

# NCE/20/2000195 — Apresentação do pedido - Novo ciclo de estudos

---

## 1. Caracterização geral do ciclo de estudos

### 1.1. Instituição de Ensino Superior:

*Universidade Nova De Lisboa*

### 1.1.a. Outra(s) Instituição(ões) de Ensino Superior (proposta em associação):

### 1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):

*Faculdade De Economia (UNL)*

### 1.2.a. Outra(s) unidade(s) orgânica(s) (faculdade, escola, instituto, etc.) (proposta em associação):

### 1.3. Designação do ciclo de estudos:

*Executivo Sénior*

### 1.3. Study programme:

*Executive Senior Master*

### 1.4. Grau:

*Mestre*

### 1.5. Área científica predominante do ciclo de estudos:

*Gestão*

### 1.5. Main scientific area of the study programme:

*Management*

### 1.6.1 Classificação CNAEF – primeira área fundamental, de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF-3 dígitos):

*345*

### 1.6.2 Classificação CNAEF – segunda área fundamental, de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF-3 dígitos), se aplicável:

*<sem resposta>*

### 1.6.3 Classificação CNAEF – terceira área fundamental, de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF-3 dígitos), se aplicável:

*<sem resposta>*

### 1.7. Número de créditos ECTS necessário à obtenção do grau:

*60*

### 1.8. Duração do ciclo de estudos (art.º 3 DL n.º 74/2006, de 24 de março, com a redação do DL n.º 65/2018, de 16 de agosto):

*2 semestres*

### 1.8. Duration of the study programme (article 3, DL no. 74/2006, March 24th, as written in the DL no. 65/2018, of August 16th):

*2 semesters*

### 1.9. Número máximo de admissões:

*20*

### 1.10. Condições específicas de ingresso.

Para se candidatarem, os alunos têm de preencher um formulário on-line e apresentar os seguintes documentos:

1. Fotografia tipo passe
2. Cópia do documento de Identificação;
3. Curriculum Vitae;
4. Certificado de licenciatura, com discriminação das notas e ECTS,
5. Duas cartas de recomendação que atestem a experiência profissional
6. Carta de motivação

As candidaturas são analisadas pela Comissão de Admissão após um minucioso escrutínio de todos os elementos fornecidos complementados por uma entrevista. Os dados são analisados de forma individual e depois comparados com as restantes candidaturas. A seleção final dos alunos a admitir resulta da combinação de vários fatores, com distintas ponderações, e que traduzem o perfil de aluno relevante para a Nova SBE. A decisão é comunicada por e-mail, no prazo de um mês após a submissão da candidatura.

#### 1.10. Specific entry requirements.

To apply, students must complete an online form and submit the following documents:

1. Passport-type photo,
2. Copy of identification document,
3. Curriculum Vitae,
4. Graduation certificate with a grade description and ECTS,
5. Two recommendation letters attesting to professional experience
6. Motivation letter

Applications are examined by the Admissions Board after a detailed analysis of all elements provided and complemented with an interview. The data is analysed individually and then compared with the remainder applications. The final selection of students to be admitted results from the combination of several factors with different weightings, which reflect the relevant student profile for Nova SBE. The decision is communicated by e-mail within one month after the submission of the application.

#### 1.11. Regime de funcionamento.

*Pós Laboral*

##### 1.11.1. Se outro, especifique:

NA

##### 1.11.1. If other, specify:

NA

#### 1.12. Local onde o ciclo de estudos será ministrado:

*Nova School of Business & Economics  
Campus de Carcavelos  
Rua da Holanda, 1  
2775-405 Carcavelos, Portugal*

#### 1.12. Premises where the study programme will be lectured:

*Nova School of Business & Economics  
Campus de Carcavelos  
Rua da Holanda, 1  
2775-405 Carcavelos, Portugal*

#### 1.13. Regulamento de creditação de formação académica e de experiência profissional, publicado em Diário da República (PDF, máx. 500kB):

[1.13.\\_1.13.\\_NSBE\\_Despacho 14676-2016 de 5 dezembro\\_Regulamento Creditaçao Conhecimentos.pdf](#)

#### 1.14. Observações:

*Este mestrado de 60 ECTS destina-se a executivos atualmente no mercado de trabalho, que tenham no mínimo 10 anos de experiência profissional, especificamente experiência de gestão e de liderança de pessoas, considerando que o mestrado parte da premissa inicial de que todos os alunos já têm conhecimento e prática de gestão. Destina-se a pessoas que tendo saído do sistema de ensino há alguns anos pretende melhorar a sua empregabilidade, requalificação e atualização de conhecimentos com uma formação com rigor académico que um mestrado oferece. Deste modo, será feita uma análise rigorosa dos documentos comprovativos da experiência profissional, já que dado o seu carácter prático exige que os estudantes tenham competências que desenvolveram no âmbito das suas carreiras e, que servirão como ponto de partida no seu processo de ensino-aprendizagem.*

#### 1.14. Observations:

*This 60 ECTS Master's degree is aimed at executives currently in the labour market who have at least 10 years of professional experience, specifically management experience and people leadership, considering that the master's degree starts from the initial premise that all students already have management knowledge and practice. It is aimed at people who left the education system some years ago, but now want to improve their employability, requalify, and update their knowledge with the academic rigour that a master's degree offers. Therefore, a thorough analysis of the*

*documents proving the professional experience will be made, since the practical aspects of this master degree requires that the students possess skills that they have developed in their careers and that will serve as a starting point in their teaching-learning process.*

## 2. Formalização do Pedido

### Mapa I - Conselho Pedagógico da Nova SBE

---

#### 2.1.1. Órgão ouvido:

*Conselho Pedagógico da Nova SBE*

#### 2.1.2. Cópia de ata (ou extrato de ata) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):

[2.1.2.\\_Declaracao Mestrados Executivos-signed\\_compressed.pdf](#)

### Mapa I - Conselho Científico da Nova SBE

---

#### 2.1.1. Órgão ouvido:

*Conselho Científico da Nova SBE*

#### 2.1.2. Cópia de ata (ou extrato de ata) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):

[2.1.2.\\_EXTRATO DE ATA 13 CC 16\\_09\\_2020 signed\\_compressed.pdf](#)

### Mapa I - Reitor da Universidade Nova de Lisboa

---

#### 2.1.1. Órgão ouvido:

*Reitor da Universidade Nova de Lisboa*

#### 2.1.2. Cópia de ata (ou extrato de ata) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):

[2.1.2.\\_Despacho reitoral\\_ M- Executivo Sénior.pdf](#)

## 3. Âmbito e objetivos do ciclo de estudos. Adequação ao projeto educativo, científico e cultural da instituição

### 3.1. Objetivos gerais definidos para o ciclo de estudos:

*Dado o traço hipercompetitivo dos mercados contemporâneos, os gestores precisam de pensar o presente mas também o futuro e seus previsíveis impactos nas organizações e na gestão. O futuro é naturalmente imprevisível; no entanto, cada vez mais somos desafiados a antecipar, num olhar mais prospetivo do que retrospectivo, as tendências indicadoras de como os negócios, a sociedade e as pessoas vão evoluir.*

*O Mestrado Executivo aborda conhecimentos de prospeção estratégica de futuro, liderar organizações em mudança, visão estratégica e impactos sociais da atividade organizacional. Considerando o público-alvo sénior do Mestrado, a expectativa é de fortalecer competências existente e ampliar outras relacionadas, destacando-se a construção e análise de cenários, articulação de variáveis externas, capacidade liderar e de fazer escolhas que criam o verdadeiro valor para a organizações e seus colaboradores.*

### 3.1. The study programme's generic objectives:

*Given the hypercompetitive nature of contemporary markets, managers need to think about the present but also the future and its predictable impacts on organisations and management. The future is naturally unpredictable; however, we are increasingly challenged to anticipate, in a more forward-thinking than retrospective view, the trends indicating how business, society and people will evolve.*

*The Executive Master's degree addresses strategic foresight knowledge of the future, leading organisations in change, strategic vision, and societal impacts of organisational activity. Considering the Master's senior target audience, the expectation is to strengthen existing skills and expand related ones, highlighting scenario building and analysis, articulation of external variables, ability to lead and make choices that create real value for organizations and their employees.*

### 3.2. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) a desenvolver pelos estudantes:

*Os objetivos de aprendizagem alinhados com a pedagogia do ensino superior em que mais do que recetores passivos de conhecimentos acumulados, espera-se que os alunos possam usar sua criatividade, não só por meio de análise crítica das informações recebidas, mas também pela produção de informações e aplicabilidade nos seguintes pontos:*

- Compreender o ambiente externo, global, conectado e multivariável, nas suas dimensões, macroeconómicas, geopolíticas, socioculturais e tecnológicas, numa jornada de desenvolvimento sustentável*
- Explorar novas formas de pensar os negócios, a estrutura e processos organizacionais e a vida organizacional*
- Aplicar o novo pensamento e prática ao contexto empresarial dos alunos*

### **3.2. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences) to be developed by the students:**

*Learning objectives are aligned with higher education pedagogy where more than passive receivers of accumulated knowledge, students are expected to be able to use their creativity, not only through critical analysis of the information received, but also by producing information and applicability on the following points:*

- *Understanding the external, global, connected, and multivariable environment in its macroeconomic, geopolitical, socio-cultural and technological dimensions, on a journey of sustainable development*
- *Explore new ways of thinking about business, organisational structure and processes and organisational life*
- *Applying new thinking and practice to students' business context*

### **3.3. Inserção do ciclo de estudos na estratégia institucional de oferta formativa, face à missão institucional e, designadamente, ao projeto educativo, científico e cultural da instituição:**

*Este ciclo de estudos pretende materializar a missão e visão institucional da Faculdade de Economia da Universidade NOVA de Lisboa de “ser uma comunidade dedicada ao desenvolvimento de talento e conhecimento com impacto no mundo”. Esta materialização será conseguida através de um esforço conjunto entre a Faculdade e respetivos centros de conhecimento, e os seus parceiros institucionais na preparação das organizações e seus colaboradores para os futuros possíveis em linha com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU.*

*O mercado manifesta uma apetência por soluções de desenvolvimento que abordem um conjunto integrado de competências para o futuro e não apenas competências verticais ou funcionais adequadas ao presente. A complexidade do contexto fruto da globalização e hiperconectividade, exigem uma visão sistémica. Um movimento de zoom out, capaz de permitir uma ampliação do olhar, mapeando a diversidade de variáveis envolvidas em cada escolha e o seu poder de propagação e impacto em outros contextos, são hoje competências que os executivos necessitam de aprofundar. Historicamente estas competências não estão desenvolvidas nas estruturas curriculares da gestão, ao que não é alheia a capacidade preditiva de modelos inspirados em dados do passado.*

*Os executivos procuram novas abordagens, consistentes, que simultaneamente estimulem novas forma de pensar a organização, conscientes do potencial de falência dos modelos atuais. O debate sobre novos modelos de negócio inspirados na tecnologia bem como a emergência de novas organizações - como o movimento das start-ups – estão na ordem do dia, mas a sua aplicação em organizações maduras, com maiores em volume de negócio e número de colaboradores não é linear ou imediata. Urge reunir conhecimento de ponta, multiáreas de conhecimento, que permitam ampliar e ajudem a lidar com a complexidade dos desafios organizacionais que hoje se colocam.*

*Conscientes da missão de construir, desenvolver e propagar conhecimento com impacto no mundo, este mestrado tem por base a investigação dos docentes da Universidade Nova de Lisboa, especialmente do centro de pesquisa Leadership for Impact, que em simbiose com outros contributos académicos apoiam o tecido empresarial a repensar a sua trajetória futura. Um mestrado de reflexão-ação, que coloca sementes de novas formas de pensar, mas caminha na trajetória de apoiar a execução, procurando ir ao encontro de um segmento executivo mais focado na capacidade de realização. Ou seja, o mestrado propõe-se avançar num movimento de zoom in, que mergulha na organização em si e nas suas capacidades internas.*

*Em síntese, este mestrado almeja explorar alternativas de futuro, compreender o universo de variáveis que compõem problemas complexos, estudar conhecimento de vanguarda, traduzir estes conhecimentos para os contextos empresariais, gerando novas formas de pensar e agir para o futuro.*

### **3.3. Insertion of the study programme in the institutional educational offer strategy, in light of the mission of the institution and its educational, scientific and cultural project:**

*This cycle of studies aims to materialize the mission and institutional vision of the Schools of Economics of NOVA University of Lisbon to “be a community dedicated to the development of talent and knowledge that impacts the world”. This materialization will be achieved through a joint effort between the School and its knowledge centres, and its institutional partners in preparing organisations and their collaborators for possible futures in line with the UN's sustainable development objectives (SDO).*

*The market shows an interest in development solutions that address an integrated set of competences for the future and not just vertical or functional competences appropriate to the present. The complexity of the context resulting from globalisation and hyperconnectivity requires a systemic vision. A zoom out movement, capable of allowing a widening of the gaze, mapping the diversity of variables involved in each choice and their power of propagation and impact in other contexts, are nowadays competencies that executives need to deepen. Historically, these competences are not developed in the management curricular structures, which is not unrelated to the predictive capacity of models inspired by past data.*

*Executives seek new, consistent approaches that simultaneously stimulate new ways of thinking in the organization, aware of the bankruptcy potential of current models. The debate on new business models inspired by technology as well as the emergence of new organizations - such as the start-up movement - are on the agenda, but their application in mature organizations, with higher turnover and number of employees is not linear or immediate. There is an urgent need to bring together cutting-edge, multi-area knowledge to expand and help deal with the complexity of today's organisational challenges.*

*Aware of the mission of building, developing and propagating knowledge with an impact on the world, this Master's degree is based on the research of the faculty of the Universidade Nova de Lisboa, especially the Leadership for Impact research centre, which in symbiosis with other academic contributions support the business fabric to rethink its future trajectory. An action-reflection master's degree, which places seeds of new ways of thinking, but walks in the trajectory of supporting execution, seeking to meet an executive segment more focused on the capacity of achievement. In other words, the master's aims are to move forward in a zoom in movement, which plunges into the organisation itself and its internal capabilities.*

## 4. Desenvolvimento curricular

### 4.1. Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização em que o ciclo de estudos se estrutura (a preencher apenas quando aplicável)

4.1. Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização em que o ciclo de estudos se estrutura (a preencher apenas quando aplicável) / Branches, options, profiles, major/minor or other forms of organisation (if applicable)

Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização em que o ciclo de estudos se estrutura: Branches, options, profiles, major/minor or other forms of organisation:

<sem resposta>

### 4.2. Estrutura curricular (a repetir para cada um dos percursos alternativos)

Mapa II - NA

4.2.1. Ramo, opção, perfil, maior/menor ou outra (se aplicável):

NA

4.2.1. Branch, option, profile, major/minor or other (if applicable):

NA

4.2.2. Áreas científicas e créditos necessários à obtenção do grau / Scientific areas and credits necessary for awarding the degree

Área Científica / Scientific Area	Sigla / Acronym	ECTS Obrigatórios / Mandatory ECTS	ECTS Mínimos optativos* / Minimum Optional ECTS*	Observações / Observations
Gestão/ Management	G	41.5	11.5	
Economia/ Economics	E	7		
(2 Items)		48.5	11.5	

### 4.3 Plano de estudos

Mapa III - NA - 1º Ano Curricular

4.3.1. Ramo, opção, perfil, maior/menor ou outra (se aplicável):

NA

4.3.1. Branch, option, profile, major/minor or other (if applicable):

NA

4.3.2. Ano/semestre/trimestre curricular:

1º Ano Curricular

#### 4.3.3 Plano de Estudos / Study plan

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS Opcional	Observações / Observations (5)
Evolução demográfica, Motores Globais da Mudança & Futuros Cenários de Previsão	E	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5	Obrigatória/ mandatory
Rethinking business sustainability: performance and progress at the core	E	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2	Obrigatória/ mandatory
Economia Global & Impacto Político / Global Economy & Political Impact	E	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5	Obrigatória/ mandatory
Sustentabilidade, Disrupção e Concorrência / Sustainability, Disruption and Competition	E	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5	Obrigatória/ mandatory
Políticas Públicas, Tensões Sociais & Expetativas da Sociedade	E	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5	Obrigatória/ mandatory

Criação e Medição de Valor / Creating and Measuring Value	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/mandatory
Inovação Distribuída / Distributed Innovation	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
Transformação de Operações / Operation Transformation	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
Entrepreneurship Ventures	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
Marketing Digital / Digital Marketing	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
Avanço Estratégico em Tempos de Mudança Exponencial / Strategic Advance in Times of Exponential Change	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
Equipas flexíveis e de alto desempenho / Flexible, high performance teams	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
O Poder do Consumidor e Resposta Organizacional / Consumer Power and Organisational Response	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
Análise de dados e Tomada de Decisão/ Data Analysis and Decision Making	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5	1	Opcional / Optative
Governance para a Transformação/ Governance for Transformation	G	Trimestral	28	TP-4; OT-0,5;	1		Obrigatória/mandatory
Transformação Cultural Digital / Cultural Digital Transformation	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
Cultura Corporativa & Aprendizagem Organizacional/ Corporate Culture & Organizational Learning	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
Gestão de Crises e Tensão/ Crisis and Tension Management	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5	1	Opcional / optative
Liderança para o Futuro/ Leadership for the Future	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5		Obrigatória/mandatory
Inteligência Emocional & Empatia Amplificada/ Emotional Intelligence & Extended Empathy	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5	1	Opcional / Optative
Economia de Indivíduos e Mercado da Força de Trabalho/ Individual Economy and Labour Force Market	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1,5	1	Opcional / Optative
Coaching de Equipas para o Crescimento Sustentável / Team Coaching For Sustainability Grow	G	Trimestral	28	TP-4; OT-0,5;	1		Obrigatória/ Mandatory

**(22 Items)**

### Mapa III - NA - 1º Ano Curricular - WP

#### 4.3.1. Ramo, opção, perfil, maior/menor ou outra (se aplicável):

NA

#### 4.3.1. Branch, option, profile, major/minor or other (if applicable):

NA

#### 4.3.2. Ano/semestre/trimestre curricular:

1º Ano Curricular - WP

#### 4.3.3 Plano de Estudos / Study plan

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Opcional	Observações / Observations (5)
Trabalho Empresarial/ Work Project	G	Semestral	840	TP-5; OT-20;	30		Obrigatória/ Mandatory

**(1 Item)**

## 4.4. Unidades Curriculares

### Mapa IV - Evolução demográfica, Motores Globais da Mudança & Futuros Cenários de Previsão

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Evolução demográfica, Motores Globais da Mudança & Futuros Cenários de Previsão*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Demographic Evolution, Engines of Global Change & Forecast of Future Scenarios*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*E*

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

**4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Antonio Manuel Alvarenga Rodrigues / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Este módulo tem, desta forma, os seguintes objetivos:*

- Promover uma visão de longo prazo, desenvolvendo resiliência e melhorando a tomada de decisões;*
- Reconhecer o papel fundamental da antecipação para a atividade atual;*
- Experimentar a identificação de desafios e forças de mudança, com especial enfoque nas transformações demográficas, para refletir sobre as suas implicações no presente;*
- Aplicar um exercício de cenários e foresight em torno das transformações estratégicas decorrentes das grandes forças de mudança, com foco na evolução demográfica;*
- Compreender o processo de articulação da antecipação (Cenários) e ação (Estratégia e tomada de decisão).*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*This module has the following objectives:*

- Promote a long-term vision, developing resilience and improving decision making;*
- Recognise the fundamental role of anticipation for current activity;*
- Attempt to identify challenges and forces for change, with a special focus on demographic change, to reflect on its implications for the present;*
- Apply a scenario and foresight exercise around the strategic transformations arising from the major forces of change, with a focus on demographic evolution;*
- Understand the process of articulating anticipation (Scenarios) and action (Strategy and decision-making).*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

- 1. Porquê explorar o futuro? Conceitos chave e métodos de Foresight e Planeamento por Cenários*
- 2. A evolução demográfica no contexto das grandes forças de mudança. Scanning do contexto estratégico.*
- 3. Construindo Cenários: a evolução demográfica e as suas interações*
- 4. Exploração de Oportunidades de Futuro: dos Cenários à Estratégia, da antecipação à ação*

**4.4.5. Syllabus:**

- 1. Why explore the future? Key concepts and methods of Foresight and Scenario Planning*
- 2. Demographic change in the context of the major forces of change. Scanning the strategic context.*
- 3. Building Scenarios: Demographic change and its interactions*
- 4. Exploring Future Opportunities: from Scenarios to Strategy, from Anticipation to Action*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Os conteúdos estão organizados de forma integrada e progressiva. O ponto 1 ("Porquê explorar o futuro? Conceitos chave e métodos de Foresight e Planeamento por Cenários") contribui para criar uma literacia comum e uma base de conhecimento sobre o método dos Cenários, promovendo uma visão de longo prazo. O ponto 2 ("A evolução demográfica no contexto das grandes forças de mudança. Scanning do contexto estratégico.") fornece de forma muito prática o know-how para identificar e refletir sobre os desafios e as forças de mudança que o mundo irá enfrentar a médio-longo prazo, com foco nas transformações demográficas. Através da co-construção de cenários estratégicos (ponto 3: "Construindo Cenários: a evolução demográfica e as suas interações") e da sua ligação à estratégia (ponto 4: "Exploração de Oportunidades de Futuro: dos Cenários à Estratégia, da antecipação à ação"), pretende-se que os alunos compreendam como desenvolver cenários e como se articula a antecipação e a ação.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*The contents are organised in an integrated and progressive way. Point 1 ("Why explore the future? Key Concepts and Methods of Foresight and Scenario Planning") contributes to creating a common literacy and knowledge base on the Scenario method, promoting a long-term vision. Point 2 ("Demographic change in the context of the major forces of change. Scanning the strategic context") provides in a very practical way the know-how to identify and reflect on the challenges and forces of change that the world will face in the medium-long term, focusing on demographic change. Through the co-construction of strategic scenarios (point 3: "Building Scenarios: Demographic Change and its Interactions") and its link to strategy (point 4: "Exploring Future Opportunities: from Scenarios to Strategy, from Anticipation to Action"), students are expected to understand how to develop scenarios and how anticipation and action are articulated.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Esta unidade curricular baseia-se numa aprendizagem ativa, onde se aprende fazendo. Outros métodos, porém, serão utilizados: métodos expositivos, demonstrativos, etc.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*This curricular unit is based on active learning, where one learns by doing. Other methods, however, will be used: expositive, demonstrative methods, etc.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Tendo em conta os objetivos deste módulo, escolheu-se uma abordagem hands-on (aprendizagem ativa) em que os alunos simulam um processo de construção de cenários, identificando e relacionando as forças de mudança (com foco na evolução demográfica) e as incertezas cruciais para a construção de cenários relevantes e as suas implicações para o foco em análise. Em conjunto com métodos expositivos e demonstrativos, esta metodologia permite estimular a capacidade dos estudantes de passarem da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias abordadas durante o módulo, promovendo uma visão de longo prazo e experimentando o processo de articulação entre antecipação (Cenários) e ação (Estratégia e tomada de decisão).*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Taking into account the objectives of this module, a hands-on approach (active learning) has been chosen, in which students simulate a scenario-building process, identifying and relating the forces of change (with a focus on demographic change) and the uncertainties crucial to building relevant scenarios and their implications for the analysis focus. This methodology, together with expository and demonstrative methods, stimulates students' ability to move from theory to practice, by grasping concepts, tools and methodologies addressed during the module, promoting a long-term view and experiencing the process of articulation between anticipation (Scenarios) and action (Strategy and Decision Making).*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

- *Alvarenga, A.; Monteiro de Barros, M.; et al. (2019) Da Análise Prospetiva à Construção da Estratégia in MBA para gestores e engenheiros, Machado, C. and Paulo Davim, J. (coord.) Edições Sílabo, 1.ª Edição – Lisboa, ISBN: 978-989-561-007-5, pp. 25-70*

- *Alvarenga, A.; Diogo, A.; Alves, M. (tbp) Envelhecimento populacional e segurança social. Uma visão exploratória e prospetiva. AAFDL Editora, pp. 239-264*
- *European Commission, The Megatrends Hub, disponível em: [https://ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight/tool/megatrends-hub\\_en](https://ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight/tool/megatrends-hub_en) [consulted: October 2020]*
- *Van Der Heijden, K. (2005) Scenarios - The Art of Strategic Conversation. 2nd Edition. John Wiley and Sons, London.*

#### **Mapa IV - Repensar a Sustentabilidade do Negócio: Foco no Desempenho e Progresso**

##### **4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Repensar a Sustentabilidade do Negócio: Foco no Desempenho e Progresso*

##### **4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Rethinking business sustainability: performance and progress at the core*

##### **4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*E*

##### **4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

##### **4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*56*

##### **4.4.1.5. Horas de contacto:**

*13,5*

##### **4.4.1.6. ECTS:**

*2*

##### **4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

##### **4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

##### **4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Miguel Alves Martins / 4,5h*

##### **4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

##### **4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

- *Identificar e explicar tendências atuais relacionadas com o papel das empresas na sociedade;*
- *Compreender os conceitos de desempenho e progresso;*
- *Diferença entre criação de valor e captura de valor;*
- *Compreender as características-chave dos modelos de negócio em P&P;*
- *Compreender a implicação de P&P na gestão e liderança;*
- *Ser capaz de aplicar as ferramentas aprendidas nas aulas;*
- *Compreender como pode ser criado Valor Partilhado e os seus níveis de implementação;*
- *Compreender como a sustentabilidade pode fortalecer a vantagem competitiva das empresas;*
- *Compreender a importância das normais Ambientais, Sociais e de Governação*
- *Identificar estudos de caso de P&P bem sucedidos.*

##### **4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

- *Identify and explain current trends regarding the role of business in society;*
- *Understand the concepts of performance and progress;*
- *The difference between value creation and value capture;*
- *Understand the key characteristics of business models in P&P*
- *Understand the implication of P&P in management and leadership;*
- *Be able to apply the tools learned in class;*
- *Understand how Shared Value can be created and its levels of implementations;*

- Understand how sustainability can strengthen companies competitive advantage
- Understand the importance of Environmental, Social and Governance standards
- Identifying successful case studies of P&P.

