

NCE/20/2000194 — 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:

Mestrado em Inovação e Empreendedorismo - Executivo

1.3. Study programme:

Master in Innovation and Entrepreneurship - Executive

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.

A candidatura envolve o preenchimento de um formulário online e a apresentação dos seguintes documentos:

- 1. Fotografia tipo passe*
- 2. Cópia do documento de Identificação*
- 3. Curriculum Vitae*
- 4. Certificado de Habilitações comprovando o grau de licenciatura*
- 5. Recibo do pagamento da taxa de inscrição*
- 6. Carta de motivação*
- 7. Outros documentos comprovativos de experiência profissional de pelo menos 5 anos (referências, cartas de recomendação, etc)*

As candidaturas são analisadas pela Comissão de Admissão após um minucioso escrutínio de todos os elementos fornecidos. 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, podendo haver lugar a uma entrevista final. 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. Documents proving professional experience of at least 5 years (company declarations, etc.),*
- 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 Creditacao Conhecimentos.pdf**](#)

1.14. Observações:

Este mestrado de 60 ECTS e destina-se a executivos atualmente no mercado de trabalho, que tenham no mínimo 5 anos de experiência profissional, apesar de considerarmos que, ao analisar o histórico das pós-graduações, vamos atrair estudantes com 10 anos de experiência. Destina-se a pessoas que tendo saído do sistema de ensino há alguns anos pretendem melhorar a sua empregabilidade, requalificação e atualização de conhecimentos com uma formação com o 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 5 years of professional experience, although we consider that, by analysing the history of our postgraduate studies, we will attract students with 10 years of experience. It is aimed at people who left the education system a 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 of the applicants will be made, as the practical aspects of this master degree requires that its students possess skills that they have developed in their careers and that will serve as a starting point of 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 em Inovação e Empreendedorismo.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:

Este mestrado executivo tem como principais objetivos de aprendizagem:

- 1. Promover junto dos participantes uma cultura empreendedora e de inovação.*
- 2. Contribuir para o desenvolvimento de competências que aumentem a competitividade, a inovação, a motivação, o auto-empreendedorismo e a produtividade dos recursos humanos das organizações.* ^[1] ^[SEP]
- 3. Compreender as principais tendências de pensamento que caracterizam a inovação e o empreendedorismo;*
- 4. Desenvolver uma abordagem prática e orientada para a ação em cada participante.*
- 5. Dotar os participantes de ferramentas que lhes permitam desenvolver e implementar os seus planos de inovação, (e.g. como identificar novas oportunidades para criar novas áreas de negócio ou para testar novos modelos de relação com o cliente, propostas de valor, modelos e faturação)*

3.1. The study programme's generic objectives:

This Executive Master has as main learning objectives:

- 1. To promote an entrepreneurial and innovative culture among the participants.*
- 2. To contribute to the development of skills which increase the competitiveness, innovation, motivation, self-entrepreneurship and productivity of human resources in organisations.* ^[1] ^[SEP]
- 3. To understand the main thought trends that characterize innovation and entrepreneurship;*
- 4. Develop a practical and action-oriented approach in each participant.*
- 5. Provide participants with tools that enable them to develop and implement their innovation plans, (e.g. how to identify new opportunities to create new business areas or to test new customer relationship models, value proposals, models and invoicing)*

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

Espera-se que os participantes no Mestrado Executivo em Inovação e Empreendedorismo adquiram conhecimentos desenvolvam aptidões e competências como:

- 1. Ser catalisadores de mudança, de inovação e transformação no seio das suas organizações;*
- 2. Saber aplicar as competências de gestão geral num ambiente de inovação e empreendedorismo.*
- 3. Saber aplicar as competências específicas de gestão de processo de inovação de produtos e serviços, incluindo de desenvolvimento e apresentação de novas ideias/ negócio;*
- 4. Saber aplicar as competências como liderança, gestão de projeto e design de modelos de negócio;*

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

Participants in the Executive Master in Innovation and Entrepreneurship are expected to acquire knowledge and develop skills and competences such as

