

# ESPECIAL

# FORMAÇÃO PARA EXECUTIVOS



Christian Clavadescher/WEF

## Empresas, ‘soft skills’ e digital dominam programas em 2018

A formação acompanha a dinâmica da sociedade. O mundo de hoje, global e digitalizado, carece de formação que permita o desenvolvimento de *soft skills*, que precisam de ser adaptadas ao novo contexto das organizações. “Num mundo cada vez mais digitalizado, há a consciência de que as pessoas vão ser a chave do sucesso e que, para isso, serão necessárias chefias fortes, com capacidade de mobilizar e inspirar”, sublinha Anabela Possidónio, diretora executiva do The Lisbon MBA.

Na mesma linha, José Veríssimo, do ISEG, sinaliza duas temáticas que dão - e vão continuar a dar - origem ao lançamento de novos produtos formativos: digital e *soft skills*, incluindo, tudo o que respeita a áreas como comunicação, liderança, gestão de equipas, inteligência emocional. No IDEFE, escola de formação de executivos da Universidade de Lisboa, trabalha-

-se em força estas duas áreas. Trabalham-se ainda outras duas: A temática do luxo, já uma área de competência do ISEG, que responde a um mercado muito exigente e para o qual a escola oferece programas com foco nas marcas e no imobiliário; e o Social media, onde cursos executivos de curta duração tiram partido das novas ferramentas do conhecimento.

“Os programas na área digital continuam sempre com uma procura muito elevada em 2018, a tendência continuará a ser essa”, adianta Luís Cardoso, diretor da Formação de Executivos da Católica-Lisbon. A escola tem programas globais e transversais, caso do Programa em Transformação Digital, mas também tem formações mais específicas, como o Programa de Gestão em Marketing Digital ou em Big Data. Pedro Torres, coordenador do MBA para Executivos da Faculdade de Economia da

Universidade de Coimbra, refere uma atualização de conteúdos, com mais destaque ao digital, à criatividade e à gestão do talento. Na Porto Business School está já previsto o lançamento e o reforço de programas em Gestão de Inovação, Design Thinking, Blockchain, Analytics, E-Commerce e Digital Transformation.

Escolas de negócios tradicionalmente muito viradas para o tecido empresarial, como a Católica Porto Business School, a UMinho Executive, a UNAVE da Universidade de Aveiro e o INDEG-ISCTE anunciam um fortalecimento da sua relação com as empresas. A Católica Porto Business School de que Ana Córte-Real é Associate Dean e que tem vindo a pensar a sua oferta em termos de fases de carreira e não em termos de áreas científicas, acaba de reforçar a interface universidade-empresa, com a criação do clube de empre-

sas no âmbito do MBA Executivo, recentemente lançado. “O clube é uma plataforma de residência de vários projetos que partilham em comum o envolvimento das empresas no processo de formação e desenvolvimento dos gestores, tendo em vista profissionais mais bem preparados para as empresas”, explica.

Paulo Bento, presidente do INDEG-ISCTE anuncia a realização de parcerias com a AICEP e o IAPMEI, para as áreas da internacionalização e das pequenas e médias empresas. No ISG - Instituto Superior de Gestão, Miguel Varela enfatiza a aposta em duas novas áreas ligadas à gestão: hospitalar e tecnologias de informação. Numa dinâmica idêntica, embora com temáticas de matiz diferente, destaca-se a aposta estratégica da Universidade do Algarve nas áreas do turismo e da saúde. Um novo formato no MBA de Sistemas de In-

formação e Empreendedorismo é uma das novidades que a Universidade Lusófona tem para oferecer.

Não são só as temáticas que se encontram em ebulição. A transformação digital e o desenvolvimento da neurociência serão responsáveis pelo surgimento de novos formatos e novas metodologias de aprendizagem, explica Ana Maria Sousa, Executive Director for Executive Education da Porto Business School. “Teremos cada vez mais ofertas de formação online e programas e-learning mas também programas presenciais cada vez mais experienciais e que criam maior impacto.”

Perante uma realidade tão complexa, Amândio da Fonseca, CEO da Egor, vai ainda mais longe: “A procura de novos modelos de formação dos executivos e a descoberta de soluções mais eficazes constituem um desafio que acende a imaginação do ser humano.” ● AR

## PROGRAMAS

# Onde fazer uma formação em proteção de dados

Com as coimas a ser aplicadas já a partir de 25 de maio em todo o território europeu, empresas, ONG e administrações públicas não têm tempo a perder. O RGPD é o tema do momento na formação.

**ALMERINDA ROMEIRA**  
aromeira@jornaleconomico.pt

O Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) já se encontra em vigor. Não é uma novidade. O que vai ser novo é a sua aplicação com *enforcement* já a partir de 25 de maio em toda União Europeia, tendo como objetivo a definição de um novo regime jurídico de proteção das pessoas singulares, no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados. Um avanço face à atual lei da selva em que vivemos, que promete mão pesada para os incumpridores.

O RGPD é pela sua importância e pela dimensão do universo que abrange, o tema do momento na formação. Onde aprender sobre o tema? Que formação fazer? Que programa escolher? Em que escola?

Uma curta investigação levada a cabo pelo Jornal Económico permite concluir que oferta há e diversificada, tanto no que respeita à duração dos programas como à sua calendarização. Por exemplo, os reputados Instituto de Ciências Jurídico Políticas e Centro de Investigação de Direito Público da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa têm, desde 2012, um projeto de investigação sobre a Regulação Constitucional do Ciberespaço, o qual inclui o estudo do Direito de Proteção de Dados. Raquel Alexandra Brízida Castro, subdiretora da Faculdade de Direito e investigadora principal do Centro de Investigação em Direito Público do Instituto de Ciências Jurídico-Políticas da mesma Faculdade explicou ao Jornal Económico que “o Centro de Investigação de Direito Privado tem focado a sua atenção no impacto empresarial do RGPD”.