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

- O papel das empresas na sociedade: da maximização do lucro à inclusão dos stakeholders;
- Os custos económicos das empresas por não equilibrarem prioridades a curto e longo prazo
- Tendências atuais na interseção dos negócios e sustentabilidade
- O que é uma economia convergente e porque é que precisamos dela?
- Porquê Performance e Progresso (P&P)?
- Valor Partilhado, Criação de Valor e Captura de Valor
- Liderança estratégica e criação de valor partilhado (CSV) para melhores negócios
- Como é que a criação de valor partilhado (CSV) liberta o poder da sustentabilidade para gerar novas oportunidades de negócio, maior produtividade e diferenciação competitiva?
- Níveis de aplicação e casos de CSV
- Quais são as principais características dos modelos de negócio das empresas que P&P?
- Quais são os pontos de tensão no sentido de uma economia convergente?
- Qual é a mentalidade de liderança em P&P?
- O papel e a importância das normas ambientais, sociais e de governação

#### 4.4.5. Syllabus:

- The role of business in society: from profit maximization only to stakeholders' inclusion
- Businesses' economic costs from not balancing short-term and long-term priorities
- Current trends at the intersection of business and sustainability
- What is a convergent economy and why do we need it?
- Why Performance AND Progress (P&P)?
- Shared Value, Value Creation and Value Capture
- Strategic leadership and creating shared value (CSV) toward better businesses
- How CSV unleashes the power of sustainability to generate new business opportunities, improved productivity and competitive differentiation
- CSV levels of implementation and cases
- What are the main business models characteristics of companies that P&P
- What are the tension points towards a convergent economy?
- What is the leadership mindset in P&P
- The role and importance of Environmental, Social and Governance standards

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Existe uma crescente pressão social sobre as empresas para que considerem "pessoas, planeta e lucro" e respondam às preocupações de múltiplos intervenientes, tanto dentro como fora do negócio. As organizações necessitam de líderes sustentáveis que equilibrem as prioridades a curto e longo prazo e criem valor para uma variedade de stakeholders.*

*Esta disciplina visa proporcionar aos alunos uma experiência reflexiva da necessidade de equilibrar o desempenho e o progresso de indivíduos e organizações que apoiam a mudança para uma nova economia convergente. O curso ajudará os alunos a repensar o seu modelo empresarial e posicionamento competitivo face a modelos empresariais sustentáveis e quadros estratégicos de valor partilhado, no contexto das tendências actuais no mundo empresarial. Ao compreenderem como o objectivo social se cruza com a estratégia empresarial e os modelos empresariais, os alunos aprenderão como alcançar resultados empresariais através de um impacto social mensurável.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*There is growing social pressure on companies to consider "people, planet and profit" and to respond to the concerns of multiple stakeholders, both inside and outside the business. Organizations are in desperate need of sustainable leaders who can balance short-term and long-term priorities and create value for a variety of stakeholders. The course design aims to provide students with a reflective experience of the need to balance performance & progress in individuals and organizations supporting the global shift to a new convergent economy. The course will assist students rethinking their business model and competitive positioning vis-a-vis sustainable business models and shared value strategy frameworks, in the context of current trends in the corporate world. By understanding how social purpose intersects with corporate strategy and business models, students will learn how to achieve business results via measurable social impact.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*As aulas consistem em discussões tanto sobre a teoria como sobre as suas aplicações. Espera-se e exige-se a participação na sala de aula. Através de uma abordagem pedagógica que mistura estudos de casos, pequenos vídeos, discussões e apresentações nas aulas, os alunos aprenderão os tópicos acima referidos.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*The classes consist of discussions about both the theory and its applications. Classroom participation is expected and required. Through a teaching approach that mixes case studies, short videos, class discussions and presentations, the students will learn the topics referred above.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Considerando o carácter inovador dos temas a abordar durante o curso, uma metodologia de ensino baseada em trocas mútuas com os alunos nas aulas através de apresentações, debates e discussões de casos reais, tal como aqui é proposta, é a forma mais eficaz de provocar o repensar que será exigido aos alunos e a compreensão de novos conceitos e enquadramentos. O recurso à teoria, que inclui a sua discussão e crítica, apoiará e consolidará a aprendizagem em sala de aula.*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*Considering the innovative nature of the topics to be addressed during the course, a teaching methodology based on mutual exchanges with students in class through presentations, debates and real cases' discussions, as it is proposed here, is the most effective way to cause the rethinking that will be required from the students and the understanding of new concepts and frameworks. The resort to theory, which includes its discussion and critique, will support and consolidate the learning in class.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Portes, M. and Kramer, M. (2011), "Creating Shared Value", HBS*

*Rangan, S. (2015), "Performance & Progress: Essays on Capitalism, Business, and Society", Oxford*

*Rangan, S. (2018), "Capitalism Beyond Mutuality: Perspectives Integrating Philosophy and Social Science", Oxford*

*Elkington, J. and Hartigan, P. (2008), "The Power of Unreasonable People", Harvard Business Press, pp. 31 – 54.*

### **Mapa IV - Economia Global & Impacto Político**

#### **4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Economia Global & Impacto Político*

#### **4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Global Economy & Political Impact*

#### **4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*E*

#### **4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

#### **4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

#### **4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

#### **4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

#### **4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

#### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

#### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*PEDRO MIGUEL SOARES BRINCA / 9h*

#### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Este curso visa dotar os formandos com uma perspetiva estruturada e crítica sobre a economia global atual e dos eventos que a antecederam, de forma a melhor compreender os desafios futuros. Os conteúdos estão segmentados em dois níveis de análise, curto e longo prazo, que visam desenvolver nos formandos competências na análise dos fenómenos relevantes nestas duas frequências: recessões e ciclos económicos por um lado, e crescimento económico de longo prazo. Neste sentido, começamos por capacitar os formandos na análise de performance económica. De seguida, promovemos a capacidade de identificação de diferentes processos que levam ao crescimento económico e dos seus determinantes.*

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*This course aims to provide learners with a structured and critical perspective on today's global economy and the events that preceded it, in order to better understand future challenges. The contents are segmented into two levels of analysis, short and long term, which aim to develop students' skills in the analysis of relevant phenomena on these two frequencies: recessions and economic cycles on the one hand, and long-term economic growth on the other. Therefore, we start by training the students in the analysis of economic performance. Next, we promote the capacity to identify different processes that lead to economic growth and their determinants.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*1. A economia global e como chegamos até aqui: Como medimos e comparamos o desempenho económico e quais são os principais determinantes do crescimento económico*

*2. As economias emergentes: os determinantes do sucesso no processo de transição das economias emergentes, o desafio da transformação institucional.*

*3. Os desafios para o crescimento na Europa: Desempenho comparativo dos EUA e da Europa nos últimos 40 anos, globalização, reformas estruturais, a grande recessão e a crise da dívida soberana, o que mudou, o que se mantém e áreas a observar*

*4. Covid-19: Presente e futuro: O mundo agora, o que esperar, prescrições de políticas, estratégia para reabertura, estratégias para sobrevivência da empresa e o novo normal*

#### 4.4.5. Syllabus:

*1. The global economy and how we got here: How we measure and compare economic performance and what the main determinants of economic growth are*

*2. Emerging economies: the determinants of success in the transition process of emerging economies, the challenge of institutional transformation.*

*3. The challenges for growth in Europe: comparative performance of the US and Europe over the last 40 years, globalisation, structural reforms, the major recession and the sovereign debt crisis, what has changed, what remains and areas to be seen*

*4. Covid-19: Present and Future: The world now, what to expect, policy prescriptions, strategy for reopening, strategies for survival of the enterprise and the new normal*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*De forma a atingir uma perspetiva estruturada e crítica sobre a economia global e dos eventos que a antecederam, de forma a melhor compreender os desafios futuros, é introduzida uma perspetiva histórica dos fatores e eventos que levaram à economia atual. As economias emergentes e a análise de casos de estudo comparativos de algumas destas economias que foram bem sucedidas na transição para economias desenvolvidas vs as que não o conseguiram, põem os fatores de crescimento introduzidos antes em contexto e permitem a introdução do fator institucional como determinante no atingir de níveis de desenvolvimento avançado. A análise das três últimas recessões globais proporcionam o conhecimento e a competência de análise dos canais de transmissão internacional de choques, dos fenómenos que estão na origem das próprias recessões e de uma perspetiva crítica sobre as políticas desenhadas para as combater.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*In order to achieve a structured and critical perspective on the global economy and the events that preceded it, in order to better understand future challenges, a historical perspective of the factors and events that led to the current*

economy is introduced. The emerging economies and the analysis of comparative case studies of some of these economies that have succeeded in the transition to developed economies vs. those that did not, put the growth factors introduced earlier into context and allow for the introduction of the institutional factor as a determinant in achieving advanced levels of development. The analysis of the last three global recessions provides the knowledge and expertise to analyse the channels of international transmission of shocks, the phenomena at the origin of the recessions themselves and a critical perspective on the policies designed to combat them.

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A exposição dos tópicos abordados assentam numa interação constante entre formandos e formador, usando diferentes formatos de transmissão de conteúdos (visionamento de vídeos, análise gráfica etc).

A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

The exposure of the topics covered is based on constant interaction between students and the teacher, using different formats for transmitting content (video viewing, graphic analysis, etc.).

The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

Considerando o objetivo fundamental desta unidade curricular, o método de aprendizagem mais adequado é uma combinação entre:

- aprendizagem por exemplos (demonstração)
- aprender fazendo (praticar fazendo)
- aprender ensinando (ensinar outros)

As metodologias de ensino adotadas visam estimular a capacidade dos alunos de passar da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias explicadas. Assim, eles contribuem para o processo de aprendizado individual e em grupo e desenvolvem análises críticas.

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning method most suitable to this course is:

- the method learning-by-examples (demonstration)
- learning-by-doing (practice by doing)
- learning-by-teaching (teach others)

The teaching methodologies adopted are intended to stimulate the students' ability to go from theory to practice, through the apprehension of concepts, tools and methodologies which are explained in the course. Thus, they contribute to the process of individual and group learning and develop critical analysis.

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

10 YEARS AFTER THE CRISIS, REPORTING BY CEZARY PODKUL. PRODUCED BY GABRIEL GIANORDOLI, JESS KURONEN, TYLER PAIGE, PETER SANTILLI AND HANNA SENDER. PUBLISHED MARCH 27, 2018 AT 7:30 A.M. ET, WALL STREET JOURNAL.

HARGROVES, K., & SMITH, M. H. (2005). NATURAL ADVANTAGE OF NATIONS. EARTHSCAN.

DE PLEIJT, A., & VAN ZANDEN, J. L. (2020). THE MADDISON PROJECT.

BARRO, R. (2009). INTERMEDIATE MACRO. CENGAGE LEARNING.

QUAH, D. (2011). THE GLOBAL ECONOMY'S SHIFTING CENTRE OF GRAVITY. GLOBAL POLICY, 2(1), 3-9.

DORGAN, S. J., & DOWDY, J. (2002). HOW GOOD MANAGEMENT RAISES PRODUCTIVITY.(CURRENT RESEARCH). THE MCKINSEY QUARTERLY, 14-18.

BERG, J., & CAZES, S. (2007). THE DOING BUSINESS INDICATORS: MEASUREMENT ISSUES AND POLITICAL IMPLICATIONS. GENEVA: ILO.

FATÁS, A., & MIHOV, I. (2009). THE 4 I'S OF ECONOMIC GROWTH. INSEAD. FONTAINEBLEAU: FRANCE.

BAUER, L., BROADY, K., EDELBERG, W., & O'DONNELL, J. TEN FACTS ABOUT COVID-19 AND THE US ECONOMY.

### Mapa IV - Sustentabilidade, Disrupção e Concorrência

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Sustainability, Disruption and Competition*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*E*

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

**4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*LUÍS MIGUEL TAVARES DE ALMEIDA COSTA / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Este curso proporciona uma perspetiva estruturada e integrada sobre a relação entre Estratégia e criação de valor. Num ambiente competitivo marcado pelo elevado ritmo de inovação, pelas alterações no comportamento dos consumidores, pela progressiva digitalização da economia, pelas crescentes preocupações com questões ambientais e de saúde pública e pela intensificação da concorrência, a criação de valor por parte das empresas passa frequentemente pelo desenvolvimento de estratégias disruptivas ou pela capacidade de assegurar a sustentabilidade das suas vantagens competitivas. A primeira parte do curso incide sobre como perspetivar o problema de formulação de estratégia quando o objetivo é desenvolver estratégias disruptivas de criação de valor. A segunda parte do curso centra-se nos determinantes da sustentabilidade da situação competitiva de uma empresa.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*This course offers a strategic and integrated perspective about the relation between Strategy and value creation. In a competitive landscape characterized by a high pace of technological innovation, changing consumer behavior, accelerated digitalization, growing concerns with environmental and public health issues, and increasing competition, value creation by companies often implies the development of disruptive strategies or the ability to sustain their competitive advantages. The first part of the course focuses on how to approach the strategy formulation process when the objective is to develop disruptive strategies for value creation. The second part of the course focuses on the determinants of the sustainability of the competitive advantage of a company.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Sessão I – ESTRATÉGIAS DISRUPTIVAS DE CRIAÇÃO DE VALOR*

*Esta sessão incide sobre como perspetivar o problema de formulação de estratégia quando o objetivo é desenvolver estratégias disruptivas de criação de valor. Algumas das questões abordadas são: Como redefinir as “regras do jogo” a favor da empresa? Como é que a digitalização tem vindo a revolucionar a concorrência na generalidade dos setores? Como tirar partido das tendências tecnológicas e de mercado?*

*Sessão II – SUSTENTABILIDADE DA VANTAGEM COMPETITIVA*

*Esta sessão centra-se nos determinantes da sustentabilidade da situação competitiva da empresa. Alguns dos temas discutidos são: Por que razão algumas empresas conseguem sustentar situações de dominância ao longo de décadas, enquanto que outras, outrora relevantes, desapareceram ou tornaram-se insignificantes? Quais os fatores que determinam a sustentabilidade da situação competitiva da empresa? Quais desses aspetos assumem particular relevância no contexto atual?*

#### 4.4.5. Syllabus:

##### *Session I – DISRUPTIVE STRATEGIES FOR VALUE CREATION*

*This session focuses on how to approach the strategy formulation process when the objective is to develop disruptive strategies for value creation. Some of the issues discussed are: How to redefine the “rules of the game” to the company’s advantage? How has digitalization been revolutionizing competition in most industries? How to take advantage of technological and market trends?*

##### *Session II – SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE*

*This session focuses on the determinants of the sustainability of the competitive advantage of a company. Some of the topics analyzed are: Why are some companies able to sustain dominant positions for decades, while others, once relevant, disappear or become insignificant? What factors determine the sustainability of the competitive advantage of a company? Which ones are particularly relevant nowadays?*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Como referido acima, este curso tem como objetivo proporcionar uma perspetiva estruturada e integrada sobre a relação entre Estratégia e criação de valor. Uma vez que a criação de valor por parte das empresas passa frequentemente pelo desenvolvimento de estratégias disruptivas ou pela capacidade de assegurar a sustentabilidade das suas vantagens competitivas, o programa incide, precisamente, sobre estes dois aspetos.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit’s intended learning outcomes:

*As mentioned above, the objective of this course is to provide a strategic and integrated perspective about the relation between Strategy and value creation. Since value creation by companies often implies the development of disruptive strategies or the ability to sustain their competitive advantages, the syllabus focuses precisely on these two aspects.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Este modulo desenvolve as competências de análise estratégica dos participantes através de uma combinação cuidada de apresentações, discussões de casos.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*This course develops the ability of participants to conduct a strategic analysis through a carefully controlled combination of lectures, case discussions.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*As apresentações têm quatro objetivos fundamentais:*

- *Proporcionar uma perspetiva integrada dos diferentes tópicos discutidos*
- *Explicar os conceitos, modelos e ferramentas relevantes*
- *Introduzir as ferramentas práticas de que os participantes precisam para analisar situações reais*
- *Constituir a base para discutir como lidar com situações reais*

*As discussões de casos têm três objetivos fundamentais:*

- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de aplicarem os diferentes conceitos, modelos e ferramentas a situações reais*
- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de obterem uma melhor compreensão de como os diferentes conceitos e ferramentas se integram*
- *Proporcionar um fórum de partilha de conhecimento e experiências entre os participantes*

*O exame final tem três objetivos fundamentais:*

- *Garantir que os participantes dedicam algum tempo ao estudo e à reflexão sobre os tópicos cobertos no curso*
- *Garantir que os participantes não passam o modulo sem uma compreensão mínima dos assuntos discutidos no curso*
- *Proporcionar aos participantes uma oportunidade adicional para compreender como aplicar os conceitos, ferramentas e ideias discutidos no curso na análise de situações reais*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*The lectures have four main objectives:*

- Give a comprehensive view of the different topics discussed
- Explain the relevant concepts, models and frameworks
- Introduce the practical tools participants need to analyze real-life situations
- Constitute the basis for discussing how to deal with specific real-life situations

*The case discussions have three main objectives:*

- Give participants the opportunity to apply the different concepts, models and frameworks to real-life situations
- Give participants the opportunity to gain a better understanding of how the different concepts and tools fit together
- Provide a forum for knowledge and experience sharing among participants

*The final exam has three main objectives:*

- Ensure that participants spend some time studying and reflecting on the topics covered in the course
- Ensure that participants do not pass the course without a minimum understanding of the subjects discussed in the course
- Give participants an additional opportunity to understand how apply the concepts, frameworks and ideas discussed in the course to the analysis of real-life situations

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*Leituras obrigatórias:*

- Kim, W.C., e R. Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, Outubro 2004, págs. 76-84.
- Kim, W.C., e R. Mauborgne, "Red Ocean Traps", *Harvard Business Review*, Março 2015, págs. 68-73.
- Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley e S. Schaefer, *Economics of Strategy*, Wiley, 2017 (7a edição), cap. 11.
- Cool, K., L. Almeida Costa e I. Dierickx, "Constructing Competitive Advantage", in *Handbook of Strategy and Management*, Pettigrew, A., H. Thomas, and R. Whittington eds., Sage Publications, 2002.

