JALKS

Saiba como está a crescer a área da formação de executivos e o impacto positivo que esta pode ter na competitividade da economia portuguesa. **Esperamos por si!**

Em direto através do site www.jornaleconomico.pt ou em www.facebo













Este suplemento faz parte integrante do Jornal Económico Nº 2041 não pode ser vendido separadamente

15 maio 2020 | ESPECIAL



ESPECIAL

FORMAÇÃO DE

FUTURO PASSA POR PRESENCIAL E ONLINE

A pandemia acelerou o ensino a distância na formação executiva. As escolas de negócios respondem com novas metodologias e formatos. Na atual conjuntura, a formação online assume o protagonismo, mas o presencial regressa em setembro. No pós-Covid-19, o 'blended learning', que conjuga sessões presenciais e sessões a distância, estará seguramente entre os vencedores.

ESCOLA DE NEGÓCIOS

Novos formatos e metodologias na resposta à pandemia 📲

LIDERANÇA

"Um líder não pode ser um eucalipto"

Capacidade de comunicar e a confiança dos colaboradores são traves-mestras de uma boa liderança. • IV

ENTREVISTA

Ana Torres

Cluster Lead de Doenças Raras da Pfizer na Europa

A formação é a ferramenta para o desenvolvimento individual • vi



Que vai acontecer no pós-Covid à formação executiva em Portugal •x

EDITORIAL

Vem aí o "blended learning"



FILIPE ALVES
Diretor

As crises são momentos difíceis, em que frequentemente somos obrigados a fazer escolhas que preferíriamos não ter de fazer. Mas a crise que enfrentamos e o "novo normal" que se seguirá serão também oportunidades para nos reiventarmos e encontrarmos novos caminhos nas empresas e nas organizações.

Na formação de executivos, tal como no ensino em geral, esta nova realidade promete consagrar a utilização das novas tecnologias. No futuro, vamos trabalhar mais vezes a partir das nossas casas e também iremos aprender remotamente. Esta tendência permitirá alcançar um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como um uso mais eficiente do tempo de cada um. E poderemos frequentar as melhores universidades, mesmo que estas se situem a centenas ou mesmo milhares de quilómetros de distância. É todo um mundo novo que aí vem e ganhará quem melhor se adaptar e souber tirar proveito de todo este potencial.

Quererá isto dizer que o ensino presencial está condenado? Longe disso. Há conhecimentos que apenas se conseguem transmitir através do contacto pessoal. Por exemplo, aprender a falar em público e a desenvolver soft skills necessários para gerir uma empresa, liderar equipas ou conduzir negociações. O futuro passará, por isso, por formatos híbridos ("blended learning") que combinem a vertente presencial com a formação à distância, através de módulos flexíveis e adequados a uma nova realidade.

ESCOLAS DE NEGÓCIOS

Novos formatos e metodologias na resposta à pandemia

A formação online assume o protagonismo na atual conjuntura, mas o presencial voltará em setembro. No pós-Covid, o 'blended learning', misto entre sessões presenciais e à distância, irá afirmar-se cada vez mais.

ALMERINDA ROMEIRA aromeira@iornaleconomico.pt

Quando em março foram suspensas as aulas presenciais devido à Covid-19, as escolas de negócios não ficaram sentadas à espera de melhores dias. Reagiram. Ao ritmo de cada uma, estão a reinventar a oferta de formação para executivos, usando a atividade online e o ensino a distância. Trilham um caminho que vai seguramente ser aprofundado.

A crise desencanta desafios, mas também oportunidades. Ao Jornal Económico, José Crespo de Carvalho, presidente do ISCTE Executive Education, destaca uma em particular. "Uma tremenda oportunidade para pensar fora da caixa, desenhar oferta formativa diferente e acompanhar empresas através de novos formatos e aproximações".

No curto prazo, o futuro prevê-se que "regresse" em setembro. Nessa altura, à semelhança de todas as atividades educativas universitárias, também os programas para quadros das empresas, gestores e empresários vão retomar a atividade presencial. Com distanciamento físico, cuidados de proteção, como máscaras, e também algumas interrogações.

Até que ponto se sentirão as pessoas seguras nesse regresso ao presencial? Até que ponto, vão as empresas manter os budgets que investiam em formação antes desta crise? – questiona Ana Côrte-Real, associate dean para a Formação Executiva da Católica Porto Business School. Entre estes dois enormes desafios a que só o futuro conseguirá responder, a responsável por esta escola de negócios com proximidade às empresas vê



MAFALDA RODRIGUES DE ALMEIDA Nutricionista, fundadora do bloque Loveat



RUI COUTINHO
Executive Director for
Innovation and Growth
da Porto Business School



Diretora da Formação de Executivos da Catolica-Lisbon

uma grande oportunidade: o surgimento de novas metodologias de ensino, em formatos online, blended, à distância, de acordo com os conteúdos, com o perfil do público alvo e com o perfil dos professores.

"Se existem cursos que devem voltar ao ensino presencial a 100%, outros permitem identificar oportunidades de novas metodologias, permitindo, inclusivamente, mais flexibilidade aos participantes e o acesso a novos mercados", adianta Ana Côrte-Real.

Forte componente à distância

É indiscutível que a pandemia funcionou como um acelerador poderoso da adoção do ensino a distância. Mas, conforme salienta Filipa Cristovão, diretora do ISEG Executive Education, ao Jornal Económico, "não é caso para anunciar a morte do ensino presencial". Na perspetiva desta responsável da escola de negócios da Universidade de Lisboa, uma solução que emergirá no pós-Covid-19 será o blended learning'. Este híbrido, que conjuga sessões presenciais e sessões a distância, "consegue reunir as vantagens de ambos os modelos", justifica.

Pedro Nunes da Costa, presidente da Coimbra Business School/ISCAC, alinha pelo mesmo diapasão. Na sua perspetiva, no pós-Covid, a formação executiva irá inevitavelmente manter "uma forte componente à distância", devido a "sua facilidade e flexibilidade". E isto porque, justifica, "o seu público alvo irá estar muito ocupado e mais concentrado no relançamento e reativação da atividade económica, na procura de novos mercados para as empresas". Por isso, componentes re-



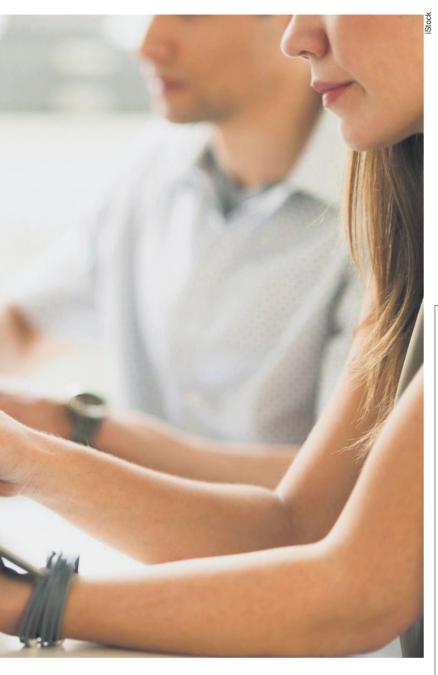
levantes de formação a distância irão permitir uma melhor gestão do tempo e dos custos das empresas com a formação.