Nesse âmbito, realizou, já, este ano um conjunto assinalável de formações, tendo outras preparadas para arrancar em breve. “Estão ainda agendados até ao final de 2018: I Jornadas de Proteção de Dados e Empresas, dia 3 de maio; o II Curso Intensivo de Fintech, com um mó-

dulo dedicado ao Direito da Proteção de Dados, em novembro de 2018; e a I Pós-graduação em Proteção de Dados e Empresas, a partir de outubro de 2018.”

Também na Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa, outra prestigiada instituição na área do Direito, o tema tem primazia. Em 2017 foi lançada a primeira edição do Programa de Regulamentação Geral de Proteção de Dados que já vai para a sua terceira edição. “Teve muita procura, pelo que tivemos que elaborar duas novas turmas para além da prevista”, adianta ao Jornal Económico, Luís Cardoso, Diretor da Formação de Executivos da Católica-Lisbon. O professor explica que o programa “é muito abrangente e completo”, o que também justifica a grande procura que teve por parte do mercado, sem esquecer a importância e o impacto que o novo regulamento vai ter nas empresas.

“Este regulamento vai ser transversal a todas as organizações, com diferentes implicações em função da sua indústria, dimensão e visão estratégica. A privacidade e proteção de dados irão passar a ser parte integrante de cada processo organizacional, e nós queremos ser os parceiros de formação dos executivos e das empresas portuguesas”.

**O impacto imediato da aplicação do RGPD na vida dos cidadãos e das organizações convida as instituições de ensino superior a uma intervenção ao nível da oferta formativa especializada**

No Porto, a Universidade Portuguesa tem vindo igualmente a dar prioridade ao tema. Numa parceria com a Sociedade de Advogados Nuno Cerejeira Namora, Pedro Marinho Falcão & Associados, arrancou, no final de abril, a segunda edição da formação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados. O curso conta novamente com a participação da equipa de Proteção de Dados desta firma, que dará uma “formação sólida no âmbito jurídico”, com a adição de Carlos Batalhão, especialista em Direito Administrativo, árbitro do Centro de Arbitragem Administrativa e investigador do Núcleo de Estudos de Direito das Autarquias Locais da UMinho; João Barreto, pós-graduado em Intelligence Management and Security, pela Universidade Nova e certificado em DPO (Data Protection Officer), atualmente VP of Strategic Marketing da S21sec a nível mundial; Marcos Carreda, orientador do master em Proteção de Dados da Universidade de Santiago de Compostela. O curso tem como objetivo ajudar a identificar e compreender o alcance do RGPD. Os promotores dizem que, dada a sua vertente “muito prática”, no final, os alunos serão capazes de “conhecer as principais alterações legislativas no âmbito da proteção de dados dentro das empresas e instituições nas quais exercem funções ou das quais são consultores”.

Numa outra instituição privada, a Universidade Europeia encontra-se outra reputada especialista na matéria: Raquel Soares, Diretora da Escola de Ciências Sociais e Empresariais, para quem “o impacto imediato da aplicação do RGPD na vida dos cidadãos e das organizações convida as instituições de ensino superior a uma intervenção ao nível da oferta formativa especializada”.

Além da pós-graduação em Cibersegurança, que promove pelo segundo ano consecutivo, a Universidade Europeia inicia este ano um segundo curso dedicado em exclusivo às questões do RGPD com a primei-

ra edição da pós-graduação em Proteção de Dados sob a coordenação do professor Jorge Cobra. O curso, explica Raquel Soares, tem como objetivo dotar, em particular, os Encarregados de Proteção de Dados (EPD) de conhecimentos que lhes permitam adequar qualquer organização aos novos desafios do RGPD. No entanto, só deverá estar disponível após a aprovação da legislação nacional sobre esta matéria, que ainda se encontra em discussão no Parlamento, de forma a, justifica Raquel Soares, “proporcionar conteúdos o mais atualizados possíveis e de acordo com a nova legislação em vigor”.

Para quem esteja mesmo a norte de Portugal, a Universidade do Minho tem um mestrado em Direito e Informática, pioneiro no país, em que uma disciplina é precisamente Privacidade e Proteção de Dados Pessoais. Por outro lado, em março promoveu um curso intensivo de Proteção de Dados, com representantes da Comissão Nacional de Proteção de Dados entre os formadores, e, em maio, realiza, através da UMinho Executive, a quarta edição do curso Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais nas Organizações. Há ainda seminários sobre o tema em cursos dos departamentos de Gestão, Sociologia, Informática e Sistemas de Informação, bem como ações de sensibilização, algumas gratuitas, na Escola de Engenharia, TecMinho, Centro para a Valorização de Resíduos e Associação dos Antigos Estudantes.

“O cumprimento do regulamento é uma jornada contínua, por isso, nunca é tarde para começar pois qualquer passo dado nos coloca num nível de conformidade melhor que o anterior”, sublinhavam, recentemente, ao Jornal Económico, João Ribeiro da Costa, Head of Digital Transformation Católica-Lisbon e Jorge Pereira da Silva, Dean Faculdade de Direito da Universidade Católica, coordenadores do Programa RGPD da Católica, que junta duas das suas faculdades - Direito e Economia. ●





Eduardo Munoz/Reuters

## OPINIÃO

## Novos modelos são desafio à imaginação



**AMÂNDIO DA FONSECA**  
CEO da EGOR

A formação de executivos tem vindo nos últimos anos a afastar-se dos modelos tradicionais da era do conhecimento e a focar-se mais nos temas de desenvolvimento pessoal e das teorias comportamentais do que no domínio das tradicionais ferramentas de gestão das pessoas na sociedade da Informação.

A dificuldade das organizações responderem aos desafios da dimensão humana no mundo do trabalho, a descoberta da importância da inteligência emocional e mais recentemente da dimensão espiritual na enunciação de estilos de gestão, a constatação da importância do Coaching na demanda do autoconhecimento exigem dos responsáveis executivos uma visão holística da gestão.

A influência de grandes líderes carismáticos e de novas ferramentas inspiradas na sabedoria milenar das civilizações orientais tornaram atividades como o *yoga*, a meditação, o *mindfulness* e outras práticas de desenvolvimento pessoal inspiradas nas artes marciais complementos indispensáveis na cruzada anti stress e na aprendizagem de competências prioritárias para o sucesso pessoal e profissional.