- 1. Be catalysts for change, innovation and transformation in the knowledge of their organizations.*
- 2. Know how to apply general management skills in an environment of innovation and entrepreneurship.*
- 3. Know how to apply the specific competences of management of innovation process of products and services, including the development and presentation of new ideas/business.*
- 4. Know how to apply competences such as leadership, project management and business model design.*

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:

É hoje reconhecido que a vitalidade das organizações depende em grande medida da sua capacidade de identificar ideias inovadoras e da promoção de uma cultura empreendedora e de inovação. Neste contexto, este ciclo de estudos pretende contribuir para o desenvolvimento de competências que aumentem a competitividade, a inovação, a motivação, o auto-empreendedorismo e a produtividade dos recursos humanos das organizações. Este ciclo de estudos pretende responder à missão e visão institucional da Faculdade de Economia da Universidade NOVA de Lisboa de “proporcionar os seus estudantes com um mindset empreendedor” assim na nossa crença de que “acreditamos em ter um compromisso para com todas as pessoas que se atrevem a questionar, a descobrir, a criar.” Neste sentido, através do mestrado executivo em inovação e empreendedorismo, oferecemos uma formação académica com uma forte vertente prática e profissionalizante. Num mundo em constante mudança este mestrado vai contribuir com a formação de gestores/ líderes capazes de inovarem em termos de produtos, serviços e novos negócios, contribuindo para o desenvolvimento da economia.

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:

It is now recognised that the vitality of organisations depends to a large extent on their ability to identify innovative ideas and to promote an entrepreneurial and innovative culture. In this context, this cycle of studies aims to contribute to the development of skills that increase competitiveness, innovation, motivation, self-entrepreneurship and the productivity of human resources in organisations. This cycle of studies aims to fulfil the mission and institutional vision of the School of Economics of NOVA University of Lisbon to “provide its students with an entrepreneurial mindset” so in our belief that “we believe in having a commitment to all people who dare to question, to discover, to create”. In this respect, through the Executive Master in Innovation and Entrepreneurship, we offer an academic training with a strong practical and professional component. In a constantly changing world, this master’s degree will contribute to the training of managers/leaders capable of innovating in terms of products, services and new businesses, contributing to the development of the economy.

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	51.5	2	
Economia/Economics	E	1.5		
Informática/ Computer Science	I	2		
Finanças/Finance	F	3		
(4 Items)		58	2	

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)
Ambiente Macroeconómico / Macroeconomic Environment	E	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatório/ Mandatory
Estratégia / Strategy	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatório/ Mandatory
Liderança/ Leadership	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatório/ Mandatory
Negociação/ Negotiation	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatório/ Mandatory
Finanças/ Finance	F	Trimestral	84	TP-16; OT-2;	3		Obrigatório/ Mandatory
Gestão Pessoas/ People Management	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatório/ Mandatory
Fundamentos de Marketing, Planeamento & Execução/ Marketing, Planning & Execution Fundamentals	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatório/ Mandatory
Gestão das Operações / Management	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatório/ Mandatory
Business analytics	I	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatório/ Mandatory
Execução Estratégica / Strategy Implementation	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatório/ Mandatory
Innovation Retreat	G	Trimestral	126	TP-40; OT-3;	4.5		Obrigatório/ Mandatory
Financing Entrepreneurial Ventures	F	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatório/ Mandatory
Fundamentos de Open Innovation	G	Trimestral	28	TP-4; OT-0,5;	1	1	Opcional/ Optative
Business model design & Digital Native Business/ Design de modelos de negócio & Negócios Nativos digitais	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatório/ Mandatory
Technology based entrepreneurship	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatório/ Mandatory
Lean startup	G	Trimestral	28	TP-4; OT-0,5;	1	1	Opcional / Optative
Desenvolvimento Ágil de Novos Produtos e Serviços/ Agile Development of New Products and Services	G	Trimestral	28	TP-4; OT-0,5;	1	1	Opcional / Optative
Corporate Innovation Governance	G	Trimestral	28	TP-4; OT-0,5;	1	1	Opcional / Optative