Ferramentas para o futuro

A formação executiva é o negócio das escolas de formação e, como em qualquer outro negócio "encontra-se sob a pressão de adaptação e reinvenção constante", salienta ao JE Pedro Brito, associate dean para a Executive Education & Business Transformation da Nova SBE, que o "Financial Times" elenca este ano como a primeira escola do *ranking* português e a 44.ª a nível mundial.

O grande desafio da formação executiva passa pelo "cumprimento da sua missão de apoiar pessoas e empresas a responderem aos desafios sentidos em contexto de adversidade", justifica.

Céline Abecassis-Moedas, diretora da Formação de Executivos da Catolica-Lisbon, 39.ª melhor escola do mundo em programas costumizados para empresas, segundo o "Ranking Global do Financial Times Executive Education 2020", coloca as coisas desta forma: "A educação executiva não é sobre o que foi bem feito no passado, é so-



bre encontrar respostas para hoje e liderar o caminho para inovar e construir o amanhã".

No fundo, o que as escolas de negócios fazem é fornecer conhecimento transformável em técnicas, ferramentas e instrumentos que permitem a um executivo ser mais bem sucedido, a ele e naturalmente à empresa onde trabalha ou que lidera.

Alexandre Silveira, Marketing manager da HP, foi em busca dessas ferramentas quando decidiu fazer um MBA, a jóia da coroa da formação executiva. Ao Jornal Económico explica que "o crescimento profissional faz-se por etapas" e resulta de uma coincidência de oportunidades e capacidades.

"A formação executiva é uma excelente ferramenta para alargar as capacidades, mas não significa que só por si faça com que as oportunidades aparecam", diz. A verdade é que, salienta Silveira, as ferramentas são boas ou más em função do que se faz com elas, e no caso de uma formação executiva tem que ser bem aproveitada no momento da aprendizagem e no momento da prática."

Mafalda Rodrigues de Almeida, entrepreneur e fundadora do blogue Loveat, também procurou conhecimento especializado após a licenciatura em Ciências da Nutrição pelo Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz. Em Londres fez o mestrado em Políticas Alimentares e ganhou ferramentas que lhe permitiram tomar o futuro nas mãos. "Um formação é verdadeiramente um passo em frente. Já não se trata do nosso conhecimento de base, mas. sim, daquilo que nos vai distinguir no mercado de trabalho, que nos vai diferenciar e tornar, de alguma maneira, únicos".

Oferta renovada

A Porto Business School (PBS), terceira escola portuguesa a integrar o Top 100 das melhores do mundo do "FT", foi muito rápida a reagir à pandemia. Logo, logo, lançou oito programas de formacão para executivos exclusivamente em regime online, abarcando áreas como gestão, liderança, finanças, inovação e gestão de pessoas. Rui Coutinho, Executive Director for Innovation and Growth da PBS, diz ao JE que a PBS "tinha há algum tempo uma task force que preparava uma oferta integrada de soluções de formação executiva em e-learning". Além disso, alguns dos seus programas já incorporavam algumas soluções online e soluções blended. "O que fizemos foi acelerar este processo e, em três dias, passámos toda a nossa oferta de longa duração (MBA e pós-graduações) para o formato full online", explica.

A Nova SBE também reinventou o seu portefólio para 2020 com uma oferta de formação executiva digital first, destinada a ajudar as empresas a enfrentar a disrupção da pandemia. São mais de 20 programas pensados para "dar resposta ao contexto de disrupção atual. Pensados em formatos práticos e intensivos, estes programas incluem diagnósticos prévios aos participantes. Objetivo? Aferir desafios e contexto individuais de forma a permitir que o corpo docente desenvolva exercícios que permitam a cada participante desenvolver competências para planos de ação que possam ser aplicados na sua realidade profissional.

Também a Coimbra Business School/ISCAC está a reagir à pandemia com novos trunfos. Pedro Nunes da Costa, presidente da instituição, adianta ao Jornal Económico que a sua escola vai proporcionar formações mais especializadas, muito focadas em assuntos estritos, específicos, com pouca carga horária.

No mesmo eixo de reação encontra-se a Católica-Lisbon. A escola de negócios do pólo de Lisboa da Universidade Católica prepara--se para apresentar, em breve, novos programas online, adianta Céline Abecassis-Moedas: "Estamos a preparar uma oferta inovadora em programas online, que usará novas metodologias pedagógicas e que se focará em conteúdos muito atuais, respondendo às necessidades dos profissionais e das empresas nesta era Covid".

Além de mais atividade online, a formação executiva vai ter mais temas ligados à economia digital e à economia social. Definitivamente, os tempos são outros.

ISEG EXECUTIVE EDUCATION



ituição de Formação Executiva do ISEG, a escola de gestão da Universidade de Lisboa, or e melhor Universidade Portuguesa segundo os rankings internacionais.

PÓS-GRADUAÇÕES

GESTÃO, ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

- > Gestão Empresarial (14ª Edição)
- > Estratégia, Inovação e Prospetiva (14ª Edição)
- > International Business (7ª Edicão)

FINANÇAS E CONTROLO DE GESTÃO

- > Análise Financeira (32ª Edição)
- > Contabilidade e Fiscalidade (20ª Edição)
- > Controlo de Gestão e Finanças Empresariais (21ª Edição)
- > Gestão e Avaliação Imobiliária (20ª Edição)
- > Auditoria, Risco e Cibersegurança (1ª Edição)

DIGITAL E TECNOLOGIA

- > Data Science & Business Analytics (5ª Edição) > Digital Technologies for Management
- (1ª Edição)

MARKETING

- > Marketing Digital (9ª Edição)
- > Marketing Management (44ª Edição)

LIDERANÇA E GESTÃO DO TALENTO

- > Leadership Soft Skills for Management (1ª Edição)
- > Capital Humano & Gestão do Talento (2ª Edição)
- > Desenvolvimento de Competências para Gestores de Recursos Humanos (1ª Edição)

SUSTENTABILIDADE

> Gestão da Sustentabilidade (9ª edicão)

GESTÃO DE PROJETOS E OPERAÇÕES

> Gestão de Projetos (23ª Edição)

GESTÃO DE SAÚDE

- > Pharmaceutical Marketing and Business Development (14ª Edição)
- > Gestão de Instituições de Saúde (1ª Edição)
- > Avaliação Económica das Tecnologias e Intervenções em Saúde (2ª Edição)

PROGRAMAS SETORIAIS

- > Agribusiness (7ª Edição)
- > Wine Business (8ª Edição)

FORMAÇÕES EXECUTIVAS

GESTÃO, ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

- > Futures, Strategic Design & Innovation (5ª e 6ª Edições)
- > Boosting Business Productivity with Agile (1ª Edição)
- Driving Business into the Future (2ª Edição)

FINANÇAS E CONTROLO DE GESTÃO

> Boosting Organizational Performance O papel do Controlo de Gestão (1ª Edição)

DIGITAL E TECNOLOGIA

> Data Science an Immersive Overview (1ª Edição)

MARKETING

- > B2B / B2C Sales Performance (1ª Edição)
- > Leading Digital Strategy (2ª Edição)

SUSTENTABILIDADE

- > Sustainability A Corporate Journey (1ª Edição)
- > Sustainable Finance: Green and Climate Finance (1ª Edição)

PROGRAMAS SETORIAIS

- ➤ Luxury Brand Management (9ª Edição)
- > Luxury Real Estate Sales Management Course (5ª Edição)

PROGRAMAS CUSTOMIZADOS

> Um processo de co-criação, com todas as variáveis ajustadas às necessidades

www.isegexecutive.education

Marta Vieira

marta.vieira@isegexecutive.education (+351) 213 922 789 | (+351) 962 682 202

Miguel Bugalho

miguel.bugalho@isegexecutive.education (+351) 213 922 891 | (+351) 962 681 960





"Um líder não pode ser um eucalipto"

A capacidade de comunicar e a confiança dos colaboradores são as traves-mestras de uma boa liderança.