Numa cultura de bem estar em que a valorização da pessoa se tornou o *leit motiv* da felicidade no trabalho, personalidades como Mandela, Gandhi, Madre Teresa, Martin Luther King e entidades com prestígio e a importância política e religiosa de humanistas como o Dalai Lama ou mais recentemente o Papa Francisco vieram pôr em causa ideologias e estilos de gestão de raiz autoritária de so-

iedades impotentes para travar a insatisfação dos trabalhadores e a incapacidade das organizações de alcançar os níveis de *engagement* e de produtividade exigidos pela globalização.

Uma pesquisa da Gallup que abrangeu mais de 150 países efetuada em 2017 apurou que, a nível mundial, apenas 15% dos trabalhadores manifestam altos níveis de empenhamento e satisfação no trabalho que fazem e nas funções que desempenham.

Os restantes – estão maioritariamente descontentes, conformados ou revoltados e frustrados.

Perante um panorama deste tipo não é difícil perceber que a procura de novos modelos de formação dos executivos e a descoberta de soluções mais eficazes constitua um desafio que acende a imaginação do ser humano. ●

**Uma pesquisa da Gallup efetuada em 2017, que abrangeu mais de 150 países, apurou que, a nível mundial, apenas 15% dos trabalhadores manifestam altos níveis de empenhamento e satisfação no trabalho que fazem e nas funções que desempenham**

FT EUROPEAN BUSINESS SCHOOLS RANKING 2017

# Portugal tem pela primeira vez quatro escolas no top europeu

A ISCTE Business School foi a grande novidade no último 'ranking' do prestigiado Financial Times, onde há vários anos estão cotadas a Nova SBE, a Católica-Lisbon e a Porto Business School.

**ALMERINDA ROMEIRA**  
aromeira@jornaleconomico.pt

O ranking das melhores *business schools* do jornal inglês "Financial Times" (FT) catapultou este ano Portugal para o melhor desempenho de sempre com quatro escolas de negócios a integrar o top 95 do prestigiado jornal inglês. O grande feito em 2017 (o ranking de 2018 sai no final do ano) foi a entrada no FT European Business Schools Ranking da ISCTE Business School, que se classificou na 80.ª posição. Nesta última edição, a Nova School of Business & Economics (Nova SBE) e a Católica Lisbon of Business & Economics (Católica-Lisbon) andaram mano a mano, ocupando a 25.ª e a 26.ª posição, respetivamente. A Porto Business School, terceira presença portuguesa habitual nesta avaliação, figurou em 59.º lugar.

O ranking das *business schools* do Financial Times é construído sobre vários rankings específicos, que vão sendo anunciados ao longo do ano. Respeitam aos mestrados em Gestão, MBA full-time, MBA Executivo, Formação para Executivos Aberta e Formação para Executivos Customizada, programas criados à medida das empresas.

A ascensão da ISCTE Business School à nata do Financial Times tem por detrás todo um percurso. Em junho, isto é, cerca de meio ano antes da publicação do ranking das melhores 95 *business schools* da Europa, a portuguesa obteve a 40.ª posição na lista dos 60 melhores mestrados em Finanças e, em setembro, classificou-se na 84.ª posição na lista dos melhores mestrados em Gestão.

No ano passado, a Porto Business School viu o seu o MBA Executivo alcançar a 55.ª posição no ranking. No que respeita à formação de executivos, os programas Abertos ocuparam a 33.ª posição e os programas customizados a 34.ª nas respetivas categorias. Independentemente de outros fatores, há um que condiciona o desempenho da escola de negócios da Universidade do Porto e ajuda a com-



Cristina Bernardo

prender os cerca de 25 lugares que, aparentemente, a separaram da Católica e da Nova SBE. O FT analisa, como referimos, cinco critérios e a PBS apenas está contemplada em três. Os restantes programas são ministrados na Faculdade de Economia da mesma universidade.

Nova SBE e Católica-Lisbon estão lado a lado na edição de 2017 do ranking. As duas escolas de ne-

gócios de Lisboa têm um programa de MBA conjunto – The Lisbon MBA, que compete com os melhores da Europa e do mundo, o que, numa análise comparativa, na parte que respeita aos MBA lhes dá um empate. Nos restantes parâmetros e no geral, pode dizer-se que a Católica teve sempre maior tradição na Formação de Executivos e que a Nova SBE se distinguiu no mestrado de Gestão.

Os responsáveis das escolas regoziam-se com os resultados, mas chamam a atenção para o facto de estes serem o corolário de todo o trabalho que tem vindo a ser feito nestes últimos anos. "Este resultado reforça, mais uma vez, a estratégia de inovação, internacionalização e impacto da escola", vinca Daniel Traça, diretor da Nova SBE, para quem, apesar dos elevados níveis já al-

cançados, ainda há um caminho a percorrer.

Ramon O'Callaghan, *dean* da Porto Business School, assinala, por seu turno, que o resultado obtido é mais "uma evidência de que estamos a desenvolver um trabalho criterioso e que continuamos no caminho certo – desafiando indivíduos e organizações a abraçarem e desenvolverem o pensamento crítico necessário para fazer a mudança acontecer em relação aos desafios do futuro". José Paulo Esperança, *dean* da ISCTE Business School, assinalou, na ocasião, o "culminar de um ano de sucesso ao nível dos rankings internacionais" e de reconhecimento pelo "trabalho" desenvolvido pela escola desde a sua fundação. "A entrada no ranking das melhores escolas de Gestão é extremamente valiosa porque vem dar à ISCTE Business School uma visibilidade ainda maior nos mercados internacionais", salientou.