Modelos de Apoio à Decisão num contexto de complexidade (VCW)/ Decision Support Models in a Complex Context (VCW)	G	Trimestral	28	TP-4; OT-0,5;	1	1	Opcional / Optative
Customer development process/ Processo de desenvolvimento do cliente	G	Trimestral	28	TP-4; OT-0,5;	1	1	Opcional / Optative

(20 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		Obrigatório/Mandatory

(1 Item)

4.4. Unidades Curriculares

Mapa IV - Ambiente Macroeconómico

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Ambiente Macroeconómico

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Macroeconomic Environment

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. O fenómeno da globalização é usado, em conjunto com os processos de crescimento e as métricas de performance, para perceber as dinâmicas de crescimento da Europa e do seu desempenho comparativo relativamente aos EUA nos últimos 40 anos e projetar o futuro.

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

This course aims to provide trainees with a structured and critical perspective on the current global economy and the events that preceded it, in order to better understand future challenges. The contents are divided into two levels of analysis, short and long term, which aim to develop in the trainees skills in the analysis of the relevant phenomena in these two frequencies: recessions and economic cycles on the one hand, and long-term economic growth. In this sense, we begin by training trainees in the analysis of economic performance. The recognition of the quality of institutions as a complementary factor to the processes of economic growth and a determining factor in reaching advanced levels of development by emerging economies. The phenomenon of globalization is used, together with growth processes and performance metrics, to understand the growth dynamics of Europe and its comparative performance in relation to the USA in the last 40 years and to project the future.

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 are the main determinants of economic growth*
- 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 USA and Europe over the past 40 years, globalization, structural reforms, the great recession and the sovereign debt crisis, what has changed, what remains the same and areas to watch*
- 4. Covid-19: Present and future: The world now, what to expect, policy prescriptions, reopening strategy, company survival strategies 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, 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 em contexto. Os temas do desafio para o crescimento na Europa permitem testar a universalidade dos fatores de crescimento enquadrando-os na análise da performance de economias desenvolvidas. A capacidade de perceção do potencial de mudança estrutural trazido pela COVID19 possibilita aos formandos uma visão consistente sobre os desafios futuros, quer em termos de políticas quer em termos de ambiente empresarial.

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, a historical perspective of the factors and events that led to the current economy is introduced. Emerging economies and comparative case study analysis of some of these economies that have successfully transitioned to developed

economies vs. those that have not, put growth factors in context. The themes of the challenge for growth in Europe allow us to test the universality of growth factors by framing them in the analysis of the performance of developed economies. The ability to perceive the potential for structural change brought by COVID19 allows trainees a consistent view of future challenges, both in terms of policies and in terms of the business environment.

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.

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.

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

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

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

Mapa IV - Estratégia

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Estratégia

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Strategy**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):***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 - Liderança

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Liderança

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Leadership

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 e 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 os fundamentos da liderança

Distinguir liderança e gestão

Explorar as principais competências da liderança

Considerar as contradições e paradoxos inerentes à liderança

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

This curricular unit has the following objectives:

Present the fundamentals of leadership

Distinguish leadership and management

Exploring key leadership skills

Consider the contradictions and paradoxes inherent in leadership

4.4.5. Conteúdos programáticos:

Liderança: o que é?

Liderança vs gestão

Competências críticas de liderança

4.4.5. Syllabus:

Leadership: what is it?

Leadership vs management

Critical leadership skills

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

A UC permite aos participantes entender a liderança como prática de desenvolvimento pessoal. Explora as experiências dos participantes para ajudar a compor um entendimento da liderança como processo paradoxal.

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

The curricular unit allows participants to understand leadership as a personal development practice. It explores participants' experiences to help them compose an understanding of leadership as a paradoxical 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 liderança como prática envolta em exigências paradoxais. O programa usa casos de estudo, teorias e experiências pessoais para ajudar a repensar a prática da liderança ao longo das linhas da liderança como experiência paradoxal.