BIANCA MARQUES

A era digital promoveu um novo padrão de comportamento nas relações profissionais e motivou uma profunda transformação no mercado de trabalho. Contudo. "um líder não pode ser um eucalipto, não pode secar tudo à sua volta. Tem de ter a capacidade de gerar novos líderes e novas competências", como explica ao Jornal Económico (JE) Pedro Dominguinhos, presidente do Instituto Politécnico de Setúbal.

A capacidade para desempenhar esta função é algo que, segundo o também presidente do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos, se constrói e depende da experiência a que esta-mos sujeitos. "Não acredito ser possível gerir da mesma forma uma fábrica de sapatos e uma escola", sublinha,

Não descurando a relevância das competências técnicas, Pedro Dominguinhos acredita que "o tempo que estamos a viver veio demonstrar a importância de um conjunto de competências comportamentais, sobretudo na capacidade de gerir momentos 'stressantes' que nos vieram pôr à prova".

A gestão de pessoas ocupa um papel central na função desempenhada pelo líder na organização, o que faz com que as competências comunicativas sejam fundamentais. "Não consigo gerir pessoas só com conhecimento tecnológico, e um líder tem de gerir pessoas, tem de envolver pessoas", recorda Pedro Dominguinhos. "Há competências técnicas inerentes à função de liderança que são essenciais, mas diria que são mais fáceis de obter", completa.

As capacidades comunicativas são fundamentais para o sucesso da empresa e a habilidade de harmonizar tem de estar integrada nesta característica. "Um líder é alguém rico em humanidade, é alguém que harmoniza na sua personalidade a competência profissional, o sentido de oportunidade, um bom relacionamento interpessoal e uma sólida e coerente estrutura de valores", explica José Fonseca Pires, professor de Fator Humano na Organização e Diretor da AESE Business School, ao JE.

A confiança é crucial para que exista um bom relacionamento interpessoal. Quem o diz ao JE é Sílvia Nunes, diretora da consultora Michael Page: "o líder tem de conseguir gerar confiança. Estamos a falar de uma liderança muito mais próxima dos colaboradores, o que faz com que as organizações sejam menos verticais do que há uns

"O CEO é também uma pessoa capaz de manter forte a cultura interna da organização, uma cultura organizacional que exista, mas consiga ser sentida e vivida pelos colaboradores. Assim, o líder gera uma equipa coesa e comprometida", diz a diretora da Michael Page. Esta equipa unida e devota "somará às competências técnicas que o líder não tenha dominado", tendo em conta que o gestor da empresa nunca poderá reter todo o conhecimento necessário para responder às necessidades dos diferentes setores da organização.

'Millenialls', a geração ágil

Os desafios de quem está à frente de uma empresa estão constantemente a mudar e, mais recentemente, com a chegada da pandemia Covid-19, os problemas das organizações passaram a ser outros. Das novas necessidades surgem também novos tipos de liderança. O Presidente do Instituto Politécnico de Setúbal acredita que da geração Y vão surgir líderes diferentes, porque vivemos numa "sociedade mais colaborativa" e relembra ainda que "vamos ter pela primeira vez no mercado uma geração que, no espaço de dez anos, passou por duas crises brutais, que são os Millenials".

Uma das mudanças com que os líderes Millenial vão ter de lídar é a questão do teletrabalho, que "veio para ficar", prevê Pedro Domin-

"A maioria percebeu que consegue ter níveis de produtividade semelhantes ou superiores estando em casa. Vamos ter de facilitar às pessoas a capacidade para gerirem o seu tempo entre presença no escritório e em casa'

Uma maior agilidade e flexibilidade serão outros atributos essenciais nos quais os líderes têm de se focar, "principalmente com a situação atual", diz Sílvia Nunes.



Diretora da Michael Page

Católica Porto Business School

Formação Executiva

MBA EXECUTIVO

FORMAÇÃO SETORIAL

Pós-Graduação Hospitality Management

Pós-Graduação Gestão na Saúde

Pós-Graduação Gestão para Juristas

Programa Avançado Gestão do Património Cultural

CAPITAL HUMANO E LIDERANÇA

Curso Intensivo de Liderança Business + Career | Walking Mentorship

FINANCAS E FISCALIDADE

Finanças para Gestores não Financeiros Gestão Financeira Fiscalidade Intensiva

Mergers and Acquisitions

GESTÃO

Curso Geral de Gestão Controlo de Gestão - da Estratégia à Execução Programa Intensivo de Gestão Business Analytics

GESTÃO DE PROJETOS

Gestão de Projetos

MARKETING

Pós-Graduação Driving Marketing Transformation Gestão Comercial

FORMAÇÃO ONLINE

The Upside Curso Geral de Fiscalidade

www.catolicabs.porto.ucp.pt

Invista em si



EMPOWER YOUR FUTURE

ENTREVISTA ANA TORRES Cluster Lead de Doenças Raras da Pfizer na Europa

A formação é a ferramenta para o desenvolvimento individual

Gestora com ligações à academia, praticante confessa da formação com propósito, Ana Torres soma dezenas de programas 'on the job' e em instituições de ensino superior portuguesas e estrangeiras, do ISEG ao INSEAD.

ALMERINDA ROMEIRA aromeira@jornaleconomico.pt

É a partir do edifício 10 do Lagoas Park, em Oeiras, que Ana Torres lidera o cluster de Doenças Raras da Pfizer na Europa, tendo sob a sua alçada 11 países. Chegou a esta função depois de ter gerido a Pfizer Portugal durante três anos. Defensora e praticante da formação, cada curso, cada workshop, cada hora passada no ISEG ou no INSEAD é uma peça que encaixa no seu plano de desenvolvimento. Membro dos Conselhos Estratégicos da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa e do MBA ISEG, Ana Torres, também rosto da associação de mulheres profissionais PWN-Lisbon, é o exemplo de como se pode chegar a uma indústria— farmacêutica — por acaso e nela encontrar o sentido da vida.

Neste mundo incerto e em permanente mudança, que papel desempenha a formação?