No topo do ranking e pelo quarto ano consecutivo surge a britânica London Business School. Os 14 lugares seguintes são basicamente ocupados pelas mesmas escolas do ano anterior, apenas com ligeiras trocas de lugar. Há a registar a estreia de seis novas escolas em 2017 neste olimpo. A portuguesa ISCTE Business School de Lisboa foi a melhor no grupo das estreantes, entrando, como referimos, diretamente para o 80.º lugar. ●

## ESCOLAS DE NEGÓCIOS 2017

ESCOLA	PAÍS
1 London BS	Reino Unido
2 HEC Paris	França
3 IE Business School	Espanha
4 University of St Gallen	Suíça
5 INSEAD	França
6 SDA Bocconi	Itália
7 Iese Business School	Espanha
8 Esade Business School	Espanha
9 Rotterdam S. Manag.	Holanda
10 IMD	Suíça
11 U. Cambridge: Judge	Reino Unido
12 U. Oxford: Saïd	Reino Unido
25 Nova SBE	Portugal
26 Católica LSBE	Portugal
59 Porto B. School	Portugal
80 ISCTE B. School	Portugal

Para descobrir a diferença,



Foto: Eric Baerhuter / CC BY

inscreva-se no The Lisbon MBA Executive



O novo The Lisbon MBA Executive tem tudo o que já o distinguiu como o único MBA Português presente no ranking do Financial Times e agora tem também uma experiência única no MIT, em Boston. Faz toda a diferença.



the LISBON MBA  
católica | nova  
executive



D.R.

ENTREVISTA FRANCISCO GOMES Professor catedrático de Finanças na London Business School

# “Oferta deve ser determinada pelo mercado laboral”

Este “filho” da Nova SBE e de Harvard, catedrático na melhor ‘business school’ da Europa, diz que o sucesso de uma escola está em saber identificar corretamente as necessidades do mercado sem ir em modas.

**ALMERINDA ROMEIRA**  
aromeira@jornaleconomico.pt

Completou a licenciatura em Economia na Universidade Nova de Lisboa em 1994 e o doutoramento em Economia na Universidade de Harvard em 2000. Nesse mesmo ano foi contratado pela London Business School como professor Assistente no Departamento de Finanças. Atualmente é professor catedrático da mesma instituição.

**Do seu ângulo de observação privilegiado que é Londres, onde se localizam algumas das mais conceituadas escolas**

**de negócios da Europa, a começar por aquela onde trabalha, como vê as escolas de negócios portuguesas?**

Tenho seguido com prazer a evolução bastante positiva das escolas de negócios portuguesas. São várias as que têm conseguido aumentar consistentemente a sua reputação internacional durante os últimos anos. Conheço melhor a situação da Nova SBE, em parte porque completei lá a minha licenciatura, mas principalmente porque constitui um caso de grande sucesso, particularmente na área de Finanças onde conseguiu construir um grupo fantástico. Foi a primeira escola em Portugal a

adotar a estratégia de recrutamento internacional de professores, terminar a contratação dos próprios doutorados e introduzir um *tenure system*. Esta é uma transformação bastante difícil e ainda mais quando se é o único. O professor Ferreira Machado merece bastante reconhecimento por ter liderado este processo e os seus sucessores, designadamente a atual direção, por terem continuado a elevar a posição da NOVA SBE. Como disse de início, outras escolas portuguesas têm tido uma trajetória bastante positiva, e o consequente reconhecimento internacional. Por exemplo, este ano a escola de negócios do Imperial

“

**As escolas são instituições que devem prestar um serviço público. Como tal têm a obrigação de ensinar as melhores práticas do ponto de vista económico e social**

College contratou para *dean* o professor Francisco Veloso, o *dean* da escola de Gestão da Universidade Católica. Reflete naturalmente o ótimo trabalho que o Francisco fez na Católica, mas também a visibilidade internacional das universidades portuguesas, em geral.

**O que faz o sucesso de uma escola de negócios?**

As escolas de negócios com sucesso são aquelas que em primeiro lugar sabem identificar corretamente as necessidades do mercado laboral sem, ao mesmo tempo, se deixarem levar por modas temporárias. Em segundo lugar combinam um elevado nível pedagógico com máximo rigor académico. Várias escolas caem na tentação de comprometer o segundo, por diversos motivos, mas inevitavelmente têm pago o preço em termos de qualidade e reputação no médio prazo. Reputação é naturalmente fácil de destruir, mas muito mais difícil de recuperar. Finalmente, conseguem combinar o rigor académico e a importância prática.

**O que deve determinar a oferta das escolas?**

Por um lado, a oferta das escolas de negócios deve ser determinada pelas necessidades do mercado laboral. Identificar os *skills* que têm valor no mercado e garantir que os cursos e programas têm a estrutura necessária para que os alunos os possam adquirir. No entanto, como disse na resposta à primeira pergunta, é bastante importante saber identificar necessidades fundamentais em vez de modas transitórias. Existem vários exemplos de escolas que criam novos cursos ou mudam radicalmente o conteúdo dos seus programas para incorporar novas ideias, supostamente revolucionárias, mas que dois ou três anos depois estão completamente desacreditadas. Na área de Finanças, um exemplo clássico ocorreu no final do milénio na altura da chamada *technology bubble*, quando novos métodos foram apresentados para justificar a valorização dos mercados financeiros, e, em particular, das companhias da área da tecnologia e da internet. As escolas e os cursos que resistiam arriscavam-se a parecer desatualizadas, mas, afinal, esses supostos novos métodos hoje não têm nenhum valor. Quem escolheu esses cursos, ou essas escolas, não deve estar muito satisfeito hoje em dia. Mas também é muito importante lembrar que as escolas são instituições que devem prestar um serviço público. Como tal têm a obrigação de ensinar as melhores práticas do ponto de vista económico e social mesmo que não sejam particularmente populares nesse momento. ●

Católica Porto Business School

# Invista em si >

## CURSOS EXECUTIVOS

- Capital Humano e Liderança
- Workshop Liderança em Empresas Familiares
  - Comunicar com Arte
  - Curso Intensivo de Liderança

- Finanças e Fiscalidade
- Finanças para Gestores não Financeiros
  - Gestão Financeira
  - Fiscalidade Intensiva