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

The teaching methodologies aim to engage participants in a reflective way with the theory and practice of leadership as a practice wrapped in paradoxical demands. The programme uses case studies, theories and personal experiences to help rethink leadership practice along the lines of leadership as a paradoxical experience.

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

Rego, A. & Cunha, M.P. (2020). Paradoxos da liderança. Lisboa: Sílabo.

Mapa IV - Negociação**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:***Negociação***4.4.1.1. Title of curricular unit:***Negotiation***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):***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 estratégica e integrada sobre como preparar e abordar uma negociação quando o objetivo é criar uma atmosfera construtiva e cooperativa que propicie a criação de valor. Evoluindo de situações negociais simples para complexas, o curso proporciona uma ferramenta analítica que permite aos participantes compreenderem a sua situação negocial, as táticas que estão disponíveis dadas as circunstâncias com que se confrontam, e o que podem fazer para melhoras as suas possibilidades alterando a situação. As competências de negociação dos participantes são desenvolvidas através da combinação de apresentações, discussões em grupo e exercícios reais de negociação conduzidos pelos participantes.

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 how to prepare and how to deal with different types of negotiating situations when the objective is to build a constructive and cooperative relationship that favors value creation. Building from simple to complex negotiations, the course provides an analytical framework that allows participants to understand their negotiating situation, the tactics that are available given the situation, and the array of moves that can be employed to improve their prospects by changing the situation. The negotiation capabilities of participants are developed through the combination of lectures, group discussions and actual negotiation exercises conducted by participants.

4.4.5. Conteúdos programáticos:*Sessão I – NEGOCIAÇÃO DO PREÇO*

Nesta sessão, discutimos um conjunto de desafios típicos de negociações centradas no preço e analisamos como posicionar uma negociação a nosso favor. Algumas das questões abordadas são: Como preparar uma negociação? Como abrir uma negociação? Como reagir a diferentes tipos de ofertas? Como gerir o nosso padrão de concessões? Como resistir a pedidos de concessões? Qual o papel dos argumentos numa negociação?

Sessão II – PACOTES NEGOCIAIS

Nesta sessão, identificamos os problemas que os negociadores tipicamente enfrentam na implementação da abordagem de "pacote negocial" e discutimos como ultrapassar essas dificuldades. Alguns dos tópicos considerados são: Como construir uma agenda negociável? Como lidar com diferentes tipos de assuntos? Como lidar com o

processo negocial para criar uma atmosfera construtiva e colaborativa, que propicie a criação de valor? Como evitar processos de escalada de conflito?

4.4.5. Syllabus:

Session I – PRICE NEGOTIATIONS

In this session, we discuss the typical challenges associated with price negotiations and analyze how to position a negotiation to our advantage. Some of the issues discussed are: How to prepare a negotiation? How to open a negotiation? How to react to different types of offers? How to manage our concession pattern? How to resist demands for concessions? What is the role of arguments in a negotiation?

Session II – PACKAGE DEALS

In this session, we identify the problems that negotiators typically face in implementing a package deal approach and discuss how to overcome those difficulties. Some of the topics analyzed are: How to build a negotiable agenda? How to deal with different types of issues? How to deal with the negotiation process to build a constructive and cooperative atmosphere that favors value creation? How to avoid processes of escalation of conflict?

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 estratégica e integrada sobre como preparar e abordar uma negociação quando o objetivo é criar uma atmosfera construtiva e cooperativa que propicie a criação de valor. Os conteúdos programáticos referidos acima refletem, precisamente, este objetivo. Os participantes são confrontados com uma perspetiva integrada sobre como preparar e abordar uma negociação, dependendo de se tratar uma negociação centrada num único assunto – por exemplo, um preço – ou de um pacote negocial. Para além disso, beneficiam de um conjunto de orientações práticas e muito específicas sobre como lidar com desafios negociais típicos.