A formação é quase que uma base societal. Quanto mais escolaridade tem de base, mais desenvolvido é o país. Tem de se partir desse princípio para se perceber o porquê da necessidade da formação constante. Acima de tudo há que ter consciência que, com o mundo a mudar com tanta rapidez, atualizarmo-nos constantemente é fundamental. No início, a escolaridade é padronizada – todos temos o mesmo tipo de formação -, mas, a partir do momento em que começamos o nosso percurso individual, temos que procurar formação que responda às nossas necessidades de crescimento.

Que tipo de formação?

Depende do plano de desenvolvimento e crescimento individual, que deve ser sempre gerido e liderado pelo próprio. A partir do momento em que faço uma análise do que necessito para crescer profissionalmente – por norma esse é o objetivo – tenho que definir muito bem o meu plano e com base nele escolher as formações que me vão dar ferramentas para progredir. Progredir no sentido que defini como sendo o meu próximo passo.

Como o passo de subir na carreira profissional?

Obviamente, pode ser uma mudança de função, mas não só. Pode ser uma competência que me falta, pode ser um valor que preciso melhorar.

Diz-me que não gosta da formação executiva padronizada? Porquê?

Tenho sido muito crítica em relação a algumas formações executivas, no sentido de que agora 'é quase obrigatório fazer' um MBA, ou uma pósgraduação, por exemplo, em marketing digital. Não acho que um programa de formação executiva seja a resposta para todos e que devamos fazer todos a mesma formação. Às vezes, a solução passa pelo 'mentoring', ou por outras ferramentas que atualmente existem, disponíveis para desenvolvimento, e não apenas pela formação em sala de aula.

Qual é a sua formação de base?

Formei-me em Gestão, no ISEG -Universidade de Lisboa, em 1993.

Depois da licenciatura, qual foi a primeira formação que fez?

Comecei a minha carreira no Marketing, na farmacêutica Sanofi, e, logo no início, fiz uma formação na área de lançamento de produtos e da otimização de planos estratégicos/operacionais. Foi uma formação 'on the job', com um consultor contratado pela empresa para desenvolver um grupo de colaboradores. Recebíamos, primeiro, formação teórica, cuja implementação era feita a seguir, e monitorizada.

E depois disso?

Fui sempre tendo formações. As de curta duração ajudam imenso ao nosso crescimento, mas aquela que se traduziu num salto mais qualitativo na minha carreira profissional foi a do INSEAD.

Do que se tratou e em que circunstâncias teve lugar?

Fiz o programa de Liderança do IN-SEAD, um curso muito específico, intensivono campus de Paris, em Fontainebleau, em que mesmo os fins de semanas são aproveitados para realizar trabalho de grupo e criar um *network* internacional.



Como foi feita a escolha?

A decisão partiu de mim, mas a empresa proporcionou-me essa formação, como a colegas de vários países.

O que procurou?

Acima de tudo procurei competências de liderança, porque estava a mudar de funções de *manager* para *leader*. Ou seja, precisava ganhar algumas competências de forma acelerada para me preparar para concorrer a funções com um espetro de responsabilidades mais vastas dentro da empresa, neste caso para chegar ao cargo de diretora.

Foi a altura certa?

Se o tivesse feito seis meses antes ou um ano depois possivelmente teria sido diferente. Antes, se calhar, ter-me-ia dado muito mais motivação para fazer a mudança. Mas a oportunidade surgiu naquele momento, eu tive disponibilidade, aconteceu e aproveitei ao máximo. Potenciei essa formação e passei a fazer parte do board que era o meu grande objetivo em termos de crescimento.

Daí para cá já voltou a sentar-se numa sala de aula?

Em bom rigor, nunca parei. Nos últimos 15 anos tenho feito muita formação, agora mais na área das *soft skills* e do digital. As competências técnicas foi mais um investimento no início de carreira. Na atualidade, faço, pelo menos, três a quatro formações por ano. Agora mesmo esta-

va 'de partida' para uma semana imersiva no ISEG, que foi adiada devido à pandemia. Trata-se de um programa na área da transformação digital, mais uma vez o salto para o futuro visando adquirir competências para desenvolver as minhas equipas e dar-lhes caminhos a seguir.

Na PWN-Lisbon, instituição que lidera e que oferece formação, já se sentou do lado de cá?

Sim. Fiz várias formações e tenho aprendido muito, desde *media training* até à área digital, que, como está a evoluir muito depressa, estou a tentar apanhar o mais possível.

E agora em 'home office'?

A Covid-19 não me inibiu em nada. Apesar de passar o dia inteiro a trabalhar, a partir mais ou menos das seis da tarde dedico umas duas horas a assistir a *webinars* sobre temas que me interessam, mas também a formações em universidades como Harvard, que agora são gratuitas.

Na Pfizer tem impulsi onado a formação?

Com certeza. Há muitas formações que faço sozinha, mas há outras que faço com a minha próprias equipa que está espalhada por 11 países. Tal como eu tenho o meu plano de desenvolvimento, todos os 'meus colaboradores' também têm e sou a primeira a incentivá-los a fazerem formações que lhes permitam, depois, progredir na carreira.

Que formação faz com as equipas?

Exemplo: *Design Thinking*. Queria começar a estruturar os planos estratégicos de outra maneira e em vez de dar formação a cada um individualmente, optei pela formação em conjunto para, no fundo, todos estarmos preparados para, na semana a seguir, trabalhar de forma diferente. Além das formações individuais, que estimulo muito, a Pfizer, todos os anos revê o seu plano de talentos.

Das salas de aula que frequentou, 'volta' a alguma em pensamento?

Volto muitas vezes à sala oval do INSEAD, a algumas aprendizagens, a professores que me marcaram, a comentários que me fizeram.



EXECUTIVE MBA | SET. 2020



-12,5% até 31.05

EXECUTIVE MASTERS | SET. 2020

- GESTÃO EMPRESARIAL PARA NÃO GESTORES
- GESTÃO EMPRESARIAL PARA GESTORES
- GESTÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS
- GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E LIDERANÇA
- GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE
- MARKETING MANAGEMENT
- CONTROLO DE GESTÃO E PERFORMANCE
- CORPORATE REPORTING

-12,5% até 31.05

APPLIED ONLINE | POST-GRADUATE | OUT. 2020

- LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DO ABASTECIMENTO
- FINANÇAS E CONTROLO EMPRESARIAIS
- MARKETING & INNOVATION
- CORPORATE FINANCE
- MANAGEMENT CONSULTING
- AUDITORIA E FISCALIZAÇÃO DAS SOCIEDADES

-15% até 30.06

POST-GRADUATE | JAN. 2021

- GESTÃO FISCAL
- DIREÇÃO COMERCIAL
- TOP MANAGEMENT IN HOSPITALITY AND TOURISM
- MARKETING DIGITAL
- GESTÃO E MARKETING DO DESPORTO
- CONTABILIDADE FINANCEIRA AVANÇADA
- ANALYTICS FOR BUSINESS
- GESTÃO PARA PROFISSIONAIS DE SAÚDE