*Casos:*

- *Apple Inc. in 2018*
- *Michelin in China in 2016*

### Mapa IV - Políticas Públicas, Tensões Sociais & Expectativas da Sociedade

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Políticas Públicas, Tensões Sociais & Expectativas da Sociedade*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Public Policies, Social Tensions & Society Expectations*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*E*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*42*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*9*

#### 4.4.1.6. ECTS:

*1,5*

#### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

#### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

#### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*PEDRO MIGUEL SOARES BRINCA / 9h*

#### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

<sem resposta>

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Este curso visa dotar os formandos de conhecimentos e capacidade crítica relativamente às expectativas da sociedade, tensões sociais e das políticas públicas que lhe visam dar resposta. De forma a atingir este objetivo, começamos por desenvolver nos formandos a capacidade crítica relativamente às teorias que racionalizam o papel da intervenção do estado na atividade económica. De seguida procuramos dar aos formandos um conhecimento mais alargado do tamanho do estado nas diferentes economias mundiais e da importância quantitativa das principais rubricas de receitas e despesas em estados com diferentes paradigmas relativamente ao papel do estado na economia. Seguimos com o objetivo de dotar os formandos de capacidade em relacionar as dinâmicas económicas dos últimos anos com fenómenos emergentes de populismo nos EUA e na Europa. Terminamos fomentando a análise crítica dos conteúdos dos planos de recuperação económica que estão a ser elaborados para o horizonte 2020-2030 na União Europeia*

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*This course aims to provide trainees with knowledge and critical capacity regarding the expectations of society, social tensions and public policies that aim to respond to them. In order to achieve this objective, we begin by developing the trainees' critical capacity in relation to the theories that rationalize the role of government intervention in economic activity. Then we aim at giving trainees a broader knowledge of the size of the government in different world economies and the quantitative importance of the main items of income and expenditure in governments with different paradigms regarding the role of the government in the economy. We continue with the objective of providing trainees with the capacity to relate the economic dynamics of recent years with emerging phenomena of populism in the USA and Europe. We ended by promoting a critical analysis of the contents of the economic recovery plans that are being prepared for the 2020-2030 horizon in the European Union.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

- 1. O papel do estado na economia. Eficiência do mercado, falhas de mercado e políticas de promoção da eficiência. O problema da assimetria de informação.*
- 2. Agregação de preferências, o teorema da impossibilidade de Arrow, O teorema do votante mediano. Estruturas fiscais e equidade vs eficiência.*
- 3. O estado em números: comparação do tamanho do setor público e das respetivas receitas e despesas em contexto.*
- 4. A desigualdade em números: tendências na evolução das distribuições de riqueza e de rendimento, suas causas e consequências. A emergência de fenómenos populistas como resposta política ao aprofundar das desigualdades: as eleições presidenciais norte-americanas de 2016.*
- 5. Covid19 e o impacto que trouxe na perceção social das políticas públicas e do papel do public vs private insurance. Os programas de recuperação económica para 2020-2030.*

#### 4.4.5. Syllabus:

- 1. The role of the government in the economy. Market efficiency, market failures and efficiency promotion policies. The problem of information asymmetry.*
- 2. Aggregation of preferences, Arrow's impossibility theorem, The median voter theorem. Tax structures and equity vs. efficiency.*
- 3. Government in numbers: comparison of the size of the public sector and the respective revenues and expenses in context.*
- 4. Inequality in numbers: trends in the evolution of wealth and income distributions, their causes and consequences. The emergence of populist phenomena as a political response to the deepening of inequalities: the 2016 US presidential elections.*
- 5. Covid19 and the impact it has had on the evaluation of public policies and the role of public vs private insurance. The economic recovery plans for the 2020-2030 period.*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Com o objetivo de dotar os formandos de conhecimentos e capacidade crítica relativamente às expectativas da sociedade, tensões sociais e das políticas públicas que lhe visam dar resposta começamos por introduzir o conceito de estado, os fundamentos e o racional de intervenção na economia. Com a caracterização empírica dos sectores públicos de diferentes países, atingimos o objetivo de dotar os formandos de conhecimentos acerca das estruturas públicas em países com diferentes paradigmas sobre o papel do estado na economia. A análise das dinâmicas e determinantes da desigualdade económica permite aos formandos uma capacidade crítica sobre os atuais modelos de crescimento económico e a sua relação com os fenómenos de populismo.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*In order to provide trainees with knowledge and critical capacity regarding the expectations of society, social tensions and public policies that aim to respond to them, we begin by introducing the concept of government, the fundamentals and rationale of intervention in the economy. With the empirical characterization of public sectors in different countries, we achieved the objective of providing trainees with knowledge about public structures in countries with different paradigms about the role of the government in the economy. The analysis of the dynamics and determinants of economic inequality allows trainees a critical capacity about current models of economic growth and their relationship with the phenomena of populism.*

#### **4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*A exposição dos tópicos abordados assentam numa interação constante entre formandos e formador, usando diferentes formatos de transmissão de conteúdos (visionamento de vídeos, análise gráfica etc).*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*The presentation of the topics covered is based on a constant interaction between the trainees and the trainer, using different formats of content transmission (viewing videos, graphic analysis, etc.).*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Considerando o objetivo fundamental desta unidade curricular, o método de aprendizagem mais adequado é uma combinação entre:*

- *aprendizagem por exemplos (demonstração)*
- *aprender fazendo (praticar fazendo)*
- *aprender ensinando (ensinar outros)*

*As metodologias de ensino adotadas visam estimular a capacidade dos alunos de passar da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias explicadas. Assim, eles contribuem para o processo de aprendizado individual e em grupo e desenvolvem análises críticas.*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning method most suitable to this course is:*

- *the method learning-by-examples (demonstration)*
- *learning-by-doing (practice by doing)*
- *learning-by-teaching (teach others)*

*The teaching methodologies adopted are intended to stimulate the students' ability to go from theory to practice, through the apprehension of concepts, tools and methodologies which are explained in the course. Thus, they contribute to the process of individual and group learning and develop critical analysis.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*10 YEARS AFTER THE CRISIS, REPORTING BY CEZARY PODKUL. PRODUCED BY GABRIEL GIANORDOLI, JESS KURONEN, TYLER PAIGE, PETER SANTILLI AND HANNA SENDER. PUBLISHED MARCH 27, 2018 AT 7:30 A.M. ET, WALL STREET JOURNAL.*

*HINDRIKS, J., & MYLES, G. D. (2013). INTERMEDIATE PUBLIC ECONOMICS. MIT PRESS.*

*BAUER, L., BROADY, K., EDELBERG, W., & O'DONNELL, J. TEN FACTS ABOUT COVID-19 AND THE US ECONOMY.*

*MCAFFEE, A., & BRYNIJOLFSSON, E. (2015). THE GREAT DECOUPLING. HARVARD BUSINESS REVIEW, 66-74.*

*BALDWIN, R., & WEDER DI MAURO, B. (2020). ECONOMICS IN THE TIME OF COVID-19.*

*SILVA, A. C., (2020) VISÃO ESTRATÉGICA PARA O PLANO DE RECUPERAÇÃO ECONÓMICA DE PORTUGAL, 2020-2030.*

*AVALIAÇÃO É COMPOSTA POR EXAME (90%) E PARTICIPAÇÃO NA AULA (10%).*

## **Mapa IV - Criação e Medição de Valor**

### **4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Criação e Medição de Valor*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Value Creation and Measurement*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

G

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

56

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

13,5

**4.4.1.6. ECTS:**

2

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Paulo José Jubilado Soares de Pinho / 13,5h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Este é um curso prático dedicado ao valor da empresa e à criação de valor. Recorre à moderna teoria financeira com um forte enfoque no seu uso no contexto da criação de valor. Os participantes deverão desenvolver competências na compreensão das fontes de criação e destruição de valor na organização e de como melhorar o potencial de geração de valor das unidades de negócio.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*This is an applied course is devoted to corporate value and value creation. It makes use of the of modern corporate finance theory with a strong emphasis on its use in a value creating context. Participants are expected to understand the sources of corporate value, to identify issues in value destruction on their organizations and how to improve value creation in business units.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*O curso será estruturado de acordo com os seguintes tópicos:*

- *O conceito de valor da empresa*
- *Necessidades de fundo de maneio e capital empregue no negócio; ROCE*
- *Valor, crescimento e o custo de capital*
- *As quatro pedras basilares sobre o valor em finanças*
- *Medição da criação de valor*
- *Estrutura de capital e seu impacto sobre o valor da empresa e o custo do capital*
- *Valor económico acrescentado*
- *Decisões financeiras e o seu impacto sobre a empresa*
- *Recursos estratégicos e estrutura de mercado como fonte do valor*
- *Avaliação de empresas, valor e preço*
- *Criação de valor através de reestruturação*

**4.4.5. Syllabus:**

*The course will be structured around the following topics.*

- *The value of the firm*
- *New working capital requirements; Capital employed; ROCE*
- *Value, growth and the cost of capital*
- *The four cornerstones of corporate finance*
- *Measuring value creation*

- *Capital structure and its impact on the value of the firm and its cost of capital*
- *Economic Value Added*
- *Financing decisions and the value of the firm*
- *Strategic resources and market structure as sources of corporate value*
- *Corporate valuation, value and prices*
- *Creating value through restructuring*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Este curso tem por objectivo proporcionar aos estudantes os aspectos práticos da criação de valor, tendo os tópicos sido seleccionados de forma a cobrir os aspectos considerados mais relevantes para gestores que pretendem alargar as suas competências de gestão desenvolvendo maior proficiência na medição e gestão da criação de valor.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*This course aims to provide students with practical aspects of value creation. The topics selected are the ones that are typically considered of more relevance for managers who need to broaden their managerial skills and develop deeper knowledge on how to measure and manage value creation.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Esta unidade tem um carácter bastante aplicado e baseia-se amplamente na discussão na aula de estudos de caso e, portanto, exige preparação prévia de cada aula. As discussões de caso serão complementadas com aulas expositivas, simulações, oradores convidados e exercícios na aula.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

**4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*This is an applied course and thus relies extensively on class discussion of case studies, and therefore requires preparation in advance of each class. Case discussions will be supplemented with lectures, simulations, guest speakers and class exercises.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

**4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*O método utilizado, a combinação entre aulas formais e a utilização de case-studies nos tópicos mais relevantes, tem por objectivo proporcionar aos alunos não apenas a necessária proficiência da teoria financeira, mas também lhes proporcionar a capacidade de a utilizar em aplicações práticas de grande importância no mundo empresarial.*

**4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The method used, the combination of formal lectures with case-study discussions on the most relevant topics, aims to allow students to not only have sufficient proficiency on the discipline but also to be able to use it in practical applications of significant importance in corporate life.*

**4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Reference Textbook / Livro de referência:*

*Koller, Richard, Dobbs, Value: The Four Cornerstones of Corporate Finance, McKinsey & Co, Wiley 2011.*

**Mapa IV - Inovação Distribuída**

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Inovação Distribuída*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Distributed Innovation*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

G

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

42

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

9

**4.4.1.6. ECTS:**

1,5

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Pedro Oliveira e Maria João Jacinto / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Esta unidade curricular visa abordar as diferentes formas de inovação. Serão apresentados os diferentes tipos de inovação, motivações para inovar, abordagens inovadoras, e sua interpretação. Serão também lançadas as bases para que os alunos compreendam os métodos que servem de suporte aos projetos de inovação. O objetivo é aumentar o conhecimento e a capacidade crítica dos estudantes quanto à inovação enquadrada em diferentes aspetos da sociedade possíveis de verificar no dia-a-dia.*

*Será desenvolvida uma abordagem prática e orientada para a ação em cada estudante, identificando oportunidades para criar novas aplicações de inovação distribuída.*

*Esta unidade curricular tem com objetivo último reforçar o gosto pela curiosidade, estudo e conhecimento da inovação aplicada ao mundo real.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*This course aims to address the different forms of innovation. Different types of innovation, motivations to innovate, innovative approaches, and its interpretation will be presented. It will also be launched the bases for the methods that support the innovation projects. The goal is to increase students' knowledge and critical capacity regarding innovation within different aspects of our society that can be verified on a daily basis.*

*A practical and action-oriented approach will be developed for each student, identifying opportunities to create new applications of distributed innovation.*

*This curricular unit aims to reinforce the taste for curiosity, study and knowledge of innovation applied to the real world.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Aulas teóricas*

*- O que é inovação?*

*- A importância da inovação nas organizações e na sociedade*

*- Inovação fechada vs inovação aberta*

*- Relação entre inovação aberta e inovação distribuída*

*- Inovação distribuída: motivação e interesse; princípios de organização do processo; abertura e propriedade intelectual; limitações*

*- Modelos de inovação distribuída*

*- Business ecosystems: opção para problem-solving criativo; Design organizacional; Relação com competição e evolução tecnológica*

**4.4.5. Syllabus:**

*Lectures*

*- What is innovation?*

*- The importance of innovation in corporate world and society in general*

- Closed innovation vs open innovation
- Relationship between open innovation and distributed innovation
- Distributed innovation: motivation and interest; principles of process organization; openness and intellectual property; limitations
- Distributed innovation models
- Business ecosystems: option for creative problem-solving; Organizational design; Relationship with competition and technological evolution

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Os conteúdos programáticos permitirão que os alunos atinjam os objetivos da UC.*

*No domínio dos conhecimentos serão capazes de colocar hipóteses e questões práticas relevantes na área da inovação; terão obtido conhecimentos sobre processos de inovação, diferenças entre abordagens de inovação aberta e fechada, distinguindo diferentes tipos de projetos de inovação relacionados com o mundo empresarial e sociedade em geral, o seu propósito, utilidade e limitações; desenvolverão uma atitude pró-ativa para pesquisar informação relevante e identificar novos exemplos de inovação distribuída.*

*No domínio das capacidades/desempenhos ficarão aptos a avaliar criticamente novas possibilidades de inovação distribuída; desenvolver uma análise de diversos casos de estudo e considerar possíveis novas abordagens. No domínio das atitudes e valores saberão ponderar de forma curiosa possíveis oportunidades de inovação distribuída.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*The syllabus will allow students to achieve the CU's goals.*

*In the field of knowledge, students will be able to embrace hypotheses and relevant practical questions in the innovation area; students will obtain knowledge about innovation processes, differences between open and closed innovation approaches, distinguishing different types of innovation projects related to the business world and society in general, their purpose, usefulness and limitations; they will also develop a proactive attitude to search for relevant information and identify new examples of distributed innovation.*

*In the field of capabilities / performances, students will be able to critically assess new possibilities for distributed innovation; develop an analysis of several case studies and consider possible new approaches. In the field of attitudes and values, students will know how to consider, in a curious way, possible opportunities for distributed innovation.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Aulas teóricas para apresentação dos conteúdos programáticos. Pretende-se que os alunos desenvolvam um sentido crítico com base nos temas e discussões promovidos em aula, de forma a que se consiga avaliar a sua perceção das definições base, bem como a aplicação dessas definições a casos de estudo e desenvolvimento de exemplos de inovação distribuída.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de UCs da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

**4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*Expository lectures, to present the bases of the syllabus. It is intended that students develop a critical sense based on the themes promoted in class, so their perception of the basic definitions taught can be evaluated, as well as the application of those same definitions to real case-studies and development of new examples of distributed innovation.*

*The assessment of this CU is done together with the block of CUs of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the masters for that student.

**4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*As sessões de natureza teórica abordam os conceitos de inovação distribuída e utilizam casos de estudo ilustrativos, a sua análise e apreciação crítica, o que permitirá ao aluno adquirir competências para participar e apreciar de forma crítica os diversos aspetos e implicações dos diferentes tipos e abordagens de inovação. Os momentos de discussão promovidos em aula pretendem também proporcionar a interação e partilha de conhecimentos que enriquecerá a transferência de conhecimento.*

*A realização de exame, no formato de prova escrita individual para avaliação no final da Unidade Curricular, visa promover não só a pesquisa e estudo individual pelos métodos de trabalho que o aluno encarar de forma responsável como mais adequados, mas também desenvolver a capacidade individual de aplicação das definições base lecionadas em aula a casos de estudo reais e desenvolvimento de novos exemplos de inovação distribuída.*

*Será realizada no final do semestre a avaliação da qualidade em vigor na Nova School of Business and Economics. Os alunos serão apoiados na aquisição de conhecimentos, serão treinados para desenvolver o pensamento analítico, a crítica da literatura e do ambiente social real que enfrentam, e a execução de exame final escrito. Serão orientados*

na leitura, interpretação e discussão de ideias inovadoras, e na revisão crítica de projetos de inovação distribuída.

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*Theoretical and expository lectures address the concepts of distributed innovation and use illustrative case studies, their analysis and critical assessment, which will allow the student to acquire skills to participate and critically appreciate the different aspects and implications of the different types and approaches of innovation. The moments of discussion promoted in class also aim to provide interaction and knowledge sharing that will enrich the transfer of knowledge.*

*The exam, in the format of individual written test for evaluation at the end of the curricular unit, aims to promote not only research and individual study by the work methods that the student sees - at his/her own responsibility - as most appropriate, but also to develop the individual ability to application of the basic definitions taught in class to real case studies and development of new examples of distributed innovation.*

*At the end of the semester, the quality assessment in force at the Nova School of Business and Economics will be carried out.*

*Students will be supported in the knowledge acquisition process, they will be trained to develop analytical thinking, criticism of literature and the real social environment that they face, and the execution of a final written exam. They will be guided in the reading, interpretation and discussion of innovative ideas, and in the critical review of distributed innovation projects.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*von Hippel, Eric (1988) The Sources of Innovation, Oxford, UK: Oxford University Press.*

*von Hippel, Eric (2005). Democratizing Innovation, Cambridge, MA: MIT Press.*

*Karim R. Lakhani and Jill A. Panetta (2007), The Principles of Distributed Innovation, Innovations: Technology, Governance, Globalization, 2:3, 97-112, <https://doi.org/10.1162/itgg.2007.2.3.97>*

*CHESBROUGH, Henry. VANHAVERBEKE, Wim. WEST, Joel and eds. Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2006*

### **Mapa IV - Transformação de Operações**

#### **4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Transformação de Operações*

#### **4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Operations Transformation*

#### **4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

#### **4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

#### **4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

#### **4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

#### **4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

#### **4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

#### **4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

#### **4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*MANUEL PEDRO DA CRUZ BAGANHA / 9h*

#### **4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

<sem resposta>

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Nos últimos anos, temos visto referências às operações do futuro.*

*Mas qual a relevância para o desenvolvimento dos processos utilizados para produzir/entregar bens/serviços? Como irão as operações mudar? Como a mudança das operações poderá induzir/contribuir para vantagem competitiva? Para analisar/procurar respostas para estas questões, a fim de preparar o futuro, precisamos de conhecer/compreender o passado e as ferramentas que temos vindo a utilizar.*

*Esta UC fornece um enquadramento para descrever/formular uma estratégia de operações e compreender/avaliar as decisões-chave nas operações, que têm um impacto substancial na posição competitiva de uma empresa.*

*No final da unidade curricular, os estudantes devem*

- a) Compreender a relevância da gestão dos processos na gestão da cadeia de abastecimento*
- b) Ter um conhecimento das principais alavancas que podem ser utilizadas para transformar operações*
- c) Ser capaz de fazer sugestões sobre a implementação de alterações aos processos*

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*In the last years we have seen a lot of references to the operations of the future.*

*But, what is their relevance for the development of the processes used to produce and deliver goods and services?*

*How will operations change? How changing operations might induce, or contribute to, competitive advantages?*

*To analyze, and search for answers, these questions in order to prepare the future we need to know, and understand, the past and the tools we have been using. This is the objective of this unit.*

*This unit provides a framework to describe and formulate an operations strategy and understand and evaluate the key decisions in operations that have a substantial impact on a firm's competitive position.*

*At the end of the unit, the students shall:*

- a) Understand the relevance of the processes management in supply chain management*
- b) Have a knowledge of the main levers that can be used to transform operations*
- c) Be able to make suggestions on the implementation of changes to the processes*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*1. Operações 4.0 - Preparar o futuro, aprendendo com passado*

*2. O princípio do alinhamento - As competências devem ser alinhadas com a posição competitiva que uma empresa procura ao longo do tempo*

*a. Foco operacional*

*b. Diversificação horizontal*

*3. Operações como a gestão de activos reais: capacidade, dimensão, tempo e localização*

*4. Como estruturar processos operacionais*

#### 4.4.5. Syllabus:

*1. Operations 4.0 – Preparing the future by learning from the past*

*2. The principle of alignment – Competencies should be aligned with the competitive position a firm seeks over time*

*a. Operational focus*

*b. Horizontal diversification*

*3. Operations as the management of real assets: capacity, size, timing and location*

*4. How to structure operational processes*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Esta disciplina cobre tópicos com ênfase em quadros estratégicos e métodos quantitativos. Na aula serão introduzidos modelos simples e conceitos básicos a fim de analisar o papel da transformação das operações no fornecimento de vantagens competitivas. Os alunos aplicarão as ideias a uma diversidade de indústrias.*

*Estas competências devem estar alinhadas com a posição competitiva que uma empresa procura ao longo do tempo.*

*Este será o 2º tema, usando como exemplo o caso de processos focados e os riscos de as decisões saírem do foco.*

*Os recursos são os activos da empresa, logo o 3º tema será a gestão de activos reais, analisando as decisões sobre capacidade: tipo, dimensão, calendarização, localização. Terminaremos com uma discussão sobre o offshoring e a gestão de redes globais.*

*A visão do processo levar-nos-á a discutir como estruturar processos operacionais com uma perspectiva de cadeia de valor. O sourcing estratégico, a gestão do fornecimento e a externalização serão o quarto tema.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*This unit covers a mix of topics with an emphasis on strategic frameworks and quantitative methods. In class simple models and basic concepts will be introduced in order to analyze the role of operations transformation in the provision of competitive advantages. Students will apply the ideas to a diversity of industries and situations.*

*These competencies should be aligned with the competitive position a firm seeks over time. This will be the second theme using as example the case of focused processes and the risks of decisions to go out of focus.*

*Resources are the assets of the firm thus our third theme will be the managing of real assets, analyzing the decisions about capacity: type, size, timing, location. We will end by discussing offshoring and the management of global networks.*

*The process view will lead us to discuss how to structure operational processes with a value chain perspective. Strategic sourcing, supply management and outsourcing will be the fourth theme.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O tempo para cada uma das áreas principais será dividido em duas partes: uma onde os conceitos serão apresentados e discutidos e uma segunda onde serão discutidos exemplos e aplicações.*

*Espera-se que os alunos se preparem para cada aula, executando as tarefas definidas. Após cada tópico principal, o aluno terá de aplicar os conhecimentos adquiridos a um problema específico.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de UCs da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The time for each one of the main areas will be divided in two parts: one where the concepts will be presented and second one where examples and applications will be discussed.*

*The students are expected to prepare for each class by executing the tasks defined. After each main topic the student will have to apply the acquired knowledge to a specific problem.*

*The assessment of this CU is done together with the block of CUs of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*O ensino desta disciplina será baseado no esforço dos estudantes na preparação para as aulas. Antes de cada matéria, os alunos deverão ler um breve caso descrevendo uma situação ou um problema para que, no início de cada sessão, estejam conscientes de um problema que precisa de ser abordado.*

*A aula começará por uma discussão muito breve sobre qual é a sua perspectiva do problema.*

*Posteriormente, será apresentado um quadro, ferramenta ou modelo que ajudará a abordar o problema, utilizando a situação/problema como exemplo.*

*Após a aula, os alunos prepararão a discussão de um caso mais longo em que os conhecimentos adquiridos devem ser aplicados.*

*Este processo irá desenvolver a seguinte aprendizagem:*

1. *Aqui está uma situação relacionada com a transformação das operações;*
2. *Como abordaria, ou resolveria, o problema com os meus conhecimentos actuais;*
3. *Aqui está uma nova ferramenta para abordar o problema. Qual é a sua principal vantagem?*
4. *Agora aplico o novo instrumento a outro problema/situação. Quão diferente é a solução do que eu teria com os meus conhecimentos anteriores?*
5. *Que novos conhecimentos aprendi.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*The teaching of this unit will be based on the effort of the students in preparing for classes. Before each subject the students are expected to read a brief case describing a situation or a problem in order that, at the beginning of each session, they are aware of a problem that needs to be address.*

*The class will start by a very briefly discussion of what is their perspective on the problem.*

*Afterwards a framework, tool or model that will help in addressing the problem will be presented using the situation/problem as an example.*

*Following the class the students shall prepare the discussion of a longer case where the knowledge acquired must be applied.*

*This process will develop the following learning:*

1. *Here is a situation related to the operations transformation;*
2. *How I would address, or solve, the problem with my current know-how;*
3. *Here is a new tool for to address the problem. What is its main advantage?*
4. *Now I apply the new tool to another problem/situation. How different is the solution from the one I would have with my previous know-how?*
5. *What new insights I have learned.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*Womack and Jones. The Rise and Fall of Mass Production, Chp 2 of The Machine that Changed the World*

*Womack and Jones. The Rise of Lean Production, Chp 3 of The Machine that Changed the World*

*Robert Hayes and David Upton, Operations Based Strategy*

*Charles Corbett and Luk Van Wassenhove, Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy*

*Jan Van Mieghen and Gad Allon, Operations Strategy, 2nd edition, 2014*

*Ravi Anupindi et al, Managing Business Process Flows, 3rd edition, Pearson 2011*