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 offer a strategic and integrated perspective about how to prepare and how to deal with different types of negotiating situations when the objective is to build a constructive and cooperative relationship that favors value creation. The syllabus, briefly described above, reflects this objective. The course provides an integrated perspective about how to prepare and approach a negotiation, depending on whether they are facing a single-issue negotiation – e.g., a price negotiation – or a package deal. Furthermore, participants benefit from a set of very specific and practical guidelines about how to deal with specific negotiation challenges.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Este módulo desenvolve as competências de negociação dos participantes através de uma combinação cuidada de apresentações, discussões em grupo, exercícios de negociação conduzidos pelos participantes.

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 negotiation skills of participants through a carefully controlled combination of lectures, group discussions, negotiation exercises carried out by participants.

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 seis objetivos fundamentais:

- Proporcionar uma perspetiva integrada dos principais conceitos e instrumentos de análise em Negociação*
- 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 os exercícios de negociação e aplicar os modelos conceptuais a situações reais*
- Constituir a base para discutir como lidar com situações reais de negociação*
- Proporcionar um fórum de partilha de conhecimento e experiências entre os participantes*

Os exercícios de negociação têm três objetivos fundamentais:

- Permitir que os participantes compreendam como lidar com diferentes tipos de situações negociais*

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

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, ferramentas e ideias discutidos no curso na análise de situações reais de negociação*

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

The lectures and group discussions have six main objectives:

- *Provide an integrated perspective of the main concepts and tools in Negotiation Analysis*
- *Give a comprehensive view of the different topics discussed*
- *Explain the relevant concepts, models and frameworks*
- *Introduce the practical tools participants need to analyze the negotiation exercises and to apply the conceptual models to real life situations*
- *Constitute the basis for discussing how to deal with specific real life negotiating situations*
- *Provide a forum for knowledge and experience sharing among participants*

The negotiation exercises have three main objectives:

- *Allow participants to understand how to deal with different types of negotiating situations*
- *Give participants the opportunity to gain a better understanding of how the different concepts and tools fit together*
- *Give participants the opportunity to apply the different concepts, models and frameworks to real life situations*

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 negotiating situations*

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

Leituras obrigatórias:

- *Dierickx, I., "Price Negotiations - The Distributive Dimension of Bargaining", 2008, mimeo.*
- *Schelling, T., "Bargaining, Communication and Limited War", em The Strategy of Conflict, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1980, págs. 53-80.*
- *Schelling, T., "An Essay on Bargaining", em The Strategy of Conflict, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1980, págs. 21-52.*
- *Sebenius, J.K., "Six Habits of Merely Effective Negotiators", Harvard Business Review, Abril 2001, págs. 87-95.*

Casos

- *Episy*
- *CP France-MégaMarché*

Mapa IV - Finanças

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Finanças

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Finance

4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

F

4.4.1.3. Duração:

Trimestral

4.4.1.4. Horas de trabalho:

84

4.4.1.5. Horas de contacto:

18

4.4.1.6. ECTS:

3

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 / 18h***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 por objectivo dotar os participantes com os fundamentos da moderna teoria financeira mas com um enfoque essencialmente prático. Os estudantes são expostos e espera-se que adquiram competências em áreas como análise de balanços, demonstração de resultados e de fluxos de caixa, compreender e utilizar o conceito de valor temporal do dinheiro, efectuar análises de projectos de investimento, compreender a relação risco/rendimento e calcular o custo do capital, compreender como a estrutura de capital afecta risco, rendimento e valor, compreender o capital empregue na organização, as necessidades de fundo de maneo, seu impacto no financiamento e na gestão financeira.

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

This course is devoted to the fundamentals of modern corporate finance theory and practice with a strong emphasis on its real-life applications. Students are expected to learn about the fundamentals of accounting and be able to interpret balance sheets and income statements, to understand the sources and uses of cash flow in the organization, time value of money, perform capital budgeting, understand the risk/return relationship and the cost of capital, understand how capital structure affects risks, returns, and value and understand the capital employed in the organization, net working capital needs, its applications and funding and impact on financial management.