-15% até 31.07



GARANTIA DE AFASTAMENTO SOCIAL PRESENCIAL

ACREDITAÇÕES, AFILIAÇÕES E RANKINGS























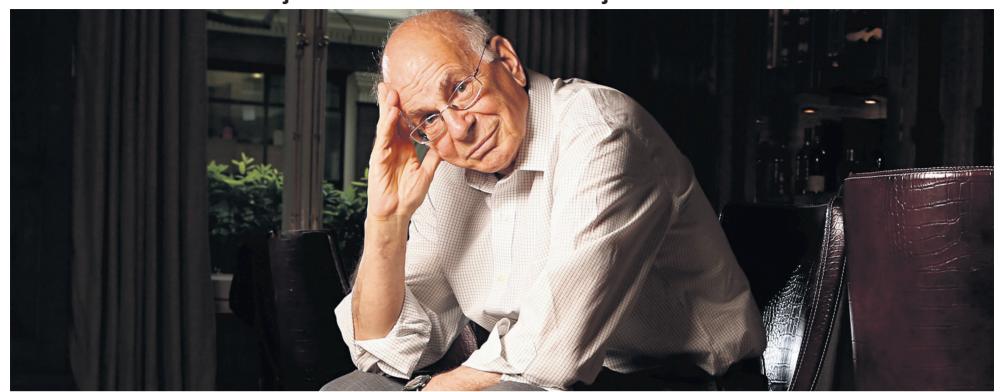








AS NOSSAS ESCOLHAS: UMA SELECÇÃO DE LIVROS SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA PUBLICADOS NOS ÚLTIMOS MESES



A importância da intuição nas decisões dos gestores

A obra-prima do Nobel de Economia, Daniel Kahneman, é particularmente importante na época de incertezas em que vivemos.

JOÃO PALMA-FERREIRA jferreira@jornaleconomico.pt

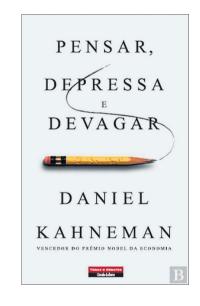
Há livros que se podem ler várias vezes ao longo da vida. Na área da gestão, ou da economia comportamental, o "Thinking, Fast and Slow", do Nobel da Economia, Daniel Kahneman, é certamente um deles. Já se perde a conta ao número de edições que este livro teve, muito acima dos dois milhões de exemplares. Foi louvado pelos maiores gestores e economistas de referência mundial, e sucessivamente aplaudido pelos jornais especializados, entre eles o "Financial

"Pensar, Depressa e Devagar" - título da edição portuguesa da "Temas e Debates" – explica o que é mais decisivo para a vida quotidiana de um gestor, pois aborda a forma como tomamos decisões. Aliás, foi esta especialidade de Daniel Kahneman que o levou a vencer o Prémio Nobel da Economia em 2002, por ter demonstrado que a tomada de decisões não é essencialmente racional, o que elevou este autor ao patamar dos pensadores mais relevantes do século em que vivemos.

Esta obra é ainda mais pertinente na atualidade, porque analisa o mecanismo da decisão em fases de grande incerteza. E torna-se inquietante porque reconhece que uma decisão tomada com toda a racionalidade também poderia ser bem-sucedida se tivesse sido orientada pela intuição, com base em fatores emocionais. Ouem conviveu de perto com grandes gestores e com os empresários mais geniais sabe que isso é verdade, porque confiaram na sua intuição.

Em suma: o livro explica as duas formas que orientam o pensamento e as decisões. A rápida - intuitiva e emocional. E a lenta - racional, lógica e deliberativa. Descreve a importância da intuição no processo de tomada de decisão, distinguindo casos em que é possível confiar na intuição. E tem uma vertente prática sobre decisões nos negócios e as técnicas que podem evitar dissabores.

O autor nasceu em Tel Aviv a 5 de marco de 1934 e é doutorado em psicologia pela Universidade de Berkelev. na Califórnia.





"REIVENTAR OS RH"

Este livro inclui vários artigos da "Harvard Business Review" onde são abordados temas como as novas ferramentas para medir a produtividade das equipas, a melhoria dos locais de trabalho como forma de aumentar a produtividade e o potencial da Inteligência Artificial na gestão de recursos humanos. F.A

Autor: Vários Editora: Atual Editora Preço: 17,91 euros (FNAC)



'REED HASTINGS BUILDING NETFLIX

Matt Burgess conta a história de Reed Hastings, co-fundador e CEO da Netflix, que transformou uma cadeia de videoclubes num gigante mundial do entretenimento e detém uma fortuna de mais de 3,6 mil milhões de dólares. Qual é o segredo de Hastings? (Em inglês) F.A.

Autor: Matt Burgess Editora: Orion Publishing Preço: 14,18 euros (FNAC)



"HBR: 10 ARTIGOS ESSENCIAIS: **NEGOCIACÃO**

Uma coletânea de artigos da Harvard Business Review" que abordam temas como a melhor forma de controlar uma negociação, a gestão das emoções e as regras de negociação entre culturas diferentes. E, ainda, como manter boas relações após o fim de uma negociação. F.A.

Autor: Vários Editora: Atual Editora Preço: 17,01 euros (FNAC)



"INTELIGÊNCIA EMOCIONAL -PRESENCA DE LIDERANCA

Este livro reúne vários artigos da "Harvard Business Review" sobre o tema da "presença executiva", que muitos líderes consideram decisiva. Mas será que o carisma, a confiança e a determinação que um líder demonstra perante a sua equipa são realmente decisivas? F.A.

Autor: Vários Editora: Actual Editora Preço: 10,71 euros (FNAC)



"SAMSGUNG RISING **INSIDE THE SECRETIVE COMPANY CONQUERING TECH"**

Geoffrey Cain, ex-correspondente do "Wall Street Journal", da "Time" e da "The Economist" na Coreia do Sul. conta a história da impressionante ascensão da Samsung, trazendo a público vários pormenores até agora desconhecidos (em inglês). F.A.

Autor: Geoffrey Cain Editora: Random House Preço: 15,75 euros (FNAC)





A statement of excellence

per spect ive

Always on demands

Law in a Digital Economy

LL.M.

O mundo empresarial precisa de uma geração que compreenda os aspetos legais e comerciais das novas tecnologias. Direcionado para advogados e recém-licenciados em Direito de todo o mundo, um programa avançado que desenvolve competências para apoio e direção de tech companies numa economia digital cada vez mais complexa e dinâmica.