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

- Marketing
- Marketing Management
  - Marketing and Sales Intelligence
  - Customer Centric Company
  - Social Media Transformation
  - Tendências de Comportamento e Consumo

## FORMAÇÃO SETORIAL

- PG Gestão na Saúde
- PG Gestão para Juristas
- PG Gestão Hoteleira
- Kaizen Lean Health Care

## MBA's

- MBA Executivo
- MBA Atlântico



CATOLICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL  
PORTO

EMPOWER  
YOUR  
FUTURE



[www.catolicabs.porto.ucp.pt](http://www.catolicabs.porto.ucp.pt)

# QUE INOVAÇÕES INCORPORA A OFERTA FORMATIVA

O JORNAL ECONÓMICO OUVIU RESPONSÁVEIS DE ESCOLAS DE NEGÓCIOS E DE FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS SOBRE OS PROGRAMAS E OS FORMATOS QUE TÊM EM PREPARAÇÃO. AS NOVIDADES SÃO MUITAS.

A expressão formação para executivos equivale quase a um mundo sem fim. A duração de um programa varia entre um simples workshop de um dia, numa qualquer área de especialização, até um MBA com a duração de dois anos, parte dos quais pode ser passada numa universidade estrangeira, como acontece, por exemplo, com o The Lisbon MBA. Depois há todo um mundo de temáticas e de formatos. Se quer atualizar conhecimentos numa determinada área de conhecimento ou aprofundá-los numa nova disciplina, a formação executiva pode ser uma opção. A questão que se coloca é: que programa fazer? Que escola escolher? Este discurso direto pode ajudar à decisão, mas está longe de esgotar a oferta existente em Portugal.



**ANA CÔRTE-REAL**  
Associate Dean da Católica Porto Business School

## OFERTA PARA CADA FASE DA CARREIRA

No âmbito da formação executiva, numa perspectiva de portefólio, a Católica Porto Business School tem vindo a pensar na sua oferta em termos de fases de carreira e não em termos de áreas científicas. Não temos, só, uma oferta de marketing, de finanças, de capital humano... temos uma oferta que permite que os nossos formandos adequem a sua escolha à fase da sua carreira: Precisa de conhecimento técnico específico, ainda não gere equipas? Ou busca competências na área das pessoas dadas as necessidades de gerir equipas, para além dos conhecimentos técnicos? Ou na verdade procura um conhecimento concreto de um negócio? Porque o *know-how*, o *know-people* e o *know-business* obrigam ao (re)conhecimento sustentado de valores e competências, o que é raras vezes posto em prática em cursos de formação executiva. Oferecemos um exigente e selecionado programa de formação nesses níveis, o que consideramos uma experiência diferenciadora e distintiva, e, acima de tudo, adequada à gestão de carreira. No âmbito da formação executiva, numa perspectiva de metodologia, a ideia de que as escolas de gestão funcionam como "aceleradores" de conhecimento por via da sua capacidade para sistematizar e estudar práticas e experiências empresariais levam-nos a fortalecer a relação com as empresas, reforçando uma interface universidade-empresa, como o clube de empresas no âmbito do novo MBA Executivo. O clube funciona como uma plataforma de residência de vários projetos que partilham em comum o envolvimento das empresas no processo de formação e desenvolvimento dos gestores, tendo em vista profissionais mais bem preparados para as empresas.



**PAULO BENTO**  
Presidente do INDEG-ISCTE

## ATENÇÃO A PME E INTERNACIONALIZAÇÃO

A formação de executivos não sofre alterações a cada ano. Ainda assim e como tendência, refira-se que os programas mais generalistas têm ganho terreno face às especializações, forçando à reestruturação destas últimas. Estamos a dar especial atenção à Internacionalização e pequenas e médias empresas (PME), estabelecendo parcerias obrigatórias com a AICEP e o IAPMEI, respetivamente. A parceria com a AICEP prevê a colaboração em três áreas, destacando aqui o *Export Advance*, concebido ao longo dos últimos seis meses. Trata-se de um programa avançado para promover a internacionalização sustentada das empresas, que tem como *output* a implementação de um projeto aplicado de internacionalização, tendo por base as expertises da empresa, da AICEP e do INDEG-ISCTE. A parceria com o IAPMEI contempla a realização de três programas, também desenhados nos últimos seis meses, o primeiro dos quais a anunciar a 10 de maio. É um programa de formação de executivos que vai não só proporcionar aos empresários das PME a obtenção ou atualização de conceitos e ferramentas fundamentais à gestão, como também promover o networking, o intercâmbio de boas práticas e a expansão do conhecimento aplicado na gestão das PME.



**PEDRO TORRES**  
Coordenador MBA para Executivos, FE da Universidade de Coimbra

## MAIS DESTAQUE À GESTÃO DO TALENTO

Num ambiente incerto, em constante mudança, no qual a tecnologia ocupa um papel cada vez mais central para a competitividade das organizações, os executivos têm que colocar as perguntas certas, adaptar-se e ser criativos. A gestão do talento representa um desafio, uma vez que as motivações das novas gerações são significativamente diferentes das anteriores e as equipas são muitas vezes constituídas por várias gerações de profissionais. Neste contexto, os executivos devem ser capazes de compreender e antecipar a mudança, o que exige competências relacionadas com a aprendizagem constante e com a criatividade. Assim, na minha opinião, os casos de estudo irão estar cada vez mais focados na atualidade, as tecnologias digitais e a gestão de *big data* serão cada vez mais temas de estudo e outros tópicos, tais como o *design thinking* e a criatividade, serão ainda mais importantes. Consideramos que para dar resposta aos novos desafios continuam a ser relevantes os tópicos habitualmente abordados num MBA, tais como a estratégia, o marketing, as finanças, e a liderança. Todavia, iremos apostar numa atualização de conteúdos, dando mais destaque ao digital, à criatividade e à gestão do talento humano.