4.4.5. Conteúdos programáticos:

O curso será estruturado de acordo com os seguintes tópicos:

- *O conceito de valor da empresa*
- *Compreender os princípios e instrumentos contabilísticos fundamentais*
- *Análise financeira: risco, rendimento e fluxos de caixa*
- *Necessidades de fundo de maneo e capital empregue no negócio; ROCE*
- *Valor temporal do dinheiro e suas aplicações*
- *Medição da criação de valor; Valor actual líquido e sua relação com a taxa interna de rendibilidade*
- *Avaliação de projectos de investimento*
- *Estrutura de capital e seu impacto sobre o valor da empresa e o custo do capital*
- *Custos de agência e de falência em dívida*
- *Interação entre decisões de investimento e financiamento*
- *Gestão financeira de curto-prazo*

4.4.5. Syllabus:

The course will be structured around the following topics.

- *Introduction to corporate finance*
- *Understanding the accounting fundamentals*
- *Financial analysis: risk, return and cash flows*
- *New working capital requirements; Capital employed; ROCE*
- *Time value of money and its applications*
- *Measuring value creation: Net present value and its relation with the internal rate of return*
- *Capital budgeting*
- *Capital structure and its impact on the value of the firm and its cost of capital*
- *Bankruptcy costs and agency costs of debt*
- *Interaction between financing and investment decisions*
- *Short-term financial management*

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 gestão financeira actual, tendo os tópicos sido seleccionados de forma a cobrir os aspectos considerados mais relevantes para gestores não-financeiros que pretendem alargar as suas competências de gestão desenvolvendo maior proficiência financeira.

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 current financial management. The topics selected are the ones that are typically considered of more relevance for the non-financial manager who needs to broaden her managerial skills and develop deeper financial knowledge.

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 on standard corporate finance topics 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:

Berk, Jonathan and DeMarzo, Peter, "Corporate finance", 4th ed, Pears

Mapa IV - Gestão de Pessoas

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Gestão de Pessoas

4.4.1.1. Title of curricular unit:

People 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:

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):***FILIPA VIEIRA DA SILVA CASTANHEIRA / 13h***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. Conhecimento e Compreensão*

- a. Compreender a importância da GRH no contexto da estratégia global das organizações*
- b. Compreender o impacto das práticas de RH nas atitudes e comportamentos dos funcionários*
- c. Compreender os desafios enfrentados pelos gestores na atracção, gestão e retenção de talentos*
- d. Avaliar o ajuste entre a estratégia organizacional e as práticas de recursos humanos*
- e. Compreender a necessidade de pacotes de RH*

B. Competências específicas do tema

- a. Técnicas específicas para a gestão de recursos humanos*
- b. Relações interpessoais*

C. Competências Gerais

- a. Comunicação (escrita, verbal e gráfica)*
- b. Trabalho de equipa*
- c. Competências analíticas*

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

- a. Understand the importance of HRM in the context of the overall strategy of organizations*
- b. Understand the impact of HR practices on employee attitudes and behaviors*
- c. Understand the challenges faced by managers in attracting, managing and retaining talent*
- d. Evaluate the fit between organizational strategy and human resource practices*
- e. Understand the need for HR bundles*

B. Subject-Specific Skills

- a. Specific techniques for human resource management*
- b. Interpersonal relations*

C. General Skills

- a. Communication (written, verbal and graphical)*
- b. Team work*
- c. Analytical skills*

4.4.5. Conteúdos programáticos:*GRH e estratégia empresarial**Atrair, seleccionar e reter talento de alta qualidade**Gestão de desempenho e recompensas**Como é que a função de GRH está a mudar e mais desafios***4.4.5. Syllabus:***HRM and corporate strategy**Attracting, selecting and retaining high quality talento**Performance management and rewards**How is the HRM function changing and more challenges***4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

As pessoas são frequentemente consideradas os recursos mais valiosos da organização. A perspectiva adoptada é a de um gestor preocupado com a concepção, implementação e manutenção de estratégias de GRH para obter uma força de trabalho mais motivada e eficaz. O curso de GRH concentra-se na dimensão estratégica das pessoas dentro das organizações; como os gestores podem atrair e reter as pessoas mais adequadas; como desenvolvê-las, avaliá-las e recompensá-las para que os objectivos da empresa sejam alcançados. Trataremos destes tópicos da perspectiva dos gestores individuais e da perspectiva funcional de RH. O curso de GRH destina-se a estudantes de gestão e ao seu futuro papel como gestores de pessoas, independentemente da sua posição dentro da empresa.