www.catolicalaw.fd.lisboa.ucp.pt catolica.law@ucp.pt Partner

VIEIRA DE ALMEIDA

O QUE VAI ACONTECER NO PÓS-COVID À FORMAÇÃO EXECUTIVA EM PORTUGAL

1 OUE DESAFIOS ENFRENTA A FORMAÇÃO EXECUTIVA EM PORTUGAL?

2 QUE CONSEQUÊNCIAS PODE TER A CRISE DA COVID-19 NO FUTURO DO SETOR?



Associate Education da Nova

- 1. A formação de executivos, tal como qualquer outro negócio, encontra-se sob a pressão de adaptação e reinvencão constante. O contexto atual apenas tornou mais evidente a urgência que as escolas de negócios sentem em responder a ciclos de mudança cada vez mais curtos, em requalificar as equipas com novas competências e em diversificar e reinventar os formatos de aprendizagem. No entanto, o grande desafio passa pelo cumprimento da sua missão de apoiar pessoas e empresas a responderem aos desafios sentidos em contexto de adversidade. E o contexto atual colocará à prova a forma como as escolas de negócios respondem. A Nova SBE tem presente esta missão todos os dias e, desde o início desta crise, disponibilizámos ao mercado soluções focadas nos desafios atuais: desde 'webinars' gratuitos diários a programas de formação 100% online, desenvolvidos para responder especificamente aos desafios dos participantes, onde destacamos temas tão diversos como 'burnout' e gestão emocional, e-
- -Commerce e resiliência financeira. . O aumento do trabalho remoto e a facilidade com que passaremos a interagir através de ferramentas digitais aumentará rapidamente a abertura em adotar modelos de aprendizagem remotos. Esta simples mudança exige que todos os 'stakeholders' sejam alvo de uma requalificação acelerada para que possam aprender e ensinar com a mesma qualidade que o faziam no pas sado em modelo presencial.
- O contexto atual irá também, pelo menos temporariamente, promover uma orientação das pessoas para a escolha de programas de impacto no curto prazo, levando a que se procurem soluções instrumentais em resposta às ne cessidades imediatas, ao invés de procurarem uma alternativa que lhes permitam ganhar competências para res ponder aos desafios futuros, independentemente de quais venham a ser. A tempo, algumas áreas ganharão ainda mais relevo na formação de executi vos. As lideranças, por exemplo, terão de passar novamente por um processo

de requalificação. O potencial aumento do 'burnout', como resultado do trabalho em isolamento, em jornada continuada, e sem acompanhamento, é apenas uma das muitas variáveis que vêm desafiar uma vez mais a missão do líder. A gestão de crises e desenvolvimento de Cenários emergem para o topo da tabela das formações mais requisitadas, tornando-as tão vulgares como áreas de estratégia e finanças.



CRESPO DE CARVALHO Presidente do ISCTE Education

- 1. Enfrenta a batalha entre o on-line e o presencial, entre uma experiência e outra, entre uma aproximação e outra. E é muito natural que venha a enfrentar o desafio do 'blended learning'. Para o presencial enfrentará a partir de setembro as restrições do distanciamento social, das máscaras, da lavagem de mãos permanente, das deslocações em edifícios que estão pensados para pessoas e interação e não para todas estas restrições. Não obstante, será uma aventura e uma experiência que terão seguramente, como tudo na vida, lados positivos e que irão marcar as comunidades de Executive Education de forma única. Apesar dos vários problemas continuo a pensar que é uma tremenda oportunidade para pensar fora da caixa, desenhar oferta formativa diferente e acompanhar empresas. através de formatos e aproximações novas. Será seguramente um 'living lab' na medida em que todos estão a aprender os primeiros passos deste 'novo normal'. Isto dito, o futuro é de quem quiser lá estar e de quem souber lá estar. Não veio o desafio senão como uma oportunidade.
- 2. Várias alterações são expectáveis. Agora há uma que considero tremenda, boa ou má mas que nos faz pensar (tem de fazer pensar); para quê tantos edifícios e infra-estrutura física se tudo se move noutra direção? Mesmo que voltemos ao presencial, como o conhecemos, as restrições mentais nas pessoas serão óbvias e teremos de saber adaptar-nos. O setor terá de se adaptar e criar 'journeys' e experiências diferentes mas igualmente impactantes.



1. Os grandes desafios enfrentados pela formação executiva em Portugal passam fundamentalmente pelas alterações permanentes e muitas vezes disruptivas dos perfis de necessidades

Coord, da

Formação de

IADE e IPAM

Executivos

Europeia

de competências empresariais. O mundo em que vivemos está a mudar a um ritmo avassalador e essa mudança leva a que a antecipação de oportunidades emergentes seja cada vez mais difícil. Assistimos claramente a uma mudança paradigmática associada a um autêntico tsunami digital e tecnológico que tem também implicações ao nível da necessidade de quantificação instantânea e em tempo real de todas as atividades diárias que realizamos. A transformação digital, o desenvolvimento tecnológico, a relação com a tecnologia e o controlo da atividade tecnológica serão áreas de desenvolvimento aplicáveis a todas as áreas de negócio, constituindo-se como desafio de referência a curto, médio e longo prazo. Por outro lado, antecipando o pressuposto de que o mundo no futuro será mais digital e tecnológico, torna--se evidente que este será também mais analítico. O processo de tomada de decisão com base em dados implicará também uma aposta concreta ao nível da aplicação e do desenvolvimento de formação com foco relação entre ciência, quantificação e dados. No movimento do ser humano para uma vida quotidiana de relação permanente com máquinas e com várias tipologias de inteligência artificial teremos também o desafio da criação de novas soluções formativas ligadas ao desenvolvimento organizacional, às 'soft skills' e à relacão entre pessoas

2. Esta crise terá obviamente impactos no setor da área da formação executiva. sendo que neste momento se tornam evidentes as seguintes consequências: (1) Necessidade de reinvenção das práticas pedagógicas rumo a uma maior aposta no ensino e na aprendizagem e-Learning e b-Lear ning; (2) Aposta em modelos académicos experienciais e baseados no desenvolvimento de competências e na perspetiva "learning by doing"; (3) Foco no conceito Lifelong Learning com programas mais curtos, modulares e sequenciais; e (4) Transformação Digital da experiência educativa no sentido da comodidade e do processo de globalização das instituições num momento particularmente crítico ao nível da captação de estudantes internacionais



Presidente da Coimbra **Business ISCAC**

 A formação executiva é uma ferramenta imprescindível para navegar nos mares difíceis que a Covid-19 for mou para as empresas e organizações. Será preciso preparar ambientes cada vez digitais, reforcar os modelos de gestão colaborativos e sustentáveis, gerir crises e catástrofes e reforçar áreas TI como a segurança, cibersegu rança e gestão de fraude. Os recursos humanos também serão sensíveis. uma vez que as pessoas em teletrabalho adquirem novas noções do que é a realização profissional e a sua própria felicidade pessoal. A formação executiva terá de dar resposta a tudo isto. Por outro lado, o aumento dos riscos associados às ligações em rede aumentam - a internet é uma porta aberta: a segurança informática que as instituições oferecerem aos seus docentes e formandos irá ser um fator decisivo de competitividade entre escolas de ciências empresariais. A Coimbra Business School está muito bem posicionada nesse capítulo!

2. Depois deste período Covid-19, formação executiva irá inevitavelmente manter uma forte componente à distância no período pós-Covid-19, pela sua facilidade e flexibilidade. O seu público--alvo irá estar muito ocupado e mais concentrado no relançamento e reativação da atividade económica, na procura de novos mercados para as empresas, em suma: nas tarefas próprias da gestão. Por isso, componentes relevantes de formação à distância irão permitir uma melhor gestão do tempo e dos custos das empresas com a formação. Neste sentido, para além da sua oferta habitual, a CBS Executive irá proporcionar formações mais especializadas, muito focadas em assuntos estritos, específicos, com pouca carga horária. A Covid-19 está também a aumentar a procura de formações desenhadas em parceria com as empresas e organizações suas destinatárias. A CBS Executive tem uma longa tradição de formação com parceiros feita muitas vezes in loco, nas próprias empresas. associações empresariais e organismos públicos.