**RUI RIBEIRO**  
Diretor Executivo Lusofona Information Systems School

## NOVO FORMATO NO MBA

A tendência na formação de executivos está na cada vez mais no acompanhamento dos fatores associados à transformação digital das organizações, quer seja em áreas de marketing, de processos ou de operações. De outra forma, para além das bases tradicionais, inerentes às atividades base do negócio, é essencial que os programas de formação de executivos possam garantir que os gestores de negócio estejam alinhados com a tecnologia, em particular como os sistemas de informação que podem potenciar o seu negócio, tal colocar os informáticos perante as exigências de entender como deve ser o desenvolvimento adequado de soluções tecnológicas inovadoras e em conformidade com uma gestão de projeto eficiente e eficaz. Para o próximo ano letivo, o MBA de Sistemas de Informação e Empreendedorismo terá um formato novo que permitirá aos executivos um conhecimento transversal e adequado de como poderão gerir sistemas de informação da empresa, em particular como as pessoas, os processos e as tecnologias podem estar adequadas ao crescimento do negócio, desde a estratégia empresarial, à forma de liderança e à implementação prática de projetos. A outra área principal de atuação é a transformação digital, em particular através do novo MBA em Digital Business, o qual vincará todo o processo de liderança, da criação e migração de processos transversais à organização numa base digital integral, desde a forma como criamos operações digitais, até aos processos de marketing e vendas digitais.



# DAS ESCOLAS?



**JOSÉ VERÍSSIMO**  
Professor de Marketing  
& Estratégia no ISEG

## SOFT SKILLS E DIGITAL SÃO APOSTA FORTE

Duas áreas temáticas vão continuar a dar origem ao lançamento de novos produtos formativos: *soft skills*, incluindo, por exemplo, comunicação, liderança, gestão de equipas, inteligência emocional; e área digital, nomeadamente nas ferramentas de transformação digital e otimização de operações. O IDEFE tem ofertas formativas para responder a estas tendências através de cursos abertos de curta e média duração, e de cursos à medida das solicitações das organizações. São exemplos de ofertas formativas na área digital os cursos breves de Social Media Management, e Futures, Strategic Design & Innovation e Business Innovation & Agility. Este curso permite, por exemplo, perceber até que ponto a transformação digital influencia as empresas, mas também como alguns modelos (*agile, lean, etc.*) podem ser usados pelas empresas para melhorarem a sua performance. Ainda na área digital, mas com mais horas de contacto, o IDEFE oferece as pós-graduações em Marketing Digital, Data Science & Business Analytics, e Competitive Intelligence. Na área de *soft skills*, estão disponíveis os cursos breves abertos de Dragon Dreaming, Mindful Leadership Development, Soft Skills & Marketing Pessoal.



**LUÍS CARDOSO**  
Diretor da Formação  
de Executivos CATÓLICA-LISBON

## JOGAR O TRUNFO DA DIFERENCIAÇÃO

Este ano letivo vamos lançar dois programas novos. O Personal Branding: Estratégia e Gestão da Marca Pessoal terá um formato diferente do que temos feito até aqui, uma vez que terá a duração de um dia. Este workshop é muito prático e interativo, e os participantes terão que criar um plano de *branding* e de posicionamento estratégico da sua marca pessoal. O programa culmina com um *pitch*, que será gravado e terá utilização pessoal após a sessão. O outro programa que terá início já em junho, é o Fintech Disruption Program que pretende inspirar quadros bancários e financeiros, consultores ou empreendedores, formando-os sobre as últimas tendências em *fintech*, as melhores práticas internacionais e revelando exemplos sobre o que de melhor se faz em Portugal. O curso contará com oradores convidados das principais *fintechs* nacionais. Além destes dois novos programas, vamos lançar, pela primeira vez, uma versão intensiva de um programa em gestão geral. O Management Development Program: Programa Integrado de Gestão irá decorrer durante uma semana, em junho, e destina-se a todos os profissionais que pretendem ter uma visão geral e completa das várias componentes da gestão de empresas e equipas. Nesta primeira parte do ano, verificou-se uma clara procura pelo nosso Programa de Regulamentação Geral de Proteção de Dados, o que se entende, uma vez que o impacto destas normas vai ser transversal a todas as organizações, com diferentes implicações em função da sua indústria, dimensão e visão estratégica. Todavia, os programas na área digital continuam sempre com uma procura muito elevada, e para 2018 a tendência continuará a ser essa. No entanto, não podemos deixar de destacar os vários programas na área da gestão geral, que têm tido uma crescente procura.

**Presentes  
no seu  
futuro.**

A Universidade Portucalense tem as melhores oportunidades para preparar o seu futuro. Entre já em [www.upt.pt](http://www.upt.pt) e saiba tudo o que temos para si.

**ANO LETIVO 2018/19**

MESTRADOS	LICENCIATURAS
CIÊNCIA JURÍDICA FORENSE	DIREITO
DIREITO	SOLICITADORIA
DIREITO EUROPEU E COMPARADO	RELAÇÕES INTERNACIONAIS
FINANÇAS	ECONOMIA
GESTÃO	GESTÃO
INFORMÁTICA	GESTÃO DA HOSPITALIDADE
MARKETING E NEGÓCIOS DIGITAIS	GESTÃO E SISTEMAS
GLOBALIZAÇÃO, ECONOMIA E DIREITO	DE INFORMAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO	INFORMÁTICA
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO	EDUCAÇÃO SOCIAL
Especialidade em Educação e Intervenção Socio-Comunitária	PSICOLOGIA
PSICOLOGIA CLÍNICA E DA SAÚDE	TURISMO
PATRIMÓNIO ARTÍSTICO CONSERVAÇÃO E RESTAURO	<b>DOUTORAMENTOS</b>
PATRIMÓNIO CULTURAL E DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO	CIÊNCIAS JURÍDICAS
TURISMO E HOSPITALIDADE	Ramo Ciências Jurídico-civilísticas
	Ramo Ciências Jurídico-criminais

**UPT**  
UNIVERSIDADE  
PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.

Siga-nos em:

## ESPECIAL FORMAÇÃO PARA EXECUTIVOS



**JOSÉ FONSECA**  
Coordenador da UNAVE  
Universidade de Aveiro

### FORMATOS CURTOS E DE MÉDIA DURAÇÃO

Os executivos de hoje precisam de formação que seja eficaz e que lhes dê em tempo útil as ferramentas para que possam gerir e liderar num mundo cada vez mais globalizado e onde a crescente digitalização traz novos desafios. Têm também de saber lidar com recursos humanos com cada vez mais formação, adaptação ao mundo digital e vontade de saltar entre experiências distintas e geografias distintas. Na nossa estratégia cabem dois tipos de formação para fazer face a estas necessidades: e-learning presencial de muito curta, curta ou média duração. O primeiro caso adequa-se bem a questões técnicas do mundo digital. No segundo modelo incluímos workshops de sensibilização para temáticas (até um dia), ações de curta duração (12 a 40 horas) e ações de média duração (até cerca de 100 horas). Modelos mais longos não consideramos adequados à disponibilidade dos executivos. As nossas temáticas cobrem três áreas: técnica, comportamental e cultural, tendo as duas primeiras ofertas para executivos. Das mais populares destacamos um MicroMBA para uma visão alargada em tempo limitado, marketing digital, *lean* e outras técnicas de organização como REFA. Destacam-se ainda variadíssimas temáticas técnicas específicas desde regulamentos para a indústria, temas de engenharia, tecnologias de informação. Damos também importância a *soft skills* onde o *coaching* (incluído em formações) e o *mindfulness* são enaltecidos. De uma forma geral aposta-se em *know-how* da Universidade de Aveiro e numa combinação de formadores académicos e da indústria, sempre com coordenação de especialistas ligados à UA.



**ANA MARIA SOUSA**  
Executive Director for Executive  
Education Porto Business School

### INOVAÇÃO É PALÁVRA-CHAVE

A velocidade da inovação tecnológica é a responsável pela principal tendência da formação para executivos: a inovação. Iremos assistir ao lançamento e ao reforço de programas em temas como *blockchain*, *analytics*, *e-commerce*, *digital transformation* mas também em programas base de inovação e criatividade. Alinhada com as competências do futuro e como forma de diferenciação dos humanos face às máquinas assistiremos a um aumento da importância das *soft skills*. A transformação digital e o desenvolvimento da neurociência serão responsáveis pelo surgimento de novos formatos e novas metodologias de aprendizagem. Teremos cada vez mais ofertas de formação on-line e programas e-learning mas também programas presenciais cada vez mais experienciais e que criam maior impacto. A aposta da Porto Business School está alinhada com estas tendências, sendo o nosso foco a inovação e o seu impacto nos novos modelos de negócio. Temos previsto o lançamento e reforço de programas em gestão de inovação, *design thinking*, *blockchain*, *analytics*, *e-commerce* e *digital transformation*. Haverá um reforço de programas e temas destinados a executivos com mais experiência, alguns deles em parceria com instituições internacionais. Continuaremos a apostar na multidisciplinariedade, na interação com os participantes e na utilização de metodologias diferenciadoras. No portefólio para 2019, pretendemos ainda reforçar a *Learning Journey*, uma metodologia que adotamos na formação para executivos, que pretende abordar, de forma sistémica, os diferentes ciclos de aprendizagem. São criados vários pontos de contacto com o participante, antes, durante e depois da realização da formação.



**LUÍS RODRIGUES**  
CEO da Nova SBE  
Executive Education

### AS ESTRELAS SÃO OS FORMATOS

Fala-se muito de transformação digital, mas as reais necessidades das empresas – e dos indivíduos – passam pela emergência de lideranças que saibam efetivamente liderar em contextos cada vez mais acelerados e desafiantes. A real necessidade está ao nível do desenvolvimento de *soft skills*, que precisam de ser treinadas e adaptadas ao contexto e cultura de cada organização. Para tal, é preciso criar desafios. Na verdade, mais do que temas, na Nova SBE, as estrelas são os formatos. Se não se criarem desafios na formação passa a ser um ensino convencional, unidirecional. Se não se criarem momentos de avaliação perante chefias e *boards* e elementos da academia, não se conseguem experiências de verdade. Se não se criarem aproximações disruptivas não se mimetizam os tempos e as envolventes das empresas. Se não se trouxerem *wild cards* e novas gerações para criticar nunca se fará *futureing* ou *scenario building*. (...) A oferta que temos para as empresas é construída em conjunto com cada parceiro. Não disponibilizamos uma lista de temas; apresentamos o que elas precisam, e cocriamos cada programa, com impacto no que a empresa pretende. E se não tivermos disponíveis recursos para o fazer, procuramos o parceiro relevante para garantir a qualidade. Desta sinergia nascem, em conjugação com os nossos parceiros empresariais, formatos e conteúdos que muitas vezes pensamos não serem vendáveis. Mas são-no. E os nossos clientes querem-nos - e querem-nos com o prestígio e a caução Nova SBE.



**FRANCISCO CARBALLO-CRUZ**  
Diretor  
da UMinho Executive

### TECIDO EMPRESARIAL DA REGIÃO É O FOCO

Apesar da existência de uma procura significativa por programas de longa duração, como os MBA ou os MBA executivos, o mercado tem uma preferência crescente por programas mais curtos, de caráter especializado. Os profissionais e as empresas procuram, cada vez mais, formação em áreas digitais que potenciem os negócios, tais como o *big data*, o *business analytics* ou a inteligência artificial, e em áreas transversais que promovam leituras alternativas da realidade e das problemáticas empresariais, tais como a criatividade ou as *soft skills*. As nossas apostas formativas pretendem dar resposta às necessidades do tecido empresarial regional e acompanhar as novas tendências dos negócios. O tecido empresarial do Norte continua a precisar de reforçar competências no domínio da internacionalização e da gestão de recursos humanos. Os nossos programas irão ao encontro quer dessas necessidades, identificadas como prioritárias, quer outras mais específicas nas áreas do marketing e da contabilidade. No domínio das novas tendências, promoveremos ofertas que forneçam competências para que os profissionais e as empresas enfrentem adequadamente os desafios da digitalização.