#### **Mapa IV - Empreendimentos de Empreendedorismo**

##### **4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Empreendimentos de Empreendedorismo*

##### **4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Entrepreneurship Ventures*

##### **4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

##### **4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

##### **4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

##### **4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

##### **4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

##### **4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

##### **4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

##### **4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Afonso Fuzeta da Ponte da Cunha de Eça / 9h*

##### **4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

##### **4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*O curso desenvolverá competências na avaliação, articulação e venda de uma nova empresa ou produto. Quer como uma nova empresa quer como um novo produto dentro de uma empresa.*

##### **4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*Students will develop skills and insights for evaluating, articulating, refining, and pitching a new product or service, either as a start-up business or a new initiative within an existing firm.*

##### **4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Sessão 1 (2h): a ideia*

*Sessão 2 (2h): crescer o negócio*

*Sessão 3 (2h): escalar o negócio*

*Sessão 4 (2h): vender o negócio*

##### **4.4.5. Syllabus:**

*Session 1 (2h): Building a venture – the idea*

*Session 2 (2h): Building a venture – growth stage*

*Session 3 (2h): Building a venture - scaling*

*Session 4 (2h): Exiting a venture*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Considerando o objetivo fundamental desta unidade curricular, o método de aprendizagem mais adequado é uma combinação entre:*

- *aprendizagem por exemplos (demonstração)*
- *aprender fazendo (praticar fazendo)*
- *aprender ensinando (ensinar outros)*

*As metodologias de ensino adotadas visam estimular a capacidade dos alunos de passar da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias explicadas. Assim, eles contribuem para o processo de aprendizado individual e em grupo e desenvolvem análises críticas.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning method most suitable to this course is:*

- *the method learning-by-examples (demonstration)*
- *learning-by-doing (practice by doing)*
- *learning-by-teaching (teach others)*

*The teaching methodologies adopted are intended to stimulate the students' ability to go from theory to practice, through the apprehension of concepts, tools and methodologies which are explained in the course. Thus, they contribute to the process of individual and group learning and develop critical analysis.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O curso será baseado em casos de estudo. Em cada aula discutiremos diferentes estudos de caso.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The course will be case-study base. In each class we will discuss different case studies.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Considerando o objetivo fundamental desta unidade curricular, o método de aprendizagem mais adequado é uma combinação entre:*

- *aprendizagem por exemplos (demonstração)*
- *aprender fazendo (praticar fazendo)*
- *aprender ensinando (ensinar outros)*

*As metodologias de ensino adotadas visam estimular a capacidade dos alunos de passar da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias explicadas. Assim, eles contribuem para o processo de aprendizado individual e em grupo e desenvolvem análises críticas.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning method most suitable to this course is:*

- *the method learning-by-examples (demonstration)*
- *learning-by-doing (practice by doing)*
- *learning-by-teaching (teach others)*

*The teaching methodologies adopted are intended to stimulate the students' ability to go from theory to practice, through the apprehension of concepts, tools and methodologies which are explained in the course. Thus, they contribute to the process of individual and group learning and develop critical analysis.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*Disciplined Entrepreneurship, Aulet, B., Wiley*

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Marketing Digital*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Digital Marketing*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

G

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

42

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

9

**4.4.1.6. ECTS:**

1,5

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Antonio Marinho Torres / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Conhecimentos: panorama do marketing digital, jornada de decisão do consumidor, valor do cliente, comunicações de marketing, motivadores da viralidade.*

*Competências específicas: comparação de ferramentas de marketing digital, definição de objetivos para programas de marketing, avaliação do impacto financeiro de programas de marketing digital, análise e planeamento de programas de marketing digital, análise da dinâmica do marketing viral.*

*Competências gerais: pensamento analítico, apresentação, trabalho em equipe.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*Knowledge: digital marketing landscape, consumer decision journey, customer lifetime value, marketing communications, virality drivers.*

*Subject-specific skills: comparison of digital marketing tools, definition of objectives for marketing programs, evaluation of the financial impact of digital marketing programs, analysis and design of digital marketing programs, analysis of viral marketing dynamics.*

*General skills: analytical thinking, presentation skills, teamwork.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*A base deste curso é uma framework de marketing digital desenvolvida sob medida (DSDW), suportada por modelos de marketing comprovados (CDJ, CLV, 6Ms e STEPPS), que visa permitir uma compreensão estruturada e duradoura do tópico além das técnicas e ferramentas atuais. Além disso, para ter uma visão concreta sobre o tema, os participantes trabalham em grupos para desenvolver uma campanha de marketing digital à sua escolha.*

**4.4.5. Syllabus:**

*This course's foundation is a purpose-developed digital marketing framework (DSDW), supported by proven marketing models (CDJ, CLV, 6Ms, and STEPPS), that aims to enable a structured and enduring understanding of the topic beyond current techniques and tools. Furthermore, in order to grasp a concrete view of the topic, participants work in groups to develop a digital marketing campaign of their choice.*

#### **4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Este curso tem como objetivo proporcionar aos participantes uma compreensão ampla do marketing digital, mais especificamente, o processo pelo qual as empresas implementam táticas promocionais através da internet (ou outro meio digital) para comunicação com os clientes com o objetivo de influenciar o seu comportamento. Para isso, une teoria e prática, permitindo que os participantes apliquem imediatamente os conceitos e frameworks discutidos ao desenvolvimento de uma campanha de marketing para uma empresa à sua escolha.*

#### **4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*This course aims to provide participants with a broad understanding of digital marketing, more specifically, the process by which companies deploy promotional tactics over the internet (or other digital media) to communicate with customers aiming at influencing their behaviour. To achieve this aim, it links theory and practice, enabling participants to immediately apply the concepts and frameworks discussed to the development of a marketing campaign for a company of their choice.*

#### **4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Este curso é ministrado por meio de uma abordagem com três vertentes: (1) teoria: uma framework de marketing digital desenvolvida sob medida; (2) estudos de caso: discussão em aula de estudos de caso relevantes e outros exemplos; e (3) projeto em grupo: desenvolvimento e apresentação de um plano de campanha de marketing digital para uma empresa escolhida por cada grupo.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de UCs da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da UC:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*This course is delivered through a three-pronged approach: (1) theory: a purpose-developed digital marketing framework; (2) case studies: class discussion of relevant case studies and other examples; and (3) group project: development and presentation of a digital marketing campaign plan for a company chosen by each group.*

*The assessment of this CU is done together with the block of CUs of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the CU:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Cada um dos elementos da abordagem tem um propósito claramente definido: (1) teoria: uma framework de marketing digital desenvolvida sob medida (DSDW), suportada por modelos de marketing comprovados (CDJ, CLV, 6Ms e STEPPS), permite uma compreensão estruturada e duradoura do tópico além das técnicas e ferramentas atuais; (2) estudos de caso: a discussão em classe de estudos de caso relevantes e outros exemplos permite uma visão concreta do tópico; e (3) projeto em grupo: o desenvolvimento e a apresentação de um plano de campanha de marketing digital para uma empresa escolhida por cada grupo permitem uma abordagem prática ao tema.*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*Each of the elements in the approach has a clearly defined purpose: (1) theory: a purpose-developed digital marketing framework (DSDW), supported by proven marketing models (CDJ, CLV, 6Ms, and STEPPS), enables a structured and enduring understanding of the topic beyond current techniques and tools; (2) case studies: class discussion of relevant case studies and other examples enable a concrete view of the topic; and (3) group project: development and presentation of a digital marketing campaign plan for a company chosen by each group enable a hands-on approach to the topic.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Casos / Case Studies*

*Measuring ROI on Sponsored Search Ads. CBS 2017 (CU181).*

*Squatty Potty: Assessing Digital Marketing Campaign Data. Ivey 2018 (W18005).*

*The Hunger Games: Catching Fire. Kellogg 2016 (KEL964).*

*Notas e Artigos / Notes and Articles*

*Holt, Douglas (2016). Branding in the Age of Social Media. HBR (R1603B)*

*Edelman, David (2010). Branding in the Digital Age. HBR (R1012C)*

*Ofek, Elie (2016). Customer Profitability and Lifetime Value. HBS (9-503-019).*

#### Mapa IV - Avanço Estratégico em Tempos de Mudança Exponencial

##### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Avanço Estratégico em Tempos de Mudança Exponencial*

##### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Strategic Advance in Times of Exponential Change*

##### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

G

##### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

##### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

42

##### 4.4.1.5. Horas de contacto:

9

##### 4.4.1.6. ECTS:

1,5

##### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

##### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

##### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*João Manuel Pintado Silveira Lobo / 9h*

##### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

##### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Este módulo foi concebido para concentrar os estudantes na construção da agilidade organizacional através de novas interpretações da estratégia - estruturar o alinhamento binomial. Estruturar e disseminar o pensamento estratégico dentro das organizações e reinventar estruturas organizacionais será a área conceptual onde os estudantes irão mergulhar durante o curso. Da mesma forma, cobre as seguintes áreas fundamentais: metodologias de estratégia ("Strategic Intent-based Planning"), com especial enfoque na prospectiva através de planeamento baseado em cenários e ortodoxias de desafio e em estruturas organizacionais adaptativas para maximizar a adaptação interna a um ambiente em mudança. Desenvolver a criação de organizações ambídestras capazes de explorar o ambiente actual e explorar horizontes futuros de negócios emergentes e opções viáveis.*

##### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*This module is designed to focus the students in building organizational agility through new interpretations of the strategy – structure binomial alignment. Structuring and disseminating strategic thinking within organizations and reinventing organizational structures will be the conceptual area where the students will dive during the course. Likewise, it covers the following fundamental areas: methodologies of strategizing ("Strategic Intent-based Planning"), with a special focus on foresight through scenario-based planning and orthodoxies challenge and on adaptive organizational structures for maximizing internal fit with a changing environment. It to develop the build-up of ambidextrous organizations able to exploit the current environment and explore future horizons of emergent businesses and viable options.*

##### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Os principais tópicos abordados no curso são:*

- 1) Revisitando os fundamentos do Pensamento Estratégico.*
- 2) Competindo para o presente e o futuro - o modelo dos 3 horizontes.*

- 3) Metodologias de estratégia para a geração e selecção de opções.
- 4) Novas formas organizacionais - os ecossistemas e a sua governação.

#### 4.4.5. Syllabus:

*The main topics covered in the course are:*

- 1) Revisiting the foundations of Strategic Thinking.
- 2) Competing for the present and the future – the model of the 3 horizons.
- 3) Strategizing methodologies for options generation and selection.
- 4) New organizational forms – ecosystems and its governance.

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Este curso foi concebido para:*

1. Desenvolver os conceitos de estratégia sob a perspectiva da agilidade estratégica;
2. Introduzir as metodologias que permitem às organizações planear a exploração, dentro do horizonte actual, e a exploração no futuro (horizontes de oportunidades emergentes e opções viáveis).
3. Fazer a ponte entre a fase de formulação da estratégia com o desenho e as estruturas organizacionais.

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*This course is designed to:*

1. Develop the concepts of strategizing under the perspective of strategic agility;
2. Introduce the methodologies that enable organizations to plan for exploitation, within the current horizon, and exploration into the future (horizons of emergent opportunities and viable options).
3. Bridge the strategy formulation phase with organizational design and structures.

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O curso será uma mistura de teoria, estudos de caso/exercícios e discussão de situações da vida real. Uma abordagem "Hands-on/Board Decision Making" do assunto será utilizada como base para a participação da turma. Da mesma forma, o curso contará fortemente com a participação activa dos alunos, tanto na aula como na sua preparação.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The course will be a mix of theory, case studies/exercises and real-life situations' discussion. A "Hands-on/Board Decision Making" approach to the subject will be used as a basis of class participation. Likewise, the course will count heavily on the students' active participation, both in class and in its preparation.*

*The assessment of this CU is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the CU:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Tendo em consideração o objectivo fundamental deste curso, os métodos de aprendizagem mais adequados a este curso são:*

- o método de aprendizagem por exemplos
- aprender a fazer
- aprender por ensinar

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning methods most suitable to this course are:*

- the method learning-by-examples
- learning-by-doing
- learning-by-teaching

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

- "Thinking in New Boxes, a New Paradigm for Business Creativity" by Brabandere, Luc and Alan Iny, Random House 2013 (1st edition).
- "Creating Competitive Advantage" by Pankaj Ghemawat and Jan Rivkin, HBS 9-798-062, Rv Feb, 25th 2006

- “*Reinventing the organization-how companies can deliver radically greater value in fast-changing markets*”, Yeung, Arthur and Dave Ulrich, HBR Press, 2019
- “*The Halo Effect*”, Rosenzweig, Phil, Free Press, 2007

#### Mapa IV - Equipas flexíveis e de alto desempenho

##### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Equipas flexíveis e de alto desempenho*

##### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Flexible, high-performance teams*

##### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

##### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

##### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*42*

##### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*9*

##### 4.4.1.6. ECTS:

*1,5*

##### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

##### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

##### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*Nadim Habib / 9h*

##### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

##### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Discutir e alargar os conhecimentos dos participantes sobre o que faz com que as equipas atuem, e como as equipas ágeis superam as equipas estruturalmente rígidas.*

##### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*To discuss and broaden the participants knowledge of what makes teams perform, and how agile teams outperform structurally rigid teams.*

##### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Compreender a dinâmica das equipas  
Mudança e impacto no trabalho em equipa e no desempenho  
Equipas ágeis - estruturas e comportamentos  
De equipas ágeis a adaptativas*

##### 4.4.5. Syllabus:

*Understanding the Dynamics of teams  
Change and the impact on teaming and performance  
Agile teams – structures and behaviors  
From agile to adaptive teams*

##### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

No seguimento e introdução aos factores que fazem com que as equipas superem a soma dos participantes, a turma examinará a forma como a mudança tem desafiado a forma como as equipas são construídas e desenvolvidas. A última secção do programa aborda novas estruturas de equipas que podem ser construídas para lidar com a mudança.

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*Following and introduction into the factors that make teams outperform the sum of participants, the class will look into how change has challenged the way teams are built and developed. The latter section of the syllabus addresses new team structures that can be built to deal with change.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Aulas teóricas, estudos de casos e discussões de grupo.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*Lectures, Case Studies and Group Discussions.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*As aulas servirão de base ao enquadramento académico a partir do qual serão utilizadas ferramentas para discutir casos práticos nas aulas, adaptando a aprendizagem à realidade dos estudantes.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Lectures will serve as the foundation of the academic framework from which tools will be taken to discuss practical cases in class, adapting the learning to the students realities.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*High-performing teams: A timeless leadership topic, McKinsey & Co  
Harvard Case Studies*

### Mapa IV - O Poder do Consumidor e Resposta Organizacional

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*O Poder do Consumidor e Resposta Organizacional*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Consumer Power and Organizational Response*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*42*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*9*

#### 4.4.1.6. ECTS:

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Luis Manuel da Silva Pereira Fructuoso Martinez / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

- 1. Compreender os fatores que afetam os processos de tomada de decisão dos gestores e consumidores.*
- 2. Identificar os vieses, heurísticas e emoções que condicionam os julgamentos dos gestores e consumidores.*
- 3. Ilustrar a diversidade do consumidor e avaliar como as questões culturais e sociais podem afetar o comportamento do consumidor.*
- 4. Caracterizar a justiça e a ética na tomada de decisão organizacional e do consumidor e identificar algumas das questões que surgem do comportamento antiético ou desviante.*
- 5. Ser capaz de demonstrar como os gestores podem melhorar suas capacidades de julgamento e tomada de decisão.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

- 1. Understanding the factors that shape managers' and consumers' decision-making processes.*
- 2. Identifying the biases, heuristics, and emotions that challenge managers' and consumers' judgments.*
- 3. Illustrating consumer diversity and assessing how cultural and social issues can affect consumer behavior.*
- 4. Characterize fairness and ethics in consumer and managerial decision making and identify some of the issues that arise from unethical or deviant behavior.*
- 5. Being able to demonstrate how managers could improve their judgment and decision-making capabilities.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

- 1. Processos de tomada de decisão em consumo e gestão: uma abordagem comportamental.*
- 2. Vieses comuns e armadilhas psicológicas na tomada de decisão do consumidor.*
- 3. Diversidade do consumidor: questões culturais e sociais, e novas tendências.*
- 4. Regulamentos, incentivos e nudging: ferramentas para decisões eficazes.*
- 5. Exemplos e estudos de caso reais sobre consumo e gestão.*

**4.4.5. Syllabus:**

- 1. Consumer and managerial decision-making processes: a behavioral approach.*
- 2. Common biases and psychological traps in consumer decision-making.*
- 3. Consumer diversity: cultural and social issues, and trends.*
- 4. Regulations, incentives, and nudging: tools for effective decisions.*
- 5. Real-life consumer and managerial examples and case-studies.*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*O programa cobre os principais tópicos no âmbito da tomada de decisão dos gestores e dos consumidores, seguindo uma abordagem comportamental. Uma ampla gama de métodos será utilizada, incluindo breves exposições e aplicações diretas por meio da discussão de exemplos e estudos de caso. Além disso, o projeto final individual dará aos formandos a oportunidade de aplicar os conceitos abordados em aula e refletir sobre seu desempenho anterior nas organizações.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*The syllabus covers the key topics for consumer and managerial decision making, following a behavioral approach. A broad array of methods will be used, including brief lectures and direct applications through the discussion of examples and case-studies. Additionally, the final individual project will give the candidates an opportunity to apply the concepts covered in class and reflect on their past performance in their organizations.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*A unidade curricular seguirá uma abordagem teórico-prática. Breves exposições sobre modelos abrangentes e exemplos serão fornecidos. Estudos de caso serão discutidos. Serão utilizadas as seguintes metodologias de ensino-aprendizagem: Expositivo, Participativo e Auto-estudo.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The course will follow a theoretic-practical approach. Brief expositions on overarching models and examples will be provided. Case-studies will be discussed.*

*The following learning-teaching methodologies will be used: Expository, Participative and Self-study.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Tendo em consideração o propósito fundamental desta unidade curricular, os métodos de aprendizagem mais adequados a esta unidade curricular são: (1) o método learning-by-examples (demonstração); (2) learning-by-doing (aprender fazendo); e (3) learning-by-teaching (ensinar e fazer apresentações para outros formandos).*

*Nota: O método de aprendizagem mais adequado para este curso pode ser uma mistura de diferentes métodos de aprendizagem e não um método exclusivo.*

*As metodologias de ensino adotadas pretendem estimular a capacidade dos formandos para a passagem da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias que são explicitadas no curso. Assim, contribuem para o processo de aprendizagem individual e grupal, bem como para o desenvolvimento de análise crítica.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning methods most suitable to this course are: (1) the method learning-by-examples (demonstration); (2) learning-by-doing (practice by doing); and (3) learning-by-teaching (teach and deliver presentations to other candidates).*

*Note: The learning method most suitable to this course can be a mix of different learning methods and not one method exclusively.*

*The teaching methodologies adopted are intended to stimulate the candidates ability to go from theory to practice, through the apprehension of concepts, tools and methodologies which are explained in the course. Thus, they contribute to the process of individual and group learning and develop critical analysis.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*Serão fornecidos os materiais da unidade curricular.*

*Bibliografia de consulta:*

*Ariely, D. (2020). Previsivelmente irracional: As forças ocultas que condicionam as nossas decisões. Lisboa: Lua de Papel (versão Portuguesa).*

*Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2018). Nudge: Como decidir em questões de saúde, riqueza, e felicidade. Lisboa: Lua de Papel (versão Portuguesa).*

### Mapa IV - Análise de dados e Tomada de Decisão

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Análise de dados e Tomada de Decisão*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Data Analysis and Decision Making*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

42

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

9

**4.4.1.6. ECTS:**

1,5

**4.4.1.7. Observações:**

*Opcional*

**4.4.1.7. Observations:**

*Optional*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Patrícia Xufre Gonçalves da Silva Casqueiro / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*A literacia em análise de dados tornou-se uma competência essencial para profissionais em quase todas as áreas. Adicionalmente, a tomada de decisão baseada em dados é a chave para o sucesso de muitas empresas e organizações. Entender como usar e aplicar os conjuntos de dados corretos é crucial no processo de tomada de decisão e na comunicação mais eficaz dentro da organização.*

*Este curso tem como objetivo primordial dotar os alunos de ferramentas e conhecimento necessário para que consigam analisar e promover a utilização da informação retirada da análise de dados na sua estratégia organizacional, desde o uso de fontes de informação públicas até à utilização de técnicas de visualização de dados.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*Data literacy has become an essential skill for professionals in all fields, and data-driven decision making is the key to success for many companies and organizations. Understanding how to use and apply the right data sets can help to make better decisions for and communicate more effectively within the organization.*

*This course has as primary aim to provide to the students the tools and knowledge that enable them to analyze and leverage data for their organizational strategy, from smart usage of publicly available sources to data visualization techniques that bring numbers to life.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

- Tipos de dados e fontes para tomar decisões eficazes em diferentes níveis da organização*
- Como as organizações analisam e usam dados para melhorar suas operações e desenvolver novos produtos e serviços*
- Importantes fontes de informação para a construção de conjuntos de dados de organizações governamentais, empresariais e não governamentais*
- Como usar a segmentação na identificação de oportunidades de negócio*
- Como usar os dados para atingir as metas organizacionais*

**4.4.5. Syllabus:**

- Types of data and sources to make effective decisions at different organizational levels*
- How organizations analyze and use data to improve their operations and develop new products and services*
- Relevant, high-value sources for government, business, and non-governmental organizations datasets*
- How to use segmentation to identify opportunities for data-driven decision making*
- How to use data to achieve organizational goals*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Os tópicos abordados neste curso ajudarão os alunos a melhorar o seu conhecimento técnico, entender como os dados podem ser aplicados no processo operacional e apresentar os seus próprios projetos baseados em dados.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*The topics covered in this course will help students to improve their technical literacy, understand how data can be applied to actionable operational insights, and pitch their data-driven projects.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Aulas dinâmicas, discussão produtiva em sala de aula, estudos de caso relevantes e exercícios de design experimental, ajudarão os alunos a absorver e a reter as informações de que precisam para melhor compreenderem e desenvolverem-se profissionalmente no atual contexto de informação constante.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*Dynamic lectures, productive classroom discussion, relevant case studies, and experiential design exercises will help the students to absorb and retain the information they need to thrive in today's data-centric environment.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Tendo em consideração o propósito fundamental desta unidade curricular, o método de aprendizagem mais adequado a esta unidade curricular é o método da aprendizagem por exemplos, neste caso específico, a análise e discussão de casos de estudo.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning method most suitable to this course is the method of learning-by-examples, in this particular case, the analysis and discussion of case-studies.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*ALBRIGHT, S.C. AND WINSTON, W.L. "BUSINESS ANALYTICS: DATA ANALYSIS AND DECISION MAKING", 7TH EDITION, CENGAGE (2020)*

### Mapa IV - Governance para a Transformação

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Governance para a Transformação*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Governance for Transformation*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*28*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*4,5*

#### 4.4.1.6. ECTS:

*1*

#### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

#### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

#### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*Rui Alexandre Silva / 4,5h*

#### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*O objectivo deste módulo é fornecer aos participantes do programa as ferramentas para avaliar a qualidade da governação empresarial das organizações. Além disso, os participantes deixarão o módulo com uma compreensão profunda das ferramentas que estão disponíveis para implementar estruturas de governação eficazes nas organizações. Discutiremos quais os mecanismos, tanto externos como internos, que contribuem para a boa governação e quando é apropriado utilizá-los na prática.*