ANA CÔRTE-Associate Dean para a For. Exe. da Católica Porto School

- 1. Vejo três grandes desafios: a análise da concorrência na área da formação, o conhecimento do que procuram as empresas e o conhecimento do perfil de quem facilita a formação. Quanto ao primeiro, há cada vez mais fornecedores de formação executiva, com níveis de qualidade muito distintos e sem acreditações. Não devem ser equiparados com uma escola de negócios. mas nem sempre o mercado diferencia. Quanto ao segundo, é necessário saber quem são e o que procuram os "clientes" da formação executiva e quais são as suas motivações. É que as empresas estão a cair na armadilha dos "snacks" de formação: programas curtos e intensivos, mas que cumpram os objetivos. Ora, isso é irreal! Por último, é fundamental repensar o perfil dos professores da formação executiva, por forma que se transite do conceito de "professor-professor" para o "professor-facilitador"
- 2. Há que refletir sobre o impacto da "Pandemia do medo": até que ponto se sentirão as pessoas seguras em

salas de aulas com dezenas de pessoas, por mais medidas de segurança que as Escolas estejam a adoptar e mesmo que essas medidas se mantenham no futuro? Outra consequência prende-se com o impacto da crise económica. É sabido que a formação é uma das áreas de que as empresas e os particulares mais facilmente prescindem em situações de necessi dade. Por último, uma grande oportunidade: o surgimento de novas metodologias de ensino, em formatos online, 'blended', à distância, de acordo com os conteúdos, de acordo com o perfil do público alvo e de acordo com o perfil dos professores. Se existem cursos que devem voltar ao ensino presencial a 100%, outros permitem identificar oportunidades de novas metodologias, permitindo, inclusivamente, mais flexibilidade aos participantes e o acesso a novos mercados



GONCALO Diretor da Católica Global

 Todos os sectores de actividade económica foram afectados pela crise do Covid-19 e pela paralisação da economia que ela necessariamente implicou. A formação executiva não é excepção a esta realidade.

Em poucos dias, as Universidades encerraram as suas instalações, antes mesmo de ser declarado do esta do de emergência, e reprogramaram as suas aulas. Na Universidade Católica, a transição fez-se em poucas horas. Os LL.M. da Católica Global School of Law mantiveram-se em funcionamento, sem grandes alterações. Muitos alunos de diferentes nacionalidades regressaram aos seus países, mantendo-se a participar nas aulas online.

Há, em todo o caso, importantes lições a retirar desta crise. Há muito que se falava de transição para a economia digital, e de e-learning e b-learning. Há aspectos vantaiosos no ensino à distância, como os ganhos de eficiência. Do ponto de vista da formação executiva, dirigida a profissionais com grande ocupação profissional e pouca disponibilidade de tempo, isto pode ser um "game changer" Claro que há aspectos insubstituíveis na participação pessoal: o contacto e o networking. Todavia, o "blended learning" permite combinar a formação online com a presença física. Assim, obtêm-se as vantagens da formação online, sem perder a possibilidade do contacto físico. Por outro lado, verificou-se uma clara aceleracão da transição para a economia digital, o que aumentará muito a procura de formação nesta área. A Católica Global School of Law decidiu lançar um novo LL.M. em Law in a Digital Economy, respondendo a esta crescente necessidade. Depois da crise,

muito irá mudar. Na formação de executivos teremos mais atividade online, à distância, e mais procura por temas ligados à economia digital. Às Universidades cabe mostrarem a capacidade de adaptação e de resposta que tiveram durante a crise



FILIPA Diretora do ISEG Executive Education

 A formação de executivos é um setor global. Os desafios que enfrenta são, com pequenos ajustamentos locais de correntes da cultura e respetivas idiossincrasias, os mesmos. Num mundo em acelerada mudança, o "lifelong learning" é uma realidade inultrapassável. Vivemos um novo paradigma, em que a única certeza é a necessidade constante de aprender, de ser flexível, de se reinventar, de modo a manter a relevância no mercado de trabalho. O grande desafio que a formação executiva enfrenta é assim criar programas que vão ao encontro das expetativas dos profissionais e das empresas, muito ancorados no desenvolvimento de competências e na criação de valor. Claro que neste cenário, é crucial ante cipar tendências e conseguir ser proativo face ao que o mercado irá procurar. 2. A pandemia funcionou com um acelerador poderoso da adoção do ensino a distância. É expectável que no futuro esta tendência se mantenha e o 'digital learning' se imponha em determinados contextos, em que é muito eficaz. No entanto, não podemos anunciar a morte do ensino presencial, que apresenta clara superioridade de resultados em determinadas situações. Uma solução que emergirá seguramente como mais equilibrada e adequada para uma audiência de executivos será o 'blended learning', que sendo um híbrido, conjugando sessões presenciais e sessões a distância, conseque reunir as vantagens de ambos os modelos.



CALLAGHAN Dean da Porto **Business** School

1. O surto da Covid-19 está a ter um impacto profundo na vida de todos nós. É claro que as duras consequências desta pandemia para a saúde, a segurança, a economia e a mobilidade estão na linha da frente, no entanto, este acontecimento sem precedentes está também a fazer com que as organizações repensem os seus modos de funcionamento e as suas estratégias. A formação para executivos não é exceção: também as Escolas de Negócios foram apanhadas desprevenidas e encontram-se em estágios diferentes na resposta - muitas estão em modo de improviso, testando novos modelos, outras sentem as dores de terem estruturas menos ágeis. No entanto, todas, sem excecão, estão em modo reativo. No caso da Porto Business School fizemos uma transição rápida. (...) 2. Acredito que a Covid-19 torne as

escolas mais flexíveis, inovadoras e colaborativas. A busca pela relevância e necessidade de preparação para o futuro (seja ele qual for) dará maior destague à formação contínua e os modelos de aprendizagem terão de ser ajustados. Acredito que o diálogo com o mercado de trabalho e o futuro do trabalho assumirá uma importância crítica e vai acelerar esforços para a renovação de programas para o desenvolvimento de novas competências. Acredito que esta pandemia vai humanizar as 'business schools' e que haverá uma maior integração dos temas sociais/de sustentabilidade nos currículos dos programas. O que "não nos mata, torna--nos mais fortes", por isso acredito que a formação para executivos irá recuperar, fortalecendo-se, ficando mais preparada, mais imune a acontecimentos inesperados e, sobretudo, mais relevante.



Diretora Geral do ISAG -European School

1. A formação executiva tem tido uma evolução notável nos últimos anos, sendo muitas vezes uma resposta a uma economia global extremamente competitiva e exigente. Os RH são um dos principais ativos das empresas e a sua constante atualização de competências pode traduzir-se numa importante vantagem competitiva para o negócio. As empresas estão mais sensíveis a estas necessidades. reconhecendo e valorizando a formação dos RH. Também a alteração do código de trabalho para a obrigatorie dade de cada colaborador ter pelo menos acesso a 40 horas de formação anual, impôs novos desafios às empresas.