**ANABELA POSSIDÓNIO**  
Diretora Executiva  
do The Lisbon MBA

### O ALVO É A LIDERANÇA

Em termos genéricos, o que se vem sentindo nos últimos anos é uma necessidade de aprofundamento de conhecimentos em todas as áreas ligadas direta ou indiretamente à transformação digital, nomeadamente ao nível do marketing digital, *big data* e *analytics*. Outra área em franco crescimento está associada à inovação, empreendedorismo e intra-empendedorismo. Por um lado, temos pessoas que querem criar o seu próprio negócio. Por outro, temos empresas a quererem colaboradores mais disruptivos e inovadores, que possam ajudar a empresa a ter sucesso no mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo). Finalmente, outra tendência a destacar prende-se com todos os temas associados à liderança. Num mundo cada vez mais digitalizado, há a consciência de que as pessoas vão ser a chave do sucesso, e que, para isso, serão necessárias chefias fortes, com capacidade de mobilizar e inspirar. Sendo o The Lisbon MBA uma formação avançada de gestão, que tem como objetivo preparar os seus alunos para assumirem funções de Direção Geral, uma das nossas apostas fortes é em todas as componentes de liderança. Vamos aprofundar ainda mais esta componente, com enfoque em *coaching* personalizado. Estamos também a apostar muito em inovação e empreendedorismo, com a extensão da nossa parceria com a MIT Sloan ao MBA Executivo. Finalmente, temos um leque de disciplinas optativas na área da transformação digital.



**MIGUEL VARELA**  
Diretor  
do ISG

## GESTÃO HOSPITALAR E TI SÃO NOVIDADE

O ISG reformulou recentemente a sua oferta formativa na área de formação de executivos. Além dos cursos tradicionais de pós-graduação, não conducentes a grau académico, nomeadamente, a Logística, e a Gestão de Projetos e a Gestão, o ISG desenvolve dois novos cursos: Gestão de Sistemas de Informação e Gestão Hospitalar, tendo em consideração o aumento da procura por parte do mercado de competências avançadas na área da gestão da saúde e na área da gestão de tecnologias de informação. O ISG oferece quatro cursos de mestrado (marketing; estratégia; gestão do potencial humano e gestão financeira), e também cursos de curta duração para formar executivos, nomeadamente nas áreas de Comércio Eletrónico e E-Marketing, Estratégia Empresarial, Estudos e Análise de Mercados, Fiscalidade, Gestão Financeira e Marketing Estratégico. As novas tendências da formação de executivos passam inevitavelmente por cursos de menor duração e que ocupem apenas parte da semana. O ISG desenvolve metodologias pedagógicas que passam por aulas conjuntas em disciplinas de mestrado onde os alunos podem elaborar trabalhos conjuntos e partilhar diferentes experiências e até objetivos de formação distintos, podendo aliar um ensino de carácter mais científico e de investigação, com um ensino muito prático orientado para o saber-fazer.



**LUÍS SERRA COELHO**  
Diretor Pós-graduações  
da FE Universidade do Algarve

## TURISMO E SAÚDE SÃO APOSTAS RECENTES

São duas as palavras que caracterizam (e vão continuar a caracterizar) o mundo dos negócios: mudança e competição. Poder-se-á dizer que este é um lugar comum em linguagem de gestão. No entanto, estamos convictos de que esta realidade se vai agudizar no futuro, à medida que a revolução tecnológica acelera, os consumidores se tornam mais sofisticados e os colaboradores mais exigentes. Desta forma, a necessidade de mais e melhor formação chegou, definitivamente, à realidade diária dos gestores de topo, até das maiores empresas nacionais. Sem uma atualização constante, mesmo os melhores profissionais ficam para trás. (...) A Faculdade de Economia da Universidade do Algarve tem já um longo historial de formação para executivos em diversas áreas do saber. De facto, há 20 anos que oferecemos soluções formativas em áreas tradicionais como a gestão empresarial, as finanças e o marketing. Mais recentemente, a aposta centrou-se no turismo e na saúde, áreas que são hoje em dia estratégicas dentro do nosso portefólio formativo. Será de referir que já passaram por estes programas mais de 1800 estudantes, o que não deixa de ser um importante contributo para a qualificação dos quadros que todos os dias trabalham no nosso País, muito em especial na região do Algarve. É ainda de enfatizar que a Universidade tem vindo a fazer um importante esforço de internacionalização, em particular, fruto do seu corpo docente qualificado por universidades estrangeiras. A Faculdade de Economia oferece quatro programas avançados totalmente lecionados em língua inglesa. Dois são na área de turismo, um outro é na área das finanças e o quarto versa sobre gestão geral. Esta é a nossa opção de fundo mais importante, já que nos permite diferenciar face a outras ofertas.



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# MBA PROGRAMME

An entrepreneurial journey



"The experience of ISEG MBA has been great, allowing me to grow my knowledge of management, its pitfalls and to find my inner manager features."

**Luís Pinto**  
Bachelors in Applied Chemistry  
PhD in Organic Chemistry  
MBA from ISEG



RUA DO QUELHAS, 6, 1200-761 LISBOA/ PORTUGAL

(+351) 213 925813

[www.iseg.ulisboa.pt](http://www.iseg.ulisboa.pt)

[iseg.pt](http://iseg.pt) [iseglisbon](https://www.facebook.com/iseglisbon)



CATÓLICA-LISBON  
**EXECUTIVE  
 EDUCATION**

[clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos](http://clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos)

Quando investimos em nós próprios,  
**o futuro só tem um sentido.**

Mude a sua perspetiva em relação ao futuro com os programas  
 de Executivos da CATÓLICA-LISBON, uma escola de topo.



**FT** FINANCIAL  
 TIMES



EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

ASSOCIATION  
**AMBA**  
 ACCREDITED



**CATOLICA  
 LISBON**  
 BUSINESS & ECONOMICS

A Única Escola Portuguesa no Top 20 europeu do ranking do Financial Times para a Formação de Executivos.  
 Acreditada pelas três instituições de referência mundial na avaliação das Escolas de Gestão.