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*The goal of this module is to provide participants in the program with the tools to assess the quality of corporate governance of organizations. In addition, participants will leave the module with a deep understanding of the tools that are available to implement effective governance structures in organizations. We will discuss which mechanisms, both external as well as internal, that contribute to good governance and when it is appropriate to use them in practice.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Neste módulo, discutiremos uma série de tópicos relacionados com a governação empresarial das organizações, nomeadamente, cobriremos:*

- Qual deve ser o objectivo de uma empresa (maximizar o valor do accionista ou maximizar o bem-estar dos stakeholders).*
- Os diferentes mecanismos que existem para garantir que os gestores empresariais (ou outros decisores) tomem medidas que alcancem os objectivos da organização*
- Entre os mecanismos de governação empresarial que iremos discutir encontram-se mecanismos de governação externa, tais como concorrência no mercado de produtos, monitorização externa e regras e regulamentos; e mecanismos de governação interna, tais como estrutura do conselho de administração, estrutura financeira, e compensação.*

#### 4.4.5. Syllabus:

*In this module, we will discuss a range of topics related to the corporate governance of organizations, namely, we will cover:*

- What should be the goal of a corporation (maximizing shareholder's value or maximizing stakeholders welfare).*
- The different mechanism that exist to guarantee that corporate managers (or other decision makers) take actions that achieve the goals of the organization*
- Among the corporate governance mechanisms that we will discuss are external governance mechanisms, such as product market competition, external monitoring, and rules and regulations; and internal governance mechanism, such as board structure, financial structure, and compensation.*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Para se poder implementar estruturas de governação que promovam o bom funcionamento das organizações, deve-se ter uma compreensão clara de quais são os objectivos da organização e quais são os mecanismos relevantes que podem ser utilizados para incentivar os decisores a prosseguir esses objectivos. Isto é precisamente o que este módulo irá cobrir.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*To be able to implement governance structures that promote the well-functioning of organizations, one must have a clear understanding of what are the goals of the organization and what are the relevant mechanisms that may be used to incentivize decision-makers to pursue those goals. This is precisely what this module will cover.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O módulo será entregue utilizando uma série de aulas, onde os participantes serão expostos aos mais recentes conhecimentos resultantes. Além disso, os participantes serão também convidados a discutir uma série de estudos de caso. A combinação de conhecimentos teóricos da investigação académica com as aplicações práticas dos estudos de caso proporcionará a combinação ideal para a aquisição efectiva de conhecimentos do material.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de UCs da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da UC:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*

•Trabalho em grupo com ponderação de 35%

•Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15%. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The module will be delivered using a series of lectures, where participants will be exposed to the latest insights. In addition, participants will also be asked to discuss a series of case studies. The mix of theoretical insights from academic research together with the practical applications of the case studies will provide the optimal combination for effective knowledge acquisition of the material.*

*The assessment of this CU is done together with the block of CUs of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the CU:*

•Individual exam with a weighting of 50% of the total mark

•Group work with a weighting of 35%

•Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15%. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*A exposição dos participantes ao estado da arte dos conhecimentos académicos aliada à exposição a aplicações práticas, onde os conceitos podem ser aplicados a uma situação real, equipará os participantes não só com os antecedentes teóricos, mas também com a confiança prática para tomarem decisões relacionadas com a governação empresarial nas suas organizações.*

*Em última análise, embora os estudos de caso que ocupam um lugar central neste módulo se concentrem em aplicações específicas, as lições a retirar são de natureza geral e devem ser relevantes para uma vasta gama de empresas privadas e instituições públicas.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*The exposure of participants to the state of the art academic knowledge coupled with exposure to practical applications, where the concepts can be applied to a real life situation, will equip participants not only with the theoretical background, but also with the practical confidence to make decisions related to corporate governance in their organizations.*

*Ultimately, while the case studies that take centre stage in this module focus on specific applications, the lessons to be drawn are of general nature and should be relevant to a wide range of private corporations and public institutions.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

JENSEN AND MECKLING (1976). "THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE."

FAMA AND JENSEN (1983) SEPARATION OF OWNERSHIP AND CONTROL.

MONKS AND MINOW. CORPORATE GOVERNANCE (5TH ED.).

STEVEN KAPLAN AND JOSHUA RAUH, "IT'S THE MARKET: THE BROAD-BASED RISE IN THE RETURN TO TOP TALENT," JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES (2013).

EDMANS, ALEX. GROW THE PIE: HOW GREAT COMPANIES DELIVER BOTH PURPOSE AND PROFIT. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2020.

GIROUD, XAVIER, AND HOLGER M. MUELLER. "DOES CORPORATE GOVERNANCE MATTER IN COMPETITIVE INDUSTRIES?." JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS 95, NO. 3 (2010): 312-331.

BERTRAND, MARIANNE, AND SENDHIL MULLAINATHAN. "ENJOYING THE QUIET LIFE? CORPORATE GOVERNANCE AND MANAGERIAL PREFERENCES." JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY 111, NO. 5 (2003): 1043-1075.

GUHAN SUBRAMANIAN, CORPORATE GOVERNANCE 2.0, HARVARD BUSINESS REVIEW 2015

### Mapa IV - Transformação Cultural Digital

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Transformação Cultural Digital*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Digital Cultural Transformation*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*42*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

9

**4.4.1.6. ECTS:**

1,5

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*JOÃO NUNO LOPES DE CASTRO/ 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*O objectivo deste curso é orientar os alunos nas etapas de mudança organizacional promovidas e impulsionadas pela tecnologia, especificamente as tecnologias digitais. Este curso ajudará a familiarizar-se com vários conceitos e métodos para a adopção de tecnologia e premissas para promover a cultura da inovação. Os alunos trabalharão em grupos e explorarão uma hipotética organização e conceberão estratégias para a transformação digital das relações externas (fornecedores e clientes) e das relações internas (processos, produtos).*

*No final do curso, os estudantes deverão estar melhor preparados para reconhecer características importantes, agir ou liderar dentro de organizações em transformação.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*The aim of this course is to guide the students through the steps of organizational change promoted and prompted by technology, specifically digital technologies. This course will help to familiarize with several concepts and methods for technology adoption and premises to promote innovation culture. Students will work in groups and explore an hypothetical organization and devise strategies for digital transformation of external relations (suppliers and clients) and internal relations (processes, products).*

*At the end of the course students should be better prepared to recognize important traits, act or lead within organizations undergoing transformations.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Inovação*

*Métodos de inovação*

*Cultura de inovação*

*Gestão da Inovação*

*O papel da tecnologia*

*Níveis de preparação tecnológica*

*Curvas de adoção de tecnologia*

*Principais tecnologias de transformação digital*

*Transformação digital nas organizações*

*Transformação digital na sociedade*

**4.4.5. Syllabus:**

*Innovation*

*Innovation methods*

*Innovation culture*

*Management of Innovation*

*The role of technology*

*Technology readiness levels*

*Technology adoption curves*

*Main digital transformation technologies*

*Digital transformation in organizations*

*Digital transformation in society*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*A Cultura da Transformação Digital é um processo de gestão aplicada a nível organizacional e o curso está estruturado para orientar os estudantes através deste processo, proporcionando um cenário para a experiência prática.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*Digital Transformation Culture is an applied management process at the organizational level and the course is structured to guide students through this process by providing a setting for practical experience.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O material deste curso será entregue em aula através de apresentações temáticas que introduzirão os diferentes conceitos e métodos para (1) inovação, (2) cultura organizacional e (3) transformação digital. A maioria do material será testado e aplicado após a aula por equipas de alunos que passarão pelo desafio da aula.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da UC:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The material of this course will be delivered in class through topical presentations which will introduce the different concepts and methods for (1) innovation, (2) organizational culture and (3) digital transformation. Most material will be tested and applied after class by student teams going through the class challenge.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*A Cultura da Transformação Digital requer a capacidade de reconhecer os principais motores para uma transformação bem sucedida da organização, nomeadamente a ambiguidade associada aos processos de inovação, a cultura necessária para lidar com a transformação e um conjunto de novas tecnologias digitais que estão a potenciar muitas das transformações atuais a nível individual, organizacional e social.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Digital Transformation Culture requires the ability to recognize key drivers for a successful transformation of the organization, namely the ambiguity associated with innovation processes, the required culture to cope with transformation and a set of novel digital technologies which are empowering many of the current transformations happening at an individual, organizational and societal level.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

- *"THE TECHNOLOGY FALLACY: HOW PEOPLE ARE THE REAL KEY TO DIGITAL TRANSFORMATION" BY GERALD C. KANE, ANH NGUYEN PHILLIPS, ET AL.*
- *"THE INEVITABLE: UNDERSTANDING THE 12 TECHNOLOGICAL FORCES THAT WILL SHAPE OUR FUTURE" BY KEVIN KELLY*
- *"LEADING DIGITAL: TURNING TECHNOLOGY INTO BUSINESS TRANSFORMATION" BY GEORGE WESTERMAN , ANDREW MCAFEE, DIDIER BONNET*

### Mapa IV - Cultura Corporativa & Aprendizagem Organizacional

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Cultura Corporativa & Aprendizagem Organizacional*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Corporate Culture & Organizational Learning*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

42

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

9

**4.4.1.6. ECTS:**

1,5

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Ricardo Zózimo / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Tendo em conta o mundo VUCA (volátil, imprevisível, complexo e ambíguo) em que vivemos, onde a capacidade de aprendizagem organizacional é essencial para o sucesso, o objetivo desta unidade curricular é dotar os alunos de conhecimentos e ferramentas que acelerem a aprendizagem organizacional. Em concreto os alunos ficarão a conhecer as formas e fontes de aprendizagem e como estas influenciam atitudes e cultura corporativa. Como resultado, criarão a capacidade de transformar organizações para o futuro.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*Mindful of the VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) world in which organizations operate, where learning capacity is key to success, the objective of this course is to equip students with knowledge about accelerated forms of learning associated with organizational transformation. In detail students will become aware of the forms and sources of learning in organizations and how these influence attitudes and mindset. As a result, students will be competent at shaping the future of organizations.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Os conteúdos programáticos seguem uma lógica de aprendizagem pessoal que está intimamente ligada com a viagem de aprendizagem corporativa de forma a que ambas se interliguem e contribuam mutuamente para a transformação organizacional. Assim, os conteúdos principais são:*

- *Princípios de aprendizagem organizacional e transformação corporativa,*
- *Formas aceleradas de aprendizagem organizacional,*
- *Implementação de iniciativas de aprendizagem organizacional,*
- *Medição de impacto e comunicação de aprendizagem organizacional e transformação corporativa.*

**4.4.5. Syllabus:**

*The syllabus follows the logic of a personal experience that is intertwined with the learning journey of the organization. Understanding these two learning journeys (individual and corporate) is key to corporate transformation. As a consequence the syllabus focuses on:*

- *Principles of organizational learning and corporate transformation,*
- *Accelerated forms of organizational learning,*
- *Implementing organizational learning initiatives,*
- *Measuring the impact and communicating organizational learning and corporate transformation.*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Esta unidade curricular assenta na ideia de que os alunos aprendem a transformar organizações e a sua cultura organizacional através de uma experiência concreta de aprendizagem, suportada por um grupo de pares e casos. Assim, esta unidade curricular inicia o seu processo formativo a partir do próprio contexto dos alunos e a partir daí constrói um toolkit que os alunos aprendem e depois aplicam na sua própria organização. A aprendizagem faz-se assim ganhando e aplicando conhecimentos e ferramentas a uma transformação concreta da organização.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*This unit draws upon the pedagogical idea that learning is more efficient when grounded in a concrete experience, supported by a peer support group and cases. Thus, this unit starts its learning journey from within the specific*

context of each student. It then adds to this context knowledge and tools essential for corporate learning and transformation that will then lead to a concrete impact within the organization.

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Esta unidade curricular assenta numa metodologia de ensino activa onde os participantes aprendem através da aplicação de conhecimentos numa experiência de aprendizagem organizacional concreta que é a base da aula.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*This unit builds upon the principles of active learning requiring students to engage in a learning experience. Through engaging in a quasi-real experience of transforming their organizations, students will learn by doing.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Os estudos mais conhecidos de aprendizagem organizacional e transformação corporativa referem que as principais fontes de aprendizagem são as codificadas (livros e artigos), a própria experiência e as observações das experiências dos outros (Holcomb et al. 2009). Esta unidade combina estas três fontes de aprendizagem numa experiência concreta do contexto do participante. A aplicação de conhecimento adquirido através das fontes codificadas e da observação de outros numa experiência concreta que transforma a organização é a principal metodologia de ensino desta unidade curricular.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*It is well known in the organizational learning and corporate transformation literature that the most common sources of learning are codified sources (books, articles), experience and vicarious learning (or learning through the examples of others) (Holcomb et al. 2009). This unit combines these three sources of learning into a real project emerging from the organizational context of each student. The application of knowledge acquired through these sources into a real and concrete example that transforms the organization is the key pedagogical underpinning used in this unit. Thus, students will engage in an iterative learning cycle where knowledge and understanding acquired through codified sources and observations of others is employed in their own experience.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

- BERENDS, H., & ANTONACOPOULOU, E. (2014). TIME AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A REVIEW AND AGENDA FOR FUTURE RESEARCH: TIME AND ORGANIZATIONAL LEARNING. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS, 16(4), 437–453. [HTTPS://DOI.ORG/10.1111/IJMR.12029](https://doi.org/10.1111/IJMR.12029)*
- CROSSAN, M. M., LANE, H. W., & WHITE, R. E. (1999). AN ORGANIZATIONAL LEARNING FRAMEWORK: FROM INTUITION TO INSTITUTION. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 24(3), 522–537. [HTTPS://DOI.ORG/10.2307/259140](https://doi.org/10.2307/259140)*
- EASTERBY-SMITH, M., CROSSAN, M. M., & NICOLINI, D. (2000). ORGANIZATIONAL LEARNING: DEBATES PAST, PRESENT AND FUTURE. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 37(6), 783–796. [HTTPS://DOI.ORG/10.1111/1467-6486.00203](https://doi.org/10.1111/1467-6486.00203)*
- HOLCOMB, T. R., IRELAND, R. D., HOLMES JR., R. M., & HITT, M. A. (2009). ARCHITECTURE OF ENTREPRENEURIAL LEARNING: EXPLORING THE LINK AMONG HEURISTICS, KNOWLEDGE, AND ACTION. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, 33(1), 167–192. [HTTPS://DOI.ORG/10.1111/J.1540-6520.2008.00285.X](https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2008.00285.X)*

### Mapa IV - Gestão de Crises e Tensão

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Gestão de Crises e Tensão*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Crisis and Tension Management*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

G

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

**4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

**4.4.1.7. Observações:**

*Opcional*

**4.4.1.7. Observations:**

*Optional*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Miguel Pina e Cunha /9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Esta unidade curricular tem os seguintes objetivos:*

*Apresentar a gestão de crises como um processo organizacional normal*

*Apresentar as medidas preparatórias/antecipatórias de crises*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*This curricular unit has the following objectives:*

*Present crisis management as a normal organisational process*

*Presenting preparatory/anticipatory measures for crises*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Caso: Covid-19*

*O que é a gestão de crises?*

*Medidas antecipatórias: gestão de crises por antecipação*

*Gestão durante a crise*

*Aprendizagens e lições*

**4.4.5. Syllabus:**

*Case: Covid-19*

*What is crisis management?*

*Anticipatory measures: anticipatory crisis management*

*Management during the crisis*

*Learning and lessons*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*A UC permite aos participantes entender a gestão de crise como um processo antecipatório e não reativo.*

*Permite criar condições de reflexividade sobre o que são as crises e como as organizações podem tratar da respetiva gestão enquanto processo.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*The curricular unit allows participants to understand crisis management as an anticipatory and non-reactive process.*

*It allows them to create conditions for reflection on what crises are and how organisations can deal with their management as a process.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*

• *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

**4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

**4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*As metodologias de ensino visam envolver os participantes de forma reflexiva com a teoria e prática da gestão de crises. O programa usa casos de estudo, teorias e experiências pessoais para ajudar a repensar a prática da gestão de crises.*

**4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The teaching methodologies aim to involve participants in a reflective way with the theory and practice of crisis management. The programme uses case studies, theories and personal experiences to help rethink the practice of crisis management.*

**4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

- Cunha, M.P. & Rego, A. (2020). Liderar no novo normal. Lisboa: Sílabo.*
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. MIT Sloan Management Review, 29(2), 15.*
- Mitroff, Ian I., Paul Shrivastava, and Firdaus E. Udwadia. "Effective crisis management." Academy of Management Perspectives 1, no. 4 (1987): 283-292.*
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. Academy of Management Perspectives, 7(1), 48-59.*
- Pearson, C. M., Misra, S. K., Clair, J. A., & Mitroff, I. I. (1997). Managing the unthinkable. Organizational dynamics, 26(2), 51-64.*

**Mapa IV - Liderança para o Futuro**

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Liderança para o Futuro*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Leadership for the Future*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

**4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Miguel Pina a Cunha / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Esta unidade curricular tem os seguintes objetivos:  
Apresentar a liderança como uma prática orientada para o futuro  
Considerar práticas para preparar o futuro.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*This curricular unit has the following objectives:  
To present leadership as a future-oriented practice  
Consider practices to prepare for the future.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Como têm mudado as organizações  
Liderança para o futuro  
A liderança como "jogo infinito"  
"Moonshots"*

**4.4.5. Syllabus:**

*How organisations have changed  
Leadership for the future  
Leadership as an "infinite game"  
"Moonshots"*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*A UC permite aos participantes entender o futuro como uma dimensão central da prática da liderança.  
Permite criar condições de reflexividade sobre a construção do futuro.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*The curricular unit allows participants to understand the future as a central dimension of leadership practice.  
It allows them to create conditions for reflection on the construction of the future.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

**4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

**4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*As metodologias de ensino visam envolver os participantes de forma reflexiva com a teoria e prática da liderança como prática de preparação do futuro. O programa usa casos de estudo, teorias e experiências pessoais para ajudar a repensar a prática da gestão de crises.*

**4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The teaching methodologies aim to involve participants in a reflective way with the theory and practice of leadership as a practice of preparing for the future. The programme uses case studies, theories and personal experiences to help*

*rethink the practice of crisis management.*

**4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Hamel, G. (2009). Moon shots for management. Harvard Business Review, 87(2), 91-98.*  
*Hamel, G., & Zanini, M. (2020). Humanocracy. Boston, MA: Harvard Business Review Press.*  
*Sinek, S. (2019). O jogo infinito. Alfragide: Lua de Papel.*

**Mapa IV - Inteligência Emocional & Empatia Amplificada**

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Inteligência Emocional & Empatia Amplificada*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Emotional Intelligence & Amplified Empathy*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

**4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

**4.4.1.7. Observações:**

*Opcional*

**4.4.1.7. Observations:**

*Optional*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Filipa Castanheira*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*1. Conhecimento e compreensão*

*a. Identificar as emoções básicas e como estas afetam o comportamento e a motivação das pessoas.*

*b. Compreender as principais dimensões dos processos emocionais*

*c. Compreender como os processos de construção social e experiência social influenciam as expressões emocionais*

*d. Reconhecer a importância da empatia no contexto organizacional*

*2. Competências específicas do tema*

*a. Conhecimento das dimensões emocionais*

*b. Desenvolvimento de uma perspectiva integrada sobre o comportamento e as relações interpessoais*

*c. Capacidade de análise crítica e conhecimento/consciencialização pessoal no reconhecimento e gestão das emoções.*

*3. Competências gerais*

*a. Pensamento crítico*

*b. Autoconsciência*

*c. Comunicação (verbal e não-verbal)*

*d. Reflexividade*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*1. Knowledge and understanding*

*a. Identify the basic emoticons and how they impact people's behavior and motivation.*

- b. Understand the key dimensions of emotional processes
  - c. Understand how the processes of social construction and social experience influence emotional expressions
  - d. Recognize the importance of empathy in the organizational context
2. Subject-specific skill
- a. Knowledge of emotional dimensions
  - b. Development of an integrated perspective on behavior and interpersonal relationships
  - c. Capacity for critical analysis and personal knowledge/awareness in recognising and managing emotions.
3. General skills
- a. Critical thinking
  - b. Self-awareness
  - c. Communication (verbal and non-verbal)
  - d. Reflexivity

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

1. O que são as emoções e quais são as suas funções?
2. A cultura organizacional como fonte, expressão e reforço das emoções nas organizações
3. Como são comunicadas as emoções?
4. Empatia

**4.4.5. Syllabus:**

1. What are emotions and what are their functions?
2. Organizational culture as a source, expression, and reinforcer of emotions in organizations
3. How are emotions communicated?
4. Empathy

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Esta unidade curricular visa desenvolver a inteligência emocional e a capacidade empática dos participantes, pelo que é essencial, antes de mais, garantir a sua capacidade de identificar e nomear as emoções básicas subjacentes aos comportamentos, bem como compreender as suas funções e as diferentes formas de manifestação. Este enquadramento será essencial para que os participantes possam então desenvolver uma visão menos egocêntrica das emoções e, assim, compreender melhor que outros participantes, com outras experiências e reportórios, podem ter uma experiência emocional diferente. É também importante compreender como funcionam os nossos comportamentos e os valores / manifestações da cultura organizacional como sinais que condicionam a experiência emocional nas organizações.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*This curricular unit aims to develop the emotional intelligence and the empathic capacity of the participants, so it is essential, first of all, to guarantee their ability to identify and name the basic emotions underlying the behaviors, as well as to understand their functions and the different forms of manifestation. This framework will be essential so that the participants can then develop a less self-centered view of emotions and, thus, better understand that other participants, with other experiences and repertoires may have a different emotional experience. It is also important to understand how our behaviors and the values / manifestations of organizational culture function as signals that condition the emotional experience in organizations.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*A sessão incluirá uma parte mais explicativa combinada com exercícios de auto-reflexão e de trabalho em grupo. Serão também utilizados pequenos vídeos educativos para informar a discussão alargada na sala de aula.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

**4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*The session will include a more explanatory part combined with self-reflection and group work exercises. Short educational videos will also be used to inform the extended discussion in the classroom.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.

**4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Dado que o objectivo fundamental deste curso é promover a reflexão individual, bem como a capacidade de compreender o comportamento dos outros, os métodos de aprendizagem mais apropriados para este curso são:*

- aprender fazendo (fazendo prática)
- aprender ensinando [ensinar outros(s)]

*As metodologias de ensino adoptadas visam estimular a capacidade dos alunos de passar da teoria à prática, apreendendo conceitos, ferramentas e metodologias que são explicados no curso. Assim, contribuem para o processo de aprendizagem individual e de grupo e desenvolvem análises críticas.*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*Given that the fundamental objective of this course is to promote individual reflection as well as the ability to understand the behavior of others, the most appropriate learning methods for this course are:*

- learn by doing (doing practice)
- learn by teaching [teach other (s)]

*The teaching methodologies adopted aim to stimulate the students' ability to move from theory to practice, by apprehending concepts, tools and methodologies that are explained in the course. Thus, they contribute to the individual and group learning process and develop critical analyzes.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Payne, R.L. & Cooper, C. (2007). Emotions at work: Theory, research, and applications for management. Michigan: Wiley.*

### **Mapa IV - Economia de Indivíduos e Mercado da Força de Trabalho**

#### **4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Economia de Indivíduos e Mercado da Força de Trabalho*

#### **4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Individuals Economics and Workforce Market*

#### **4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

#### **4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

#### **4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

#### **4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

#### **4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

#### **4.4.1.7. Observações:**

*Opcional*

#### **4.4.1.7. Observations:**

*Optional*

#### **4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Paula José Martins João Maio Marques / 9h*

#### **4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

#### **4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Este módulo pretende proporcionar uma visão integrada e sistémica sobre as grandes transformações esperadas para o mercado de talento, à medida que avançamos para uma economia em que o foco das organizações deixou de ser o escalar da eficiência e passou a ser o escalar da aprendizagem. Através da análise de tendências económicas e*

sociais, os participantes compreenderão esta mudança de paradigma de organização do trabalho e a forma como a mesma irá impactar o mercado de talento, levando à co-existência de situações de intra-empresarialismo, colaboração massiva com talento externo à organização, talento imediato e utilização de pool de competências. As capacidades de percepção das mudanças exponenciais e o seu impacto nos modelos atuais de liderança, serão desenvolvidas através da combinação de apresentações, análises de casos reais e discussões em grupo.