Também as instituições de ensino superior, por outro lado, são confrontadas com muitos desafios na elaboração das soluções formativas, que devem ser customizadas em função das reais necessidades das empresas e do mercado de trabalho, sobretudo numa era de acelerada evolução tecnológica e social.

Acreditamos que a crise provocada pela pandemia de Covid-19 trouxe muitas oportunidades para a área da formação executiva, desde logo por ter exigido uma rápida adaptação das empresas e dos colaboradores. A atualização de conhecimentos e competências passou a ser determinante para garantir a sobrevivência de muitos negócios, pelo que houve uma procura exponencial por, por exemplo, cursos online, um produto que ainda recebia muita resistência em Portugal. Esta solução passou a ser essencial para acompanhar as rápidas mudanças que se estão a sentir no mercado de trabalho e po derá ser ainda mais importante no futuro. Os preconceitos que existiam com o ensino à distância foram contornados e há uma maior valorização dos cursos lecionados em plataformas online, que oferecem muitas vantagens que hoje começam a ser reconhecidas. A formação executiva vai ocupar um lugar de destaque nos planos estratégicos das empresas. que estarão mais sensibilizadas para

a sua importância e relevância no imediato e, em particular, no futuro, possibilitando uma melhor prepara ção para as novas dinâmicas da economia, mas também uma melhor resposta para enfrentar cenários de crise como o que vivemos hoje.



Diretora da Formação de Executivos da Catolica--Lisbon

 A formação de executivos da Católica Lisbon School of Business & Economics está a adaptar muito rapidamente os seus servicos presenciais para o online, em todas as suas dimensões. Esta pandemia obrigou--nos a adaptar e a inovar muito rapidamente, fazendo com que todos nós (clientes, docentes e staff) embarcassem nesta nova aventura digital de forma imediata, com a particularidade de termos que trabalhar remotamente e gerir as nossas casas em simultâneo.

Na CATÓLICA-LISBON consideramos que, mais importante ainda do que apressar um portefólio de e-learning, é essencial manter uma relação próxima com os nossos participantes e empresas, respondendo às suas necessidades, o que estamos a conseguir alcançar já que estamos a adaptar as nossas sessões por forma a fornecer conteúdo útil e atual neste contexto de pandemia. As empresas estão muito mais recetivas e abertas a novas experiências pedagógicas. Isso tem fortes implicações porque o modelo de ensino e aprendizagem é diferente. Estamos a oferecer formações mais curtas e a manter um contato mais pessoal entre as sessões on-line. A educação executiva não é sobre o que foi bem feito no passado, é sobre encontrar respostas para hoje e liderar o caminho para inovar e construir o amanhã. Quanto aos novos programas online, estamos a preparar uma oferta inovadora em programas online, a ser lançada muito brevemente, que usará novas metodologias pedagógicas e que se focará em conteúdos muito atuais, respondendo às necessidades dos profissionais e das empresas nesta era Covid. Entre os novos programas previstos serão abordados temas como negociação em contexto online, ferramentas de marketing num mundo digital, responsible business, inovação e business models, e-commerce, gestão de equipas online, entre outros.



FERRÃO Vice-reitor da Universidade Portucalense

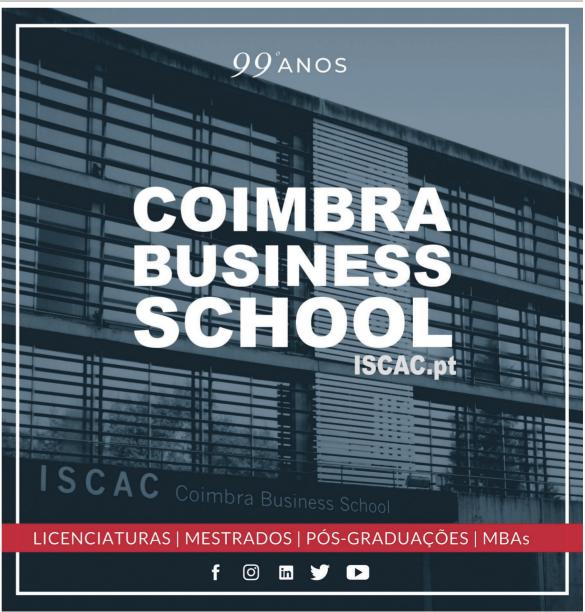
1. São vários os desafios que se colocam. Mencionarei apenas três. Em primeiro lugar, a internacionalização. É um repto muito importante que se coloca às escolas de negócios pois, quer por uma questão de sustentabilidade financeira quer de afirmação e reputação, a expansão para mercados externos é absolutamente crucial.

O segundo desafio prende-se com as necessidades do mercado de trabalho. As alterações que se têm vindo a registar neste domínio exigem conhecimentos e competências que são muito diferentes daquelas que eram necessárias ainda há poucos anos.

Em terceiro lugar, gostaria de realçar a importância do digital com todas as implicações que ele significa ao nível do processo de ensino-aprendizagem.

2. A atual pandemia irá tornar mais prementes os desafios anteriormente referidos. Em particular, a formação a distância, ou pelo menos 'blended', será cada vez mais procurada. As escolas de negócios terão de rapidamente se adaptar a esta nova realidade, até como forma de ganharem escala e, consequentemente, reforcarem a sua visibilidade e afirmação em mercados alargados

PUB





FORMAÇÃO 2020/21

MBA

MBA para Gestores de PME

SHORT MASTERS

- · Cultura do vinho e Enoturismo
- · Escanção e Mercado Global de Vinhos
- Green Tourism Ecoturismo
- Guia-intérprete de Cidades património Mundial: Cidade do Porto
- Turismo no Espaço Rural e Desenvolvimento Regional
- Terapia Comunitária Integrativa: **Fundamentos Teórico-Práticos**
- ► Terapia Psicodinâmica Expressiva

PÓS - GRADUAÇÃO

- Coaching e Mentoring: Desenvolvimento do Potencial Humano
- Direito Bancário e Direito dos Valores Mobiliários

MESTRADOS

- Administração e Gestão da Educação
- Ciência de Dados
- · Ciência Jurídica Forense
- Ciências da Educação Área de Especialização em Educação e Intervenção Sociocomunitária
- Direito Europeu e Comparado
- ▶ Gestão
- Informática
- Marketing e Negócios Digitais
- ► Património Artístico Conservação e Restauro
- Património Cultural e Desenvolvimento do Território
- Psicologia Clínica e da Saúde
- ▶ Relações Internacionais e Diplomacia
- Turismo e Hospitalidade

FORMAÇÕES APLICADAS

- A União Europeia e suas políticas em prol da Democracia e dos Direitos **Fundamentais**
- · Conceitos Fundamentais de Contabilidade e Demonstrações Financeiras
- Direito do Trabalho
- Dois caminhos uma estratégia: Transformação Digital
- Os Direitos das Crianças e as Responsabilidades Parentais
- Registos e Notariado

DOUTORAMENTOS

- Ciências Empresariais
- · Ciências Jurídicas
- Psicologia Clínica e Aconselhamento









