMAÇÃO PRESENCIAL ASSUMIRÁ UM PAPEL MUITO PARA ALÉM DA “TRANSMISSÃO” DE CONHECIMENTO

que por vezes escalam para hordas, é de modo crescente; instantâneo, excessivo, universal, efémero, volátil. Deixa-nos, frequentemente, perplexos. Para intervir de modo frutífero nestes novos mercados algumas das funções clássicas, como Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Logística, Comunicação, Estratégia, vêm emergir novas soluções e novos problemas com

velocidades inusitadas. Por outro lado, as universidades parecem ter (de assumir) um papel misto de sítios onde encontrar soluções e reflexões relativamente sólidas, mas também sítios onde as pessoas se possam encontrar e partilhar histórias, experiências e co-criar saberes. Quase paradoxalmente, o mundo digital que permite acelerar e difundir, a velocidade quântica, a última “novidade”, porque podemos estar permanentemente ligados, não oferece uma solução definitiva para a ligação humana. A universidade terá um papel de sítio “seguro” onde podemos “parar” o tempo por breves instantes e discutir sem ser “engolidos” pela voragem do quotidiano e do isolamento do admirável mundo novo.

Num mundo esmagadoramente digital, a formação presencial assumirá um papel muito para além da “transmissão” de conhecimento. A construção de comunidades de aprendizagem e de co-construção de saber será mais robusta em presença do “outro”, que pode partilhar ideias e lições aprendidas, e o papel dos formadores será, também, de modo crescente de facilitadores e estimuladores do crescimento e não de fornecedores de powerpoints...

A universidade também está a aprender a fornecer novas viagens emocionais e novas experiências aos “consumidores”, mas ironicamente, o retorno ao claustro do mosteiro de Bolonha onde foi fundada, e onde toda a heresia era admissível talvez seja um papel dos mais nobres que precisa não olvidar. ●



Universidade Europeia

Vai mais à frente

Formação
de Executivos

**Para aqueles que se
querem reinventar**

- Executive Master Digital Marketing
- Pós-Graduação em Marketing Digital – Setor do Vinho
- Pós-Graduação em Gastronomia Criativa
- Pós-Graduação em Gestão
- Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos
- Pós-Graduação em Gestão de Saúde
- Pós-Graduação em Gestão Aplicada à Óptica
- Pós-Graduação em Imagem, Protocolo e Organização de Eventos

INFORMAÇÕES E CANDIDATURAS
européia.pt | 808 203 544



Executive

DIGEST

181 EDIÇÕES

A ACOMPANHAR
AS TENDÊNCIAS
DO MUNDO
DA GESTÃO