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*This course aims to provide an integrated and systemic view on the major transformations expected for the talent market, as we move towards an economy in which the focus of organizations has shifted from scalable efficiency to scalable learning. Through the analysis of economic and social trends, participants will understand this paradigm shift in work organization and how it will impact the talent market, leading to the co-existence of intra-entrepreneurial situations, massive collaboration with external talent, talent on tap and the use of a competences pool. The abilities to perceive these exponential changes and their impact on the current leadership models will be developed through the combination of presentations, analysis of real cases and group discussions.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

##### Sessão I – A GRANDE MUDANÇA DE PARADIGMA

*Analisaremos as tendências económicas, sociais e antropológicas que estão na origem da mudança de paradigma na forma como as organizações estruturam o trabalho. Questões abordadas são: O que é o trabalho humano na Era da digitalização? Deixamos de falar em profissões e passamos a falar em competências? E que competências virão a ser mais procuradas pelo mercado de trabalho? Como a hiper especialização de competências co-existe com a necessidade de polímatas e de neo-generalistas?*

##### Sessão II – IMPLICAÇÕES PARA O MERCADO DO TALENTO

*Identificamos as implicações da mudança de paradigma na geografia e no desenho do mercado de talento e na forma como as organizações gerem o seu talento humano. Tópicos são: Que novos modelos de liderança irão necessariamente emergir? Que modelos de trabalho colaborativo têm demonstrado ser mais inovadores e resilientes? De que forma as novas formas de trabalhar e de criar valor impactam o conceito de organização?*

#### 4.4.5. Syllabus:

##### Session I - THE EXPONENTIAL CHANGE OF PARADIGM

*we will analyze the major economic, social and anthropological trends that are at the origin of the paradigm shift in the way organizations structure work. questions addressed are: What is human work after all, in the age of digitalization? Do we stop talking about professions and start talking about skills? And what skills will be most sought after by the labor market? How does the hyper skills specialization coexist with the need for polymaths and neo-generalists?*

##### Session II - IMPLICATIONS FOR THE TALENT MARKET

*We identify the main implications of this paradigm shift in the organization and design of the talent market and the way organizations manage their human talent. topics considered: What new leadership models will necessarily emerge? What models of collaborative work have been shown to be most innovative and resilient? How do the new ways of working and creating value impact the general accepted concept of organization?*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Como referido acima, este curso tem como objetivo proporcionar uma visão integrada e sistémica sobre as grandes transformações esperadas para o mercado de talento, à medida que avançamos para uma economia em que o foco das organizações deixou de ser o escalar da eficiência e passou a ser o escalar da aprendizagem. Os conteúdos programáticos referidos acima estão ligados a este objetivo, uma vez que os participantes serão inicialmente confrontados com uma visão sistémica das tendências e dos fenómenos oriundos de diversas áreas que terão impacto na forma como o trabalho humano está a ser estruturado nas organizações. Para além disso, ficarão igualmente com uma visão muito clara e específica acerca da forma como essas tendências se estão a materializar em diversos setores, mercados e organizações, na forma de organizar o seu ecossistema de trabalho.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*As mentioned above, this course aims to provide an integrated and systemic view on the major transformations expected for the talent market, as we move towards an economy where the focus of organizations has shifted from scalable efficiency to scalable learning. The syllabus, briefly described above, is linked to this objective, since the participants will initially be confronted with a systemic view of the trends and movements from different areas that will have an impact on the way human work is being structured in organizations. In addition, they will also have a very clear and specific understanding about how these trends are emerging in different markets, sectors and organizations, in the way of organizing their ecosystem of work.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Este módulo desenvolve as capacidades de percepção das mudanças exponenciais no mercado de trabalho e nos ecossistemas de trabalho das organizações, através da combinação de apresentações, análises de casos reais e discussões em grupo.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total

- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*This course develops the competences to perceive exponential changes emerging in the labor market and in the organization's work ecosystems, through the combination of presentations, analysis of real cases and group discussions.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*As apresentações e as discussões em aula têm cinco objetivos fundamentais:*

- *Proporcionar uma perspetiva sistémica acerca das grandes transformações esperadas para o mercado de talento*
- *Proporcionar uma perspetiva integrada dos diferentes tópicos discutidos*
- *Explicar os conceitos e tendências relevantes do mercado de trabalho*
- *Constituir a base para discutir e analisar potenciais impactos dessas tendências na estrutura organizacional das diversas organizações e na forma como estruturam o seu talento*
- *Proporcionar um fórum de partilha de conhecimento e experiências entre os participantes*

*As análises de casos reais têm dois objetivos fundamentais:*

- *Permitir que os participantes compreendam a materialização de algumas das tendências macro em situações reais concretas*
- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de obterem uma melhor compreensão de como as diferentes realidades e fenómenos se interligam*
- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de aplicarem os diferentes conceitos e aprendizagens à realidade*

*O exame final tem três objetivos fundamentais:*

- *Garantir que os participantes dedicam algum tempo ao estudo e à reflexão sobre os tópicos cobertos no curso*
- *Garantir que os participantes não passam o módulo sem uma compreensão mínima dos assuntos discutidos no curso*
- *Proporcionar aos participantes uma oportunidade adicional para compreender como aplicar os conceitos e ideias discutidos no curso na análise de situações reais*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The lectures and group discussions have five fundamental objectives:*

- *Provide a systemic perspective on the major transformations expected for the talent market*
- *Provide an integrated perspective on the different topics discussed*
- *Explain the relevant labor market concepts and trends*
- *Constitute the basis for discussing and analyzing potential impacts of these trends on the organizational structure of different organizations and on the way they structure their talent*
- *Provide a forum for sharing knowledge and experiences among participants*

*The analysis of real cases has two fundamental objectives:*

- *Allow participants to understand the materialization of some of the macro trends in real situations*
- *Give participants the opportunity to gain a better understanding of how the different realities interconnect*
- *Give participants the opportunity to apply different concepts and learning to real life cases*

*The final exam has three fundamental objectives:*

- *Ensure that participants spend time studying and reflecting on the topics covered in the course*
- *Ensure that participants do not pass the module without a minimum understanding of the subjects discussed in the course*
- *Provide participants with an additional opportunity to understand how to apply the concepts and ideas discussed in the course to the analysis of real situations*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Leituras obrigatórias:*

- *Gallup, I. (2017) State of the global workplace.*
- *Gratton, L. (2011) The shift : the future of work is already here. Collins.*
- *Laloux, F. (2014) Reinventing organizations : a guide to creating organizations inspired by the next stage of human*

consciousness.

• 'World Economic forum, *Strategies\_for\_the\_New\_Economy\_Skills*' (2019).

#### Mapa IV - Coaching de Equipas para o Crescimento Sustentável

##### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Coaching de Equipas para o Crescimento Sustentável*

##### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Team Coaching for Sustainability Grow*

##### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

##### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

##### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*28*

##### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*4,5*

##### 4.4.1.6. ECTS:

*1*

##### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

##### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

##### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*Pedro Miguel Miranda Neves / 4,5h*

##### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

##### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Os objectivos específicos do curso são:*

- 1. Compreender o papel do líder como treinador*
- 2. Coaching para satisfazer o potencial individual*
- 3. Reconhecer a importância do coaching em contextos carregados de incerteza*

##### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*The specific goals of the course are:*

- 1. Understand the role of the leader as coach*
- 2. Coaching to fulfill individual potential*
- 3. Recognize the importance of coaching in uncertainty-charged contexts*

##### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

- . Modelo GROW de coaching*
- . coaching para mudança pessoal*
- . coaching durante tempos incertos*

##### 4.4.5. Syllabus:

- . GROW model of coaching*
- . coaching for personal change*
- . coaching during uncertain times*

##### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Discutir e aplicar um enquadramento para o coaching, particularmente como dar um feedback duro, é fundamental para o processo de coaching (#1). Além disso, de uma perspectiva de sustentabilidade, o objectivo do coaching é não só promover a auto-consciência, mas também a mudança pessoal (#2), particularmente em condições difíceis e imprevisíveis, como a recente pandemia, como demonstrado (#3).*

#### **4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*Discussing and applying a framework for coaching, particularly how to give tough feedback, is central to the process of coaching (#1). Moreover, from a sustainability perspective, the goal of coaching is not only to promote self-awareness but also personal change (#2), particularly under difficult, unpredictable conditions, as the recent pandemic has shown (#3).*

#### **4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

- . Aulas teóricas
- . Discussão de grupo
- . Estudos de caso
- . Auto-avaliações
- . Exercícios
- . Discussão das leituras atribuídas

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

- . Lectures
- . Group discussion
- . Case studies
- . Self-Assessments
- . Exercises
- . Discussion of assigned readings

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*O programa abrange uma série de tópicos relacionados com a gestão da mudança, bem como a gestão do stress. A diversidade nos métodos de ensino ajuda não só a garantir que os conceitos são introduzidos (aulas), mas também activamente discutidos pelos participantes (discussões de grupo e exercícios), comparados com experiências anteriores (estudos de casos e discussão de leituras), com particular ênfase na forma como nós próprios influenciamos o processo (auto-avaliações).*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The syllabus covers a number of topics related to change management as well as stress management. The diversity in teaching methods helps not only guarantee that the concepts are introduced (lectures), but also actively discussed by participants (group discussions and exercises), benchmarked against prior experiences (case studies and discussion of readings), with a particular emphasis as to how ourselves influence the process (self-assessments).*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

- Boyatzis, R., Smith, M., & Ossten, E.V. (2019). Coaching for change: How to help employees reach their potential. Harvard Business Review, September—October, 151-155.*
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. Harvard Business Review, November—December, 111-119.*
- Gino, F., & Cable, D. (2020). Coaching your team through uncertain times. Harvard Business Review Digital Article, April 24.*
- Valcour, M. (2015). How to give tough feedback that helps people grow. Harvard Business Review Digital Article, August 11.*

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Trabalho Empresarial*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Work Project*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

**4.4.1.3. Duração:**

*Semestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*840*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*25*

**4.4.1.6. ECTS:**

*30*

**4.4.1.7. Observações:**

*<sem resposta>*

**4.4.1.7. Observations:**

*<no answer>*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Daniel Traça e Miguel Pina e Cunha/ 25*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*O trabalho empresarial tem por objetivo proporcionar uma reflexão sobre um problema empresarial real, utilizando para o efeito o conjunto de background teórico e analítico disponibilizado no mestrado. Desta forma os objetivos de aprendizagem são:*

- 1. Desenvolvimento da capacidade de pensamento crítico e a capacidade de prosseguir um trabalho individual e autónomo.*
- 3. Obtenção de sólidos antecedentes teóricos e analíticos na área específica do Programa de Mestrado Executivo e a capacidade de aplicar estes conhecimentos na abordagem de novas questões e na resolução de problemas práticos.*
- 4. A utilização de ferramentas práticas e tecnológicas avançadas na solução de problemas em ambientes complexos e sob informação incompleta.*
- 5. A capacidade de tomar decisões, com uma boa consciência das restrições éticas e sociais e das consequências previsíveis.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*The aim of the work project is to provide a reflection on a real business problem, using the set of theoretical and analytical background available in the Master's degree. In this way the learning objectives are:*

- 1. The development of critical thinking skills and the ability to pursue individual and autonomous work.*
- 3. The achievement of solid theoretical and analytical background in the specific area of the Executive Masters Program and the capacity to apply this knowledge to approach new issues and to solve practical problems.*
- 4. The use of advanced practical and technologies tools in the solution of problems in complex environments and under incomplete information.*
- 5. The ability to take decisions, with sound awareness of the ethical and social constraints and expectable consequences.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*No Trabalho Empresarial, o estudante tem de realizar uma análise independente dos problemas económicos ou empresariais de forma a desenvolver:*

- 1. Uma perspetiva crítica dos conhecimentos existentes no campo específico do Programa de Mestrado Executivo.*
- 2. Demonstrar uma capacidade de análise através da capacidade de fazer perguntas relevantes e perspicazes.*
- 3. Avaliar fontes de informação relevantes e utilizar ferramentas metodológicas para avaliação, análise e resolução de problemas.*

4. *Trabalhar independentemente na exploração de literatura especializada, fazendo perguntas relevantes, utilizando ferramentas analíticas e técnicas metodológicas, demonstrando capacidade de iniciativa, auto-disciplina e capacidade de gestão do tempo.*

5. *Apresentar informação e ideias de uma forma instrutiva. Neste sentido, e para além do domínio de competências teóricas, analíticas e metodológicas, o Trabalho Empresarial contribui de uma forma importante para alcançar uma série de competências transferíveis.*

#### **4.4.5. Syllabus:**

*In the Work Project, the student has to conduct independent analysis of economic or business problems in a way to development:*

1. *A critical perspective on existing knowledge in the specific field of the Executive Masters Program.*

2. *Demonstrate an analytical skills through the ability to ask relevant and insightful questions.*

3. *Evaluating relevant sources of information and using methodological tools to evaluation, analysis and problem-solving.*

4. *Work independently in the exploration of specialized literature, asking relevant questions, using analytical tools and methodological techniques, demonstrating initiative, self-discipline and time management skills.*

5. *Presenting information and ideas in an instructive. In this sense, and besides the command of theoretical, analytical and methodological skills, the Work Project contributes in an important way to achieving a series of transferable skills.*

#### **4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Este trabalho empresarial, para além do domínio de competências teóricas, analíticas e metodológicas, contribui de uma forma importante para alcançar uma série de competências transferíveis.*

#### **4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*This work project, besides the command of theoretical, analytical and methodological skills, the Work Project contributes in an important way to achieving a series of transferable skills.*

#### **4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*O Trabalho Empresarial tem uma avaliação final que tem em conta quer o trabalho escrito, quer a apresentação a um júri composto pelo orientador, pelo mentor executivo e quando se aplica por um representante da empresa sobre a qual incide o trabalho.*

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*The Work Project has a final assessment that takes into account both the written work and the presentation to a jury composed of the mentor, the executive mentor and, when it is applied, by a representative of the company on which the work is focused.*

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*O trabalho empresarial é individual e conduzido pelo estudante, no seu próprio ritmo. A Nova SBE estabelece um cronograma com um conjunto de etapas de acompanhamento e entregas para garantir que o estudante se mantém focado na realização deste projeto. Estas etapas ajudam a orientar o estudante e garantir que o mesmo consegue realizar o projeto nos timings desejados, o estudante desenvolve assim todo o processo de tomada de decisão sobre o tema e ritmo.*

*A existência de uma dupla de orientadores contribui para o fortalecimento, por um lado, do background académico e simultaneamente o pensamento crítico capaz de traduzir os referenciais teóricos na sua aplicação ao contexto real, ou seja, desenvolver um pensamento crítico que apoia o processo de incorporação de novas ideias e formas de resolver a problemática empresarial.*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The work project is individual and conducted by the student, at his own pace. Nova SBE establishes a schedule with follow-up steps and deliveries to ensure that the student remains focused on the realisation of this project. These stages help to guide the student and ensure that they can carry out the project in the desired timings, the student thus develops the whole decision-making process on the subject and pace.*

*The existence of a pair of mentors contributes to strengthening, on one hand, the academic background and, at the same time, the critical thinking capable of translating the theoretical references into their application to the real context, which means developing critical thinking that supports the process of incorporating new ideas and ways of solving the business problem.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Todo o conjunto de referências bibliográficas será construído pelo próprio estudante no âmbito do seu trabalho empresarial, com o apoio e orientação dos respetivos orientadores.*

*The entire set of bibliographical references will be built by the student himself as part of his work project, with the support and guidance of the respective mentors.*

## **4.5. Metodologias de ensino e aprendizagem**

---

**4.5.1. Adequação das metodologias de ensino e aprendizagem aos objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) definidos para o ciclo de estudos:**

*O mestrado aciona um conjunto de metodologias pedagógicas, incluindo as mais tradicionais, como as aulas, apresentações e discussões de casos, mas também abordagens mais diferenciadas e adaptadas ao conteúdo como análise de cenários, prospetiva, simulações, intervenções no terreno e investigação-ação.*

*Este conjunto de abordagens tem por fito facilitar o duplo movimento de zoom in e out referido anteriormente: ajudar a articular a realidade presente e as possibilidades futuras através da reflexão e da discussão.*

*O procedimento Course Quality and Assurance of Learning (CQAL) que semestralmente avalia o sucesso dos objetivos para cada UC e apresenta sugestões de melhoria contínua.*

**4.5.1. Evidence of the teaching and learning methodologies coherence with the intended learning outcomes of the study programme:**

*The Master's degree activates a set of pedagogical methodologies, including the more traditional ones, such as classes, presentations and case discussions, but also more differentiated approaches adapted to the content such as scenario analysis, foresight, simulations, field interventions and action research.*

*This set of approaches is intended to facilitate the double zoom in and out movement mentioned above: to help articulate present reality and future possibilities through reflection and discussion.*

*The Course Quality and Assurance of Learning (CQAL) procedure evaluates the success of the objectives for each curricular unit every six months and makes suggestions for continuous improvement.*

**4.5.2. Forma de verificação de que a carga média de trabalho que será necessária aos estudantes corresponde ao estimado em ECTS:**

*Para cálculo dos créditos ECTS das unidades curriculares foi utilizado como indicador a equiparação de 1 unidade ECTS a 28 horas de trabalho do estudante. O esforço do estudante nas várias componentes de atividade de cada unidade curricular será continuamente aferido e quando necessário reajustado de acordo com o Regulamento de Aplicação do Sistema de Créditos Curriculares aos Ciclos de Estudo e Cursos da Nova SBE, bem como através de consulta aos docentes, Conselho Científico e Conselho Pedagógico. Na presente proposta foi analisada a creditação das UC, tendo sido preocupação equilibrar o esforço do estudante entre os vários semestres do curso.*

**4.5.2. Means to verify that the required students' average workload corresponds the estimated in ECTS.:**

*To calculate the ECTS credits of the curricular units the relation of 1 ECTS unit to 28 hours of student work was used as an indicator. The effort of the student in the various activity components of each curricular unit will be continuously assessed and when necessary readjusted in accordance with the Regulation for the Application of the Curriculum Credits System to the Study Cycles and Courses of Nova SBE, as well as through consultation with teachers, Scientific Council and Pedagogical Council. In this proposal, the crediting of the curricular units was analysed, being a concern to balance the student's effort between the several semesters of the course.*

**4.5.3. Formas de garantia de que a avaliação da aprendizagem dos estudantes será feita em função dos objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*A metodologia que define os objetivos de aprendizagem para o ciclo de estudos, os objetivos e da UC e os métodos de ensino utilizados foi apresentada e descrita em 2.3.1 \_ CQAL. Dados os objetivos, nomeadamente a preparação dos participantes para a ação num mundo futuro diferente do atual, a avaliação da aprendizagem incorpora elementos orientados para o pensamento estratégico e prospetivo. Os trabalhos e discussões refletirão esta orientação.*

*Exemplos incluem o planeamento de cenários, definição de "moonshots" e utilização da teoria como uma forma de imaginação disciplinada Weick (1989) para ajudar a pensar o futuro.*

*Pretende-se criar um clima de envolvimento em que os alunos assumem a responsabilidade do processo de aprendizagem. O processo de avaliação pode ser ajustado com rapidez aos objetivos enfatizando o desenvolvimento das diferentes competências visão sistémica, analíticas, interpessoais, técnicas, quantitativas e humanas, essenciais aos profissionais do futuro.*

**4.5.3. Means of ensuring that the students assessment methodologies are adequate to the intended learning outcomes:**

*The methodology that defines and evaluates the adequacy between the learning for the cycle of studies, and the teaching methods used was presented and described in 2.3.1 \_ CQAL. Given the objectives, specifically the preparation of the participants for action in a future world different from the present one, the evaluation of learning incorporates elements oriented to strategic and prospective thinking. The work and discussions will reflect this orientation. Examples include scenario planning, defining "moonshots" and using theory as a form of disciplined imagination Weick (1989) to help think ahead.*

*The aim is to create a climate of engagement in which students participate and take responsibility for the learning process. The evaluation process can be adjusted to the learning objectives, emphasising the development of competences interpersonal, technical, quantitative and human vision, essential to the professionals of the future, in an advanced higher management training.*

**4.5.4. Metodologias de ensino previstas com vista a facilitar a participação dos estudantes em atividades científicas (quando aplicável):**

*Serão utilizados vários métodos de ensino e aprendizagem em sala de aula para a promoção do desenvolvimento de atividades científicas. Os alunos são incentivados a ler as leituras propostas (carregadas na página moodle do curso) com antecedência para uma participação mais ativa nas aulas. Os métodos de ensino das sessões incluem momentos expositivos, vídeos educacionais, artigos e discussões de estudos de caso. Espera-se que essas atividades conduzam a motivação intrínseca dos alunos, pois exigem o envolvimento ativo dos alunos. É por meio desse envolvimento que o conteúdo da aula se transforma em um desafio ou "problema" que, para ser resolvido, requer criatividade e competências dos alunos que vão além da mera aquisição de conhecimento. Além disso, essas atividades desenvolvem a autonomia do aluno, que é convidado a tomar decisões ou apresentar um ponto de vista, mas também exigem o desenvolvimento de relações interpessoais positivas e de colaboração entre os pares.*

#### **4.5.4. Teaching methodologies that promote the participation of students in scientific activities (as applicable):**

*Various methods of teaching and learning in the classroom will be used to promote the development of scientific activities. Students are encouraged to read the proposed readings (uploaded to the Moodle page of the course) in advance for more active participation in class. The teaching methods of the sessions include lectures, educational videos, articles, and case study discussions. It is expected that these activities will lead to intrinsic student motivation as they require the active involvement of students. It is through this involvement that the content of the class becomes a challenge or "problem" that, to be solved, requires creativity and skills from students that go beyond the mere acquisition of knowledge. Furthermore, these activities develop the autonomy of the student, who is invited to make decisions or present a point of view, but also require the development of positive interpersonal relationships and collaboration among peers.*

## **4.6. Fundamentação do número total de créditos ECTS do ciclo de estudos**

---

### **4.6.1. Fundamentação do número total de créditos ECTS e da duração do ciclo de estudos, com base no determinado nos artigos 8.º ou 9.º (1.º ciclo), 18.º (2.º ciclo), 19.º (mestrado integrado) e 31.º (3.º ciclo) do DL n.º 74/2006, de 24 de março, com a redação do DL n.º 65/2018, de 16 de agosto:**

*De acordo com o Artigo 18.º do Decreto-Lei no 74/2006, na sua redação atual, tratando-se de um programa de estudos de 2º ciclo, que cumpre cumulativamente o disposto nas alíneas i), ii), iii) e iv) da alínea a) do número 2 do referido Artigo 18.º, foi definida uma duração total de 2 semestres e 60 ECTS para a obtenção do grau de Mestre. À unidade curricular dissertação/trabalho projeto é atribuído um total de 30 ECTS.*

### **4.6.1. Justification of the total number of ECTS credits and of the duration of the study programme, based on articles 8 or 9 (1st cycle), 18 (2nd cycle), 19 (integrated master) and 31 (3rd cycle) of DL no. 74/2006, republished by DL no. 65/2018, of August 16th:**

*In accordance with Article 18 of Decreto-Lei 74/2006, as currently worded, this is a 2nd cycle programme of studies, which cumulatively complies with paragraphs i), ii), iii) and iv) of paragraph a) of number 2 of the referred Article 18, it has been defined a total duration of 2 semesters and 60 ECTS to obtain the degree of Master. A total of 30 ECTS is assigned to the dissertation/work project unit.*

### **4.6.2. Forma como os docentes foram consultados sobre a metodologia de cálculo do número de créditos ECTS das unidades curriculares:**

*O esforço do estudante nas várias componentes de atividade de cada unidade curricular deste mestrado executivo será continuamente aferido e reajustado pelos docentes sob coordenação do Conselho Científico, de forma informada pelos processos de avaliação das disciplinas pelos alunos, e pelo inquérito anual de satisfação. Estes inquéritos periódicos auscultam os estudantes sobre o número de horas que consomem nas várias atividades, servindo de suporte ao ajuste de créditos ECTS. Durante o processo de elaboração das fichas das UC incluídas nesta proposta, os docentes estiveram ativamente envolvidos e foram auscultados sobre o método de cálculo das unidades ECTS, tendo também sido ouvidos os estudantes em Conselho Pedagógico.*

### **4.6.2. Process used to consult the teaching staff about the methodology for calculating the number of ECTS credits of the curricular units:**

*The student's effort in the various activity components of each Master's degree course will be continuously assessed and readjusted by the teachers under the coordination of the Scientific Council, in an informed manner by the processes of student's assessment of each subject, and by the annual satisfaction survey. These periodic surveys listen to students on the number of hours they spend in the various activities, serving as support for the adjustment of ECTS credits. During the process of elaboration of the curricular units sheets included in this proposal, the teachers were actively involved and were heard on the method of calculation of the ECTS units, and the students in the Pedagogical Council were also heard.*

## **4.7. Observações**

---

### **4.7. Observações:**

*O carácter deste mestrado é de aplicação prática e foi construído com base na análise do mercado de executivos ativos que procuram as pós-graduações que a faculdade oferece atualmente. Estes programas têm um carácter empresarial e a adequação do seu plano de estudos tem em conta este propósito e esta refletida em todas as fases do mestrado, quer no primeiro momento relativo às unidades curriculares, quer na etapa do trabalho empresarial.*

*Dado o carácter profissionalizante dos ME e o foco no desenvolvimento das competências técnicas, o mestrado encontra-se fracionado em múltiplas unidades curriculares de especialidade. Entendendo a importância do desenvolvimento de competências técnicas, mas simultaneamente valorizando uma abordagem mais sistémica e aprofundada, as UCs encontram-se organizadas em áreas de conhecimento. Para evitar o fracionamento do conhecimento e uma sobrecarga excessiva de momentos de avaliação e aferição de conhecimento, definiu-se um modelo de avaliação que valoriza esta consolidação do conhecimento. Assim cada UC terá diferentes tipologias de avaliação que ocorre ao longo da respetiva área de conhecimento. Esta tipologia de avaliação está expressa na FUC de cada UC e é composta genericamente por uma combinação de exame individual, trabalho em grupo e exercício de ação - reflexão seguindo a metodologia de portfolio.*

*Na segunda etapa o trabalho empresarial é desenhado para apoiar a resolução de problemas estratégicos das organizações em que os estudantes trabalham. Entendemos que é fundamental, ter além dos docentes como orientadores, um mentor executivo. Estes mentores serão pilares de proximidade ao contexto empresarial, tendo um papel de provocação e orientação dos projetos numa perspetiva estratégica e de quem tem a vivência do dia a dia e da prática no ambiente dos negócios. Estima-se um envolvimento médio, por mentor, de 4 sessões de 2h ao longo de 1 ano, mas sempre em ajustamento contínuo de acordo com o projeto a desenvolver pelo estudante. A ligação ao mercado empresarial, através dos mentores, dos parceiros empresariais da faculdade e dos oradores convidados especialistas vai permitir fazer a adaptação contínua às necessidades do mercado. Por fim, estes mestrados de cariz aplicado, que se constroem em cima dos conhecimentos dos alunos e dos parceiros, permitem-nos responder às necessidades de um sistema de aprendizagem ao longo da vida valorizado pelo espaço europeu. O work project será assim aplicado a problemas reais das empresas, com a orientação de docente e de um mentor. Será ainda desenvolvido em equipas de forma a promover a aprendizagem interpares, no entanto salienta-se que o relatório final será individual, uma vez que cada elemento estará a trabalhar num problema específico. O trabalho em equipa pretende proporcionar motivação acrescida, ao trabalharem em equipas se procura garantir que os estudantes, apesar dos desafios por serem profissionais ativos, irão completar os seus projetos.*

#### **4.7. Observations:**

*The character of this master's degree is of practical application and was built on the analysis of the market of active executives seeking the postgraduate courses that the university currently offers.*

*These programmes have an entrepreneurial character and the suitability of their study plan takes this purpose into account and is reflected in all the phases of the Master's degree, both in the first moment relating to the curricular units and in the stage of the work project.*

*Given the professional character of the EM and the focus on the development of technical skills, the Masters is divided into multiple specialist curricular units. Understanding the importance of the development of technical skills, but at the same time valuing a more systemic and in-depth approach, the curricular units are organised into areas of knowledge. To avoid the fragmenting of knowledge and an excessive overload of moments of assessment, an evaluation model has been defined that values this consolidation of knowledge. Thus, each course will have different types of evaluation that occur throughout its respective area of knowledge. This evaluation typology is expressed in the FUC of each course and is generically composed by a combination of individual examination, group work and action-reflection exercise following the portfolio methodology.*

*In the second stage the project work is designed to support the resolution of strategic problems of the organizations in which the students work. We understand that it is fundamental to have, besides the teachers as advisors, an executive mentor. These mentors will be pillars of proximity to the business context, having a role in provoking and guiding projects from a strategic perspective and from those who have the experience of daily life and practice in the business environment. It is estimated an average involvement, per mentor, of 4 sessions of 2h over 1 year, but always in continuous adjustment according to the project to be developed by the student. The connection to the business market, through the mentors, the university business partners, and the expert guest speakers will allow the continuous adaptation to the market needs. Finally, these master's degrees, which are built on the knowledge of students and partners, allow us to respond to the needs of a system of lifelong learning valued by the European area. The work project will thus be applied to real business problems, with the guidance of a teacher and a mentor. It will also be developed in teams to promote peer learning, but it should be noted that the final report will be individual, as each element will be working on a specific problem. Teamwork is intended to provide increased motivation, by working in teams the aim is to ensure that students, despite the challenges of being active professionals, will complete their projects.*

## **5. Corpo Docente**

### **5.1. Docente(s) responsável(eis) pela coordenação da implementação do ciclo de estudos.**

---

#### **5.1. Docente(s) responsável(eis) pela coordenação da implementação do ciclo de estudos.**

*Daniel Traça é Diretor e Professor Catedrático de Economia na Nova SBE. Professor Convidado no INSEAD, em França e Singapura. Foi Professor na INSEAD e na Solvay Business School, onde foi Vice-Presidente e Diretor do Programa de MBA. Formou-se na Nova SBE e obteve o seu Doutoramento na Columbia University, em Nova Iorque. Foi consultor do Banco Mundial e da Comissão Europeia e publicou a sua investigação em várias das principais revistas académicas no domínio da Globalização e Desenvolvimento Económico.*

*Miguel Pina e Cunha é Professor Fundação Amélia de Mello na Nova SBE. Estuda as organizações enquanto processos paradoxais e desejavelmente positivos. É autor da Management Learning e Management and Organization Review. Coautor de Elgar Introduction to Theories of Organizational Resilience (Edward Elgar, 2018), Positive*

### 5.3 Equipa docente do ciclo de estudos (preenchimento automático)

#### 5.3. Equipa docente do ciclo de estudos / Study programme's teaching staff

Nome / Name	Categoria / Category	Grau / Degree	Especialista / Specialist	Área científica / Scientific Area	Regime de tempo / Employment regime	Informação/ Information
AFONSO FUZETA DA PONTE DA CUNHA DE EÇA	Professor Auxiliar convidado ou equivalente	Mestre		Investment Analysis		Ficha submetida
ANTÓNIO ALVARENGA	Professor Associado convidado ou equivalente	Doutor		Management		Ficha submetida
ANTÓNIO MARINHO DIAS TORRES NETO	Professor Auxiliar convidado ou equivalente	Doutor		Business Administration		Ficha submetida
Pedro Miguel Soares Brinca	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor		Economics		Ficha submetida
FILIPA VIEIRA DA SILVA CASTANHEIRA	Professor Associado ou equivalente	Doutor		Social Psychology		Ficha submetida
JOÃO NUNO LOPES DE CASTRO	Professor Associado convidado ou equivalente	Doutor		Engineering Systems		Ficha submetida
JOÃO MANUEL PINTADO SILVEIRA LOBO	Professor Auxiliar convidado ou equivalente	Mestre		Business		Ficha submetida
LUÍS MIGUEL TAVARES DE ALMEIDA COSTA	Professor Catedrático ou equivalente	Doutor		Management		Ficha submetida
LUIS MANUEL DA SILVA PEREIRA FRUCTUOSO MARTINEZ	Professor Associado convidado ou equivalente	Doutor		Social and Behavioral Sciences		Ficha submetida
MANUEL PEDRO DA CRUZ BAGANHA	Professor Associado convidado ou equivalente	Doutor		Ciências de Decisão		Ficha submetida
AVELINO MIGUEL DA MOTA DE PINA E CUNHA	Professor Catedrático ou equivalente	Doutor		Marketing		Ficha submetida
NADIM HABIB	Professor Auxiliar ou equivalente	Mestre		Economics		Ficha submetida
PATRÍCIA XUFRE GONÇALVES DA SILVA CASQUEIRO	Professor Associado ou equivalente	Doutor		Estatística e Investigação Operacional		Ficha submetida
PAULO JOSÉ JUBILADO SOARES DE PINHO	Professor Associado ou equivalente	Doutor		Banking and Finance		Ficha submetida
PEDRO MANUEL SOUSA MENDES OLIVEIRA	Professor Catedrático convidado ou equivalente	Doutor		Operations, Technology and Innovation Management		Ficha submetida
Ricardo Jorge Almeida Zózimo da Fonseca	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor		Management/Entrepreneurial Learning		Ficha submetida
Rui Alexandre Colaço e Silva	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor		Economics		Ficha submetida
PEDRO MIGUEL MIRANDA NEVES	Professor Associado ou equivalente	Doutor		Organizational Behavior		Ficha submetida
PAULO DE SACADURA CABRAL PORTAS	Professor Auxiliar convidado ou equivalente	Licenciado		Direito		Ficha submetida
MIGUEL BAPTISTA COELHO ALVES MARTINS	Professor Auxiliar convidado ou equivalente	Mestre		Economia Social e Solidária		Ficha submetida
Paula José Martins João Maio Marques	Equiparado a Professor Adjunto ou equivalente	Licenciado		economia		Ficha submetida
Filipe Gomes Alfaiate	Professor Auxiliar convidado ou equivalente	Mestre		Public Administration		Ficha submetida

## 5.4. Dados quantitativos relativos à equipa docente do ciclo de estudos.

### 5.4.1. Total de docentes do ciclo de estudos (nº e ETI)

#### 5.4.1.1. Número total de docentes.

22

#### 5.4.1.2. Número total de ETI.

15.77

### 5.4.2. Corpo docente próprio - Docentes do ciclo de estudos em tempo integral

#### 5.4.2. Corpo docente próprio – docentes do ciclo de estudos em tempo integral.\* / "Full time teaching staff" – number of teaching staff with a full time link to the institution.\*

Corpo docente próprio / Full time teaching staff	Nº / No.	Percentagem / Percentage
Nº de docentes do ciclo de estudos em tempo integral na instituição / No. of teaching staff with a full time link to the institution:	13	82.435003170577

### 5.4.3. Corpo docente academicamente qualificado – docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor

#### 5.4.3. Corpo docente academicamente qualificado – docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor\* / "Academically qualified teaching staff" – staff holding a PhD\*

Corpo docente academicamente qualificado / Academically qualified teaching staff	ETI / FTE	Percentagem / Percentage
Docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor (ETI) / Teaching staff holding a PhD (FTE):	13	82.435003170577

### 5.4.4. Corpo docente do ciclo de estudos especializado

#### 5.4.4. Corpo docente do ciclo de estudos especializado / "Specialised teaching staff" of the study programme.

Corpo docente especializado / Specialized teaching staff	ETI / FTE	Percentagem* / Percentage*
Docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor especializados nas áreas fundamentais do ciclo de estudos (ETI) / Teaching staff holding a PhD and specialised in the fundamental areas of the study programme	9.1	57.704502219404 15.77
Especialistas, não doutorados, de reconhecida experiência e competência profissional nas áreas fundamentais do ciclo de estudos (ETI) / Specialists not holding a PhD, with well recognised experience and professional capacity in the fundamental areas of the study programme	2.88	18.262523779328 15.77

### 5.4.5. Estabilidade e dinâmica de formação do corpo docente.

#### 5.4.5. Estabilidade e dinâmica de formação do corpo docente. / Stability and development dynamics of the teaching staff

Estabilidade e dinâmica de formação / Stability and training dynamics	ETI / FTE	Percentagem* / Percentage*
Docentes do ciclo de estudos em tempo integral com uma ligação à instituição por um período superior a três anos / Teaching staff of the study programme with a full time link to the institution for over 3 years	11	69.752694990488 15.77
Docentes do ciclo de estudos inscritos em programas de doutoramento há mais de um ano (ETI) / FTE number of teaching staff registered in PhD programmes for over one year	0	0 15.77

## Pergunta 5.5. e 5.6.

### 5.5. Procedimento de avaliação do desempenho do pessoal docente e medidas conducentes à sua permanente atualização e desenvolvimento profissional.

A Nova SBE tem um processo para avaliar as atividades e o contributo de todos os docentes para a faculdade. No início do ano, todos recebem um documento do Conselho Científico (Report Sheet). Num prazo de três semanas todos terão de indicar como contribuem para a escola nos seguintes termos: i) Investigação (publicações, trabalho em progresso, trabalho editorial, participação em conferências académicas); ii) Educação (número de disciplinas

lecionadas e teses orientadas); iii) Trabalho administrativo; iv) Gestão académica e v) Extensão universitária, comunicação científica e serviço à comunidade. O Conselho Científico analisa os dados recebidos e comunica feedback. A informação fica disponível na Secretaria do Conselho Científico. É prestado aconselhamento aos professores em início de carreira sobre a sua progressão, de acordo com a missão da faculdade. Os resultados dos inquéritos de satisfação dos alunos constituem um critério de avaliação nas decisões de promoção.

#### **5.5. Procedures for the assessment of the teaching staff performance and measures for their permanent updating and professional development.**

*The Nova SBE has a process to evaluate the activities and the contribution of all faculty members. At the beginning of the year, everyone receives a document from the Scientific Council (Report Sheet). Within three weeks they will all have to indicate how they contribute to the school in the following terms: i) Research (publications, work in progress, editorial work, participation in academic conferences); ii) Education (number of subjects taught and guided theses); iii) Administrative work; iv) Academic management and v) University extension, scientific communication and community service. The Scientific Council analyses the data received and communicates feedback. The information is available at the Secretariat of the Scientific Council. Advice is given to teachers at the beginning of their careers on their progress, in accordance with the college's mission. The results of student satisfaction surveys are an assessment criterion in promotional decisions.*

#### **5.6. Observações:**

*Salientamos que dado o carácter profissionalizante do mestrado e que privilegia a ligação entre a prática e a teoria, uma parte das unidades curriculares terá oradores convidados que vêm do mundo empresarial e, que facilitarão a ligação entre os conhecimentos académicos e científicos e os conhecimentos práticos de aplicação no mundo real.*

#### **5.6. Observations:**

*We stress that given the professional character of the Master's degree and that it favours the link between practice and theory, a part of the curricular units will have guest speakers who come from the business world and who will facilitate the link between academic and scientific knowledge and practical knowledge of application in the real world.*

## **6. Pessoal Não Docente**

#### **6.1. Número e regime de tempo do pessoal não-docente afeto à lecionação do ciclo de estudos.**

*Participam em atividades de suporte à gestão do ciclo de estudos o seguinte pessoal não docente:1. Apoio à coordenação e disseminação do curso, apoio aos docentes, atendimento dos estudantes*

*Diretor Admissões*

*Diretor Experiência do Aluno*

*Diretor Serviços Académicos e de Planeamento e Estatísticas*

*Um Program Manager*

*Coordenador da Equipa de Licenciaturas e equipa de trabalho*

*Diretor Serviço de Carreiras*

*Gabinete de Apoio ao Estudante*

*Coordenador de Mobilidade Internacional e equipa de trabalho*

*2. Apoio à gestão da rede de computadores e da manutenção de informação na web, incluindo atividades de ligação com*

*Departamento Sistemas de Informação*

*Diretor de Departamento de Sistemas de Informação e equipa de trabalho*

*Responsável pelo Departamento de Tecnologia Educacional*

*3. Apoio aos Serviços de Impressão e Manutenção das Infraestruturas Diretor de Manutenção e equipa de trabalho  
Todo o pessoal não docente afeto à lecionação do ciclo de estudos encontra-se em regime de tempo integral.*

#### **6.1. Number and work regime of the non-academic staff allocated to the study programme.**

*The following non-teaching staff participate in activities that support the cycle of study:1. Coordination and program marketing support, faculty support and student support Admissions Director Student Affairs Director Academic Services and Planning and Statistics Director One Program Manager Bachelors Team Manager and team Career Services Director Student Development Office International Mobility Manager and team 2. Management of computer networks and maintenance of information on the web, including liaison activities with the IT Department, which also provides human resources as needed Chief Information Officer and team Head of Department of Educational Technology 3. Support to printing facilities and infra-structures maintenance Maintenance Director and team All non-teaching staff allocated to the study program have a full-time contract.*

#### **6.2. Qualificação do pessoal não docente de apoio à lecionação do ciclo de estudos.**

*Todo o pessoal não docente ao nível da coordenação afeto à lecionação do ciclo de estudos possuiu qualificações de nível 6 (Licenciatura) ou superior.*

*Ao nível das equipas de trabalho as qualificações académicas variam entre o nível 5 e 6 (ou superior).*

## **6.2. Qualification of the non-academic staff supporting the study programme.**

*All non-teaching staff at the coordination level assigned to the teaching of the cycle of studies have qualifications of level 6 (bachelor's degree) or higher.*

*At the level of work teams, the academic qualifications vary between level 5 and 6 (or higher).*

## **6.3. Procedimento de avaliação do pessoal não-docente e medidas conducentes à sua permanente atualização e desenvolvimento profissional.**

*O modelo de avaliação de desempenho, em articulação com o SIADAP, visa promover o desenvolvimento individual de cada colaborador através da análise das seguintes dimensões: definição de objetivos organizacionais e individuais (estabelecidos entre a chefia e o colaborador, na Entrevista); avaliação de competências (feita pela chefia, poderá ser ou não acompanhada de autoavaliação) e necessidades de formação (identificação de carências, relativas a conhecimentos e capacidades técnicas que interferem com o desempenho de cada colaborador). É um processo contínuo de interação entre a chefia e o colaborador e deve ser encarado como uma ferramenta de gestão para o plano anual de formação, mobilidade interna, identificação e retenção de talento. O instrumento utilizado para o processo é a Ficha de Avaliação tendo como resultado uma avaliação quantitativa (1 a 5) e qualitativa (Desempenho relevante, adequado ou inadequado).*

## **6.3. Assessment procedures of the non-academic staff and measures for its permanent updating and personal development**

*The performance evaluation model, in articulation with SIADAP, aims to promote the individual development of each employee through the analysis of the following dimensions: definition of organizational and individual objectives (established between the supervisor and the employee, in the Interview); assessment of skills (done by the supervisor, may or may not be accompanied by self-assessment) and training needs (identification of shortcomings relative to knowledge and technical skills that interfere with the performance of each employee). It is a continuous process of interaction between the supervisor and the employee and should be a management tool for the annual training plan, internal mobility, identification, and retention of talent. The tool used for the process is the Evaluation Form resulting in a quantitative (1 to 5) and qualitative evaluation (relevant, adequate, or inadequate performance).*

# **7. Instalações e equipamentos**

## **7.1. Instalações físicas afetas e/ou utilizadas pelo ciclo de estudos (espaços letivos, bibliotecas, laboratórios, salas de computadores, etc.):**

*O campus de Carcavelos tem uma área total de 91.000 m2.*

*Interior - Instalações físicas:*

*Career Services (80,4m2), Alumni (380 m2), Student Central - Serviços Académicos (534 m2);*

*30 salas de aula;*

*6 computer labs;*

*25 anfiteatros [2.125 lugares sentados (ls)];*

*4 auditórios (888 ls);*

*83 gabinetes professores (total de 214 ls);*

*2 salas apoio Assistentes (40 lug);*

*16 salas de reunião (4/8 m2);*

*Espaço estudo 24 horas (80,5 m2 e 220 lug);*

*6 Áreas de restauração (5.032 m2);*

*38 instalações sanitárias;*

*Espaço co-work (120 m2);*

*Biblioteca (1.780 m2 e 315 ls);*

*4 espaços comerciais (banco &ATM, clínica saúde e bem-estar, reprografia e seguradora);*

*Ginásio (1.830 m2);*

*Espaços multiusos (5.340 m2);*

*Residência estudantes (116 quartos);*

*8 copas.*

*No exterior - espaços verdes e de diversão&lazer (+/- 17.000 m2).*

## **7.1. Facilities used by the study programme (lecturing spaces, libraries, laboratories, computer rooms, ...):**

*The Carcavelos Campus has a total area of 91,000 m2.*

*Interior - Physical facilities:*

*Career Services (80,4m2), Alumni (380 m2), Student Central - Academic Services (534 m2);*

*30 classrooms;*

*6 computer labs;*

*25 amphitheatres [2,125 seats (ls)];*

*4 auditoriums (888 ls);*

83 teachers' offices (total of 214 ls);  
 2 support rooms Assistants (40 lug);  
 16 meeting rooms (4/8 m2);  
 24 hours study space (80,5 m2 and 220 lug);  
 6 catering areas (5,032 m2);  
 38 sanitary facilities;  
 Co-workspace (120 m2);  
 Library (1,780 m2 and 315 ls);  
 4 commercial spaces (bank &ATM, health and welfare clinic, reprographics and insurance);  
 Gymnasium (1,830 m2);  
 Multipurpose spaces (5,340 m2);  
 Student residence (116 rooms);  
 8 pantries.  
 Outside - green spaces and entertainment & leisure (+/- 17.000 m2).

## 7.2. Principais equipamentos e materiais afetos e/ou utilizados pelo ciclo de estudos (equipamentos didáticos e científicos, materiais e TIC):

*O novo campus está dotado com as mais modernas TIC's ao serviço de alunos, docentes, staff e comunidade. Todo o campus é acessível a pessoas com mobilidade reduzida. Os estudantes têm mais de 35 bases de dados académicas para consulta através da biblioteca da escola.*

## 7.2. Main equipment or materials used by the study programme (didactic and scientific equipment, materials, and ICTs):

*The new campus is equipped with the most modern ICTs at the service of students, teachers, staff, and the community. The entire campus is accessible to people with reduced mobility.*

## 8. Atividades de investigação e desenvolvimento e/ou de formação avançada e desenvolvimento profissional de alto nível.

### 8.1. Centro(s) de investigação, na área do ciclo de estudos, em que os docentes desenvolvem a sua atividade científica

#### 8.1. Mapa VI Centro(s) de investigação, na área do ciclo de estudos, em que os docentes desenvolvem a sua atividade científica / Research centre(s) in the area of the study programme where teaching staff develops its scientific activity

Centro de Investigação / Research Centre	Classificação (FCT) / Classification FCT	IES / HEI	N.º de docentes do CE integrados / Number of study programme teaching staff integrated	Observações / Observations
Nova School of Business and Economics	Excelente (2019)	Nova School of Business and Economics	12	

### Pergunta 8.2. a 8.4.

#### 8.2. Mapa-resumo de publicações científicas do corpo docente do ciclo de estudos, em revistas de circulação internacional com revisão por pares, livros ou capítulos de livro, relevantes para o ciclo de estudos, nos últimos 5 anos.

<http://www.a3es.pt/si/iportal.php/cv/scientific-publication/formId/ab891d78-4290-0aa1-b7ed-5f75c317f7ea>

#### 8.3. Mapa-resumo de atividades de desenvolvimento de natureza profissional de alto nível (atividades de desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços ou formação avançada) ou estudos artísticos, relevantes para o ciclo de estudos:

<http://www.a3es.pt/si/iportal.php/cv/high-level-activities/formId/ab891d78-4290-0aa1-b7ed-5f75c317f7ea>

#### 8.4. Lista dos principais projetos e/ou parcerias nacionais e internacionais em que se integram as atividades científicas, tecnológicas, culturais e artísticas desenvolvidas na área do ciclo de estudos.

*Ao nível dos ciclos de estudos de Mestrado – 2.º ciclo, a Nova SBE tem 195 acordos com universidades ou escolas de gestão ao nível internacionais. Desses acordos, 116 estão estabelecidos ao abrigo do programa Erasmus e 79 são acordos especiais celebrados bilateralmente (fora da rede Erasmus). Estas parcerias envolvem um total de 49 países.*

*Este mestrado tem a contribuição de diversos centros de conhecimento da Nova SBE, com participar destaque para o Centro de conhecimento de liderança para o impacto dedica-se a desenvolver parcerias nacionais e internacional, porque à medida que os problemas sociais e ambientais se tornam mais evidentes, sentimos a necessidade de refletir sobre eles, desafiando-nos em novos métodos e procedimentos do dia-a-dia e na forma de empreender e fazer negócios. Vislumbramos um mundo mais seguro, mais socialmente inclusivo e mais eco-amigável. A missão é contribuir para o progresso social e melhorar o desempenho organizacional através do emparelhamento de projetos no terreno e da compreensão académica. Saliencia-se o projeto "Observatório da Liderança" que reúne as melhores práticas e tendências em liderança para dar o exemplo aos líderes presentes e futuros. O estudo entrevista e analisa profissionais portugueses de sucesso que promoveram o progresso da sociedade no seu ambiente de trabalho. Tem*

como principais investigadores: Miguel Pina e Cunha, Filipa Castanheira e é financiado pela Fundação Haddad (Reino Unido).

Temos ainda parcerias com organizações privadas e sociais nacionais para a implementação de estudos, consultoria e apoio na implementação de mudanças organizacionais.

#### **8.4. List of main projects and/or national and international partnerships underpinning the scientific, technologic, cultural and artistic activities developed in the area of the study programme.**

*In terms of Master's - 2nd cycle studies, Nova SBE has 195 agreements with universities or management schools at international level. Of these agreements, 116 are established under the Erasmus programme and 79 are special bilateral agreements (outside the Erasmus network). These partnerships involve a total of 49 countries.*

*This Master's degree has the contribution of several knowledge centres of the New SBE, with emphasis on the Leadership for Impact Knowledge Centre, which is dedicated to developing national and international partnerships, because as social and environmental problems become more evident, we feel the need to reflect on them, challenging ourselves in new methods and procedures of daily life and in the way to undertake and do business. We envision a safer, more socially inclusive, and more eco-friendly world. Our mission is to contribute to social progress and improve organizational performance through the pairing of projects in the field and academic understanding. The "Leadership Observatory" project that brings together best practices and trends in leadership set an example for present and future leaders is highlighted. The study interviews and analyses successful Portuguese professionals who have promoted the progress of society in their work environment. Its main researchers are Miguel Pina e Cunha, Filipa Castanheira and is funded by the Haddad Foundation (United Kingdom).*

*We also have partnerships with national private and social organisations for the implementation of studies, consultancy and support in implementing organisational changes.*

## **9. Enquadramento na rede de formação nacional da área (ensino superior público)**

### **9.1. Avaliação da empregabilidade dos graduados por ciclo de estudos similares com base em dados oficiais:**

*Dado o carácter novo deste mestrado, não existem ainda dados da empregabilidade dos graduados. Será lançado anualmente o Questionário de Empregabilidade para acompanhar as saídas profissionais dos graduados. Contudo, os resultados dos questionários de empregabilidade dos graduados da Nova SBE na área da gestão nos últimos 3 anos, ao final de 6 meses após graduação: 100% em 2016; 100% em 2017 e 98% em 2018. Estas taxas têm por base as respostas dos recém-graduados ao Inquérito de Empregabilidade, no final do ano da graduação. As taxas de resposta a estes inquéritos foram as seguintes: 93,2% em 2016; 94% em 2017 e 98% em 2018. Estes indicadores são avaliados como dando uma perspetiva bastante positivos para um novo mestrado na área académica da gestão.*

*Queremos salientar que este mestrado tem como principal objetivo a requalificação de profissionais em exercício de funções, proporcionar oportunidades de evolução na carreira e de mudança, ao invés de integração no primeiro emprego.*

### **9.1. Evaluation of the employability of graduates by similar study programmes, based on official data:**

*Given the new features of this master's degree, there is still no data on the employability of graduates. The Employability Questionnaire will be launched annually to monitor the professional exits of graduates. However, the results of the questionnaires on the employability of graduates of the Nova SBE in the area of management over the last 3 years, at the end of 6 months after graduation: 100% in 2016; 100% in 2017 and 98% in 2018. These rates are based on the responses of recent graduates to the Employability Survey at the end of the graduation year. The response rates to these surveys were: 93.2% in 2016; 94% in 2017 and 98% in 2018. These indicators are assessed as giving a very positive outlook for a new master's degree in the academic area of management.*

*We would like to emphasise that this master's degree has as main objective the re-qualification of professionals in office, to provide opportunities for career development and change, rather than integration in their first job.*

### **9.2. Avaliação da capacidade de atrair estudantes baseada nos dados de acesso (DGES):**

*Foi feita uma auscultação ao mercado dos executivos que procuram formação na faculdade e, percebeu-se o interesse em fazerem mestrados executivos, menos longos no tempo e, com um carácter profissionalizante. Acreditamos assim, que será um programa procurado pelo mercado, já que é uma área transversal a todas as organizações. Na realidade, a atualização das competências de gestão, face aos desafios do novo contexto, são fundamentais para a carreira de executivos com mais ampla experiência profissional. Tal como referido, temos alguns programas específicos na área da gestão (não correspondentes a grau) que têm uma procura bastante elevada, que se tem mantido estável ao longo dos últimos 7 anos. São pessoas que querem desenvolver, atualizar e aprofundar as suas competências de gestão, porque a formação inicial não as preparou para os atuais desafios de contexto, estratégicos e de execução.*

### **9.2. Evaluation of the capability to attract students based on access data (DGES):**

*The market was consulted about executives seeking training in college, and the interest in making executive master's degrees, less long in time and with a professional character, was perceived. We believe that this will be a programme sought after by the market, since it is a transversal area to all organisations. In fact, the updating of management skills,*

*in the face of the challenges of the new context, is fundamental to the career of executives with broader professional experience. As mentioned, we have some specific programmes in the management area (not corresponding to degree) that have a very high demand, which has remained stable over the last 7 years. They are people who want to develop, update, and deepen their management skills because the initial training has not prepared them for the current context, strategic and execution challenges.*

**9.3. Lista de eventuais parcerias com outras instituições da região que lecionam ciclos de estudos similares:**

NA

**9.3. List of eventual partnerships with other institutions in the region teaching similar study programmes:**

NA

## **10. Comparação com ciclos de estudos de referência no espaço europeu**

**10.1. Exemplos de ciclos de estudos existentes em instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior com duração e estrutura semelhantes à proposta:**

*Existem alguns mestrados Executivos em gestão e liderança em organizações de ensino superior europeias, nomeadamente, que conectam os desafios contemporâneos com uma resposta alicerçada nas dimensões da sustentabilidade*

*-SDA Bocconi School of Management - Itália - Mestrado Executivo em Management of International Organizations - com a duração de um ano, que tem similaridades nos objetivos de aumentar as capacidades dos participantes para definir prioridades e objetivos estratégicos, realçar a compreensão da decisão de mecanismos de decisão da mudança e de necessidades de gestão em organizações complexas e descentralizadas. Neste mestrado optou-se por um acompanhamento com mentoria executiva.*

*- Malmö University - Malmö University – Suécia - Master in Leadership for Sustainability – tem 60 ECTS e tem uma organização diferente da proposta, já que é composto por menos disciplinas com uma duração maior e a dissertação vale 15 ECTS. Todas as disciplinas são da área da liderança.*

**10.1. Examples of study programmes with similar duration and structure offered by reference institutions in the European Higher Education Area:**

*There are some executive master's degrees in management and leadership in European higher education organisations, which connect contemporary challenges with a response based on the dimensions of sustainability*

*-SDA Bocconi School of Management - Italy - Executive Master in Management of International Organizations - with a duration of one year, has similarities in the objectives of increasing the capacities of the participants to define priorities and strategic objectives, to enhance the understanding of the decision mechanisms of change and of management needs in complex and decentralised organisations. In this master's degree, we opted for a follow-up with executive mentoring.*

*- Malmö University - Sweden - master's in Leadership for Sustainability - has 60 ECTS and a different organisation from the proposal, as it is composed of fewer subjects with a longer duration and the dissertation is worth 15 ECTS. All disciplines are in the area of leadership.*

**10.2. Comparação com objetivos de aprendizagem de ciclos de estudos análogos existentes em instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior:**

*Em termos de objetivos de aprendizagem os mestrados com a duração de um ano identificados na Europa são mais aplicados a uma área específica e por isso, mais específicos do que aqueles que propomos com este mestrado. O grande foco deste mestrado prende-se para a capacidade de ampliar a visão em duas dimensões, no espaço, fazendo o zoom out para o contexto externo e no tempo refletindo sobre o futuro. Os mestrados Europeus estão mais focados em questões do aqui e agora, explorando temas da gestão geral ou da liderança.*

**10.2. Comparison with the intended learning outcomes of similar study programmes offered by reference institutions in the European Higher Education Area:**

*In terms of learning objectives, the one-year master's degrees identified in Europe are more applied to a specific area and therefore more specific than those we propose with this master's degree.*

*The main focus of this master's degree is on the ability to enlarge the vision in two dimensions, in space, zooming out to the external context and in time reflecting on the future. The European Masters are more focused on here and now issues, exploring themes of general management or leadership.*

## **11. Estágios e/ou Formação em Serviço**

## 11.1. e 11.2 Estágios e/ou Formação em Serviço

---

### Mapa VII - Protocolos de Cooperação

#### Mapa VII - Mentor Executivo: João Talone - CEO - Magnum

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: João Talone - CEO - Magnum*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_CartaCompromisso\\_ME\\_JoãoTalone\\_MagnumIndustrialPartners.pdf](#)

#### Mapa VII - Mentor Executivo: Rui Diniz - Vice Presidente - José de Mello Saúde

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: Rui Diniz - Vice Presidente - José de Mello Saúde*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_Carta Compromisso - Mestrados Executivos.pdf](#)

#### Mapa VII - Mentor Executivo: Maria João Carioca - Board Member - CGD

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: Maria João Carioca - Board Member - CGD*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_Carta\\_Compromisso\\_Mestrados Executivos\\_Maria Joao Carioca\\_compressed.pdf](#)

#### Mapa VII - Mentor Executivo: António Redondo - CEO - The Navigator Company

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: António Redondo - CEO - The Navigator Company*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_Carta\\_Compromisso\\_Mestrados Executivos.pdf](#)

### 11.2. Plano de distribuição dos estudantes

#### 11.2. Plano de distribuição dos estudantes pelos locais de estágio e/ou formação em serviço demonstrando a adequação dos recursos disponíveis.(PDF, máx. 100kB).

[11.2.\\_Pergunta 11.2\\_DistribuiçãoEstudantesMentores\\_ Mestrado Senior\\_compressed \(1\).pdf](#)

### 11.3. Recursos próprios da Instituição para acompanhamento efetivo dos seus estudantes nos estágios e/ou formação em serviço.

---

#### 11.3. Recursos próprios da Instituição para o acompanhamento efetivo dos seus estudantes nos estágios e/ou formação em serviço:

*Os estudantes serão acompanhados por uma equipa científica pedagógica e uma equipa operacional.*

*Um coordenador científico, com elevada reputação na área de conhecimento em que o Mestrado está inserido, que tem funções, além da componente de orientação académica, de coordenação da equipa de orientadores e mentores executivos do trabalho empresarial.*

*O TE conta com um orientador, docente da Nova SBE, para o alinhamento do projeto, garantindo que os conhecimentos e práticas que o aluno foi exposto são aprofundados neste trabalho.*

*Conta ainda com o mentor executivo, considerando que os alunos têm experiência profissional, na sua maioria no exercício da sua atividade. São profissionais com uma carreira relevante, cuja função é apoiar a aplicação dos conteúdos académicos ao contexto empresarial.*

*A equipa operacional proporcionará o suporte logístico/operacional p/ garantir que todo o processo de acompanhamento acontece nos timings adequados e respeitando os procedimentos estabelecidos.*

#### 11.3. Institution's own resources to effectively follow its students during the in-service training periods:

*The students will be supported by a scientific - pedagogical team and an operational team.*

*A scientific coordinator, with a high reputation in the area of knowledge in which the Master's Degree is inserted, who, in addition to the academic orientation component, coordinates the team of advisors and executive mentors of the WP. The WP has a mentor, a teacher at Nova SBE, for the alignment of the project, ensuring that the knowledge and practices to which the student was exposed are explored and deepened in this work.*

*It also has an executive mentor, considering that the students have professional experience, most of them in the exercise of their activity. They are professionals with a relevant career, whose function is to support the application of academic content to the business context.*

*The operational team will provide logistical and operational support to ensure that the entire follow-up process takes place at the appropriate timings and respecting the established procedures.*

## 11.4. Orientadores cooperantes

**11.4.1. Mecanismos de avaliação e seleção dos orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço, negociados entre a instituição de ensino superior e as instituições de estágio e/ou formação em serviço (PDF, máx. 100kB).**

**11.4.1 Mecanismos de avaliação e seleção dos orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço, negociados entre a instituição de ensino superior e as instituições de estágio e/ou formação em serviço (PDF, máx. 100kB).**

[11.4.1\\_Pergunda 11.4.2\\_Mentores\\_seleçãoAvaliação.pdf](#)

**11.4.2. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (obrigatório para ciclo de estudos com estágio obrigatório por lei)**

**11.4.2. Mapa X. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (obrigatório para ciclo de estudos com estágio obrigatório por Lei) / External supervisors responsible for following the students' activities (mandatory for study programmes with in-service training mandatory by law)**

Nome / Name	Instituição ou estabelecimento a que pertence / Institution	Categoria Profissional / Professional Title	Habilitação Profissional (1)/ Professional qualifications (1)	Nº de anos de serviço / Nº of working years
----------------	--	--	--	--

<sem resposta>

## 12. Análise SWOT do ciclo de estudos

### 12.1. Pontos fortes:

*A qualidade do corpo docente associado ao centro de investigação da Nova SBE com publicações em jornais de referência internacionais, tendo os restantes experiência e competência profissional relevante em áreas específicas. Rigor analítico e solidez técnica das UCs, bem como o foco no desenvolvimento de competências humanas, em particular das competências para um futuro em constante mudança.*

*Enquadramento na estrutura de Mestrados da Nova SBE, permitindo uma formação interdisciplinar e de grande flexibilidade;*

*O carácter inovador da proposta deste mestrado bem como a sua ênfase no futuro*

*Ligação com organizações sociais e empresas na âmbito da rede da Nova SBE, que permite desenvolver projetos inovadores, integração do ODS e toda a visão da sustentabilidade*

*Novo campus com instalações modernas e tecnologia avançada*

*Capacidade de resposta demonstrada durante o confinamento e que são reflexo de conhecimentos e competências tecnológicas e pedagógicas adquiridas para ensinar à distância e que nos permitem menor dependência de eventuais constrangimentos no contacto social que advenham da crise pandémica.*

### 12.1. Strengths:

*The quality of the teaching staff associated with the research centre of the Nova SBE with publications in international reference newspapers, having the remaining relevant professional experience and competence in specific areas.*

*The analytical rigour and technical solidity of the curricular units, as well as the focus on the development of human skills, in particular skills for a constantly changing future.*

*Fitting into the Nova SBE Masters structure, allowing for interdisciplinary and highly flexible training.*

*The innovative nature of this master's proposal as well as its emphasis on the future*

*Connection with social organisations and companies within the New SBE network, which allows the development of innovative projects, SDO integration and the whole vision of sustainability*

*New campus with modern facilities and advanced technology*

*Responsiveness demonstrated during confinement and reflecting technological and pedagogical knowledge and skills acquired to teach at a distance and which allow us to be less dependent on any social contact constraints arising from the pandemic crisis.*

### 12.2. Pontos fracos:

*Desafio na dedicação dos alunos que estarão a trabalhar ao mesmo tempo que fazem o mestrado.*

*Ausência de programas semelhantes em Portugal não permitindo aos candidatos compararem entre ofertas*

*Corpo docente estritamente nacional (dada a língua de ensino), ainda que a maioria deles teve formação académica ou experiências internacionais*

### 12.2. Weaknesses:

*Absence of similar programmes in Portugal not allowing applicants to compare offers  
Strictly national teaching staff (given the language of instruction), although most of them have had academic training  
or international experience*

### **12.3. Oportunidades:**

- A capacidade da escola na adaptação da oferta curricular às novas circunstâncias e desafios que os alunos encontrarão no futuro.*
- Utilização dos resultados das avaliações dos docentes para criar um processo de desenvolvimento de competências pedagógicas.*
- Reconhecimento da qualidade dos ciclos de estudos da Nova SBE por agências internacionais e posicionamento nos rankings internacionais, que traz aumento de credibilidade e poderá atrair mais docentes portugueses e internacionais.*
- Contribuir para a atualização de competências de profissionais com formações diferentes da gestão.*
- O desenvolvimento de uma proposta de educação com impacto a diferentes níveis, nomeadamente no envolvimento da escola com os ODS*
- Novos formatos de trabalho, decorrentes da necessidade de adaptação à crise pandémica e que resultaram em regimes mais flexíveis e compatíveis com a dedicação a estes estudos*

### **12.3. Opportunities:**

- The school's ability to adapt the curriculum to the new circumstances and challenges that students will face in the future.*
- Using the results of teachers' assessments to create a process of pedagogical skills development.*
- Recognition of the quality of the Nova SBE study cycles by international agencies and positioning in international rankings, which brings increased credibility and may attract more Portuguese and international professors.*
- Contribute to the updating of the skills of professionals with different management backgrounds.*
- The development of an education proposal with an impact at different levels, namely in the involvement of the school with SDO*
- New working formats arising from the need to adapt to the pandemic crisis and which have resulted in more flexible schemes compatible with the dedication to these studies*

### **12.4. Constrangimentos:**

- Remuneração definida e tabelada pelo Estado, que faz com que a faculdade seja menos competitiva a recrutar docentes, quer nacionais e internacionais.*
- O dinamismo da mudança na envolvente da gestão e do ensino superior a nível internacional, nomeadamente com o desenvolvimento tecnológico, que exige acompanhamento contínuo das tendências e capacidade para as concretizar contexto de pandemia e imprevisibilidade do contexto atual  
Sendo uma proposta inovadora, mas ensinada em português, não terá um impacto internacional inicial significativo.*

### **12.4. Threats:**

- Remuneration defined and tabulated by the State, which makes the college less competitive in recruiting teachers, both national and international.*
- The dynamism of change in the management and higher education environment at an international level, particularly with technological development, which requires continuous monitoring of trends and the capacity to achieve them.*

*Being an innovative proposal but being taught in Portuguese, it will not have a significant initial international impact.  
Deviation of teaching staff from other programs and/or activities.*

### **12.5. Conclusões:**

*Conscientes dos desafios que os estudantes irão sentir, por estarem a trabalhar em full-time, para desenvolverem o seu work project, vamos criar condições para que eles trabalhem sobre um problema real relacionado com o seu trabalho ou, quando tal não se adaptar, relacionado com a sua empresa. Além disso, o projeto terá uma parte desenvolvida em grupos de trabalho para promover a sua resiliência ao longo do tempo, o que faz com que um projeto apesar de individual seja desenvolvido com o suporte dos seus pares. A não existência de programas equivalentes, terá de ser ultrapassado por uma comunicação clara sobre as vantagens e características de uma formação focada em liderança.*

*Relativamente a constrangimentos que possam advir do contexto de pandemia, nomeadamente a necessidade de adaptar alguns conteúdos para ensino virtual, a faculdade tem vindo a fazer um movimento de desenvolvimento de competências de pedagogia e de treino dos seus professores, que nos garante total capacidade de fazer face a potenciais situações inesperadas.*

### **12.5. Conclusions:**

*Aware of the challenges students will feel as they work full-time to develop their work project, we will create conditions for them to work on a real problem related to their work or, when this does not fit, related to their company. In addition, the project will have a part developed in working groups to promote their resilience over time, which makes a project although individual is developed with the support of their peers. The lack of equivalent programmes will have to be overcome by clear communication about the advantages and characteristics of a focused leadership training.*

*Regarding constraints that may arise from the pandemic context, namely the need to adapt some content for virtual teaching, the faculty has been developing pedagogical skills and training its teachers, which ensures that we are fully able to cope with potential unexpected situations.*