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

People are often considered organization's most valuable resources. The perspective taken is that of a manager concerned with the design, implementation, and maintenance of HRM strategies to obtain a more motivated and effective workforce. The HRM course focuses on the strategic dimension of people within organizations; how managers can attract and retain the best suited people; how to develop, evaluate and reward them so that the objectives of the firm are attained. We will deal with these topics from the individual managers' perspective and the HR functional perspective. The HRM course is aimed at management students and their future role as managers of people, irrespective of their position within the firm.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

O programa combina diferentes tipos de experiências de aprendizagem: aulas (incluindo debates e discussões), trabalhos de grupo, vídeos, trabalhos em papel e/ou discussões de estudo de casos por estudantes e/ou role-play.

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 combines different types of learning experiences: Lectures (including debates and discussions), group works, vídeos, paper and/or case study discussions by students and/or role play.

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 objectivo fundamental deste curso, os métodos de aprendizagem mais adequados a este curso são:

- *o método de aprendizagem por exemplos (demonstração)*
- *aprender fazendo (prática pela prática)*
- *aprender por ensinar [ensinar outros(s)]*

As metodologias de ensino adoptadas destinam-se a estimular a capacidade dos alunos de passarem da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias que são explicados no curso. Assim, contribuem para o processo de aprendizagem individual e de grupo e desenvolvem a 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:

- *the method learning-by-examples (demonstration)*
- *learning-by-doing (practice by doing)*
- *learning-by-teaching [teach other(s)]*

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:

(NHGW) Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2012) "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage" (Global Edition), McGraw-Hill. ISBN: 9780077140892

Mapa IV - Fundamentos de Marketing, Planeamento e Execução**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

Fundamentos de Marketing, Planeamento e Execução

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Marketing Fundamentals, Planning & Execution

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):***JORGE MANUEL NAVES VELOSA / 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):**

- Introduzir as Teorias, ideias e práticas do Marketing em torno da ideia central de criar valor para clientes e consumidores.*
- Desenvolver as capacidades dos participantes em análise de Marketing, planeamento, estratégia e execução*

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

- Introduce the Key Marketing Theories ideas and Marketing practices with the core theme of delivering value to customers*
- Build skills on Marketing analysis, Planning, Strategy and Execution*

4.4.5. Conteúdos programáticos:*Alicerces: Conceitos, Clientes, Estratégia*

- 1. Marketing (4P's, 5C's) e Positioning (Company skills). Da Segmentação ao Posicionamento.*
- 2. Clientes e Valor para o cliente. Ligação com Consumidores e Clientes. Comportamento de compra de organizações (B2B). Gestão de Clientes e CLV .Comportamento de compra do consumidor (B2C).*
- 3. Planeamento de Marketing*

4.4.5. Syllabus:*Parte I – Background: Concepts, Clients, Strategy*

- 1. Marketing (4P's, 5C's) and Positioning (Company skills). From Segmentation to Positioning*
- 2. Clients and Customer Value. Connecting with Consumers and Customers. Organizational Buyer Behavior (B2B). Customer Management and CLV. Consumer Buyer Behavior.*
- 3. Marketing Planning*

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

O programa detalhado disponibilizado no início do curso proporciona a sequência de passos de aprendizagem, baseada em material de apresentação e de discussão na aula e na discussão de casos de estudo ao longo do programa. A sequência do curso estabelece primeiro os alicerces , clarificando depois a implementação através de aplicação de conceitos.

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

A detailed syllabus, provided at the beginning of the course, outlines the sequence of learning steps, based on presentation material and class discussion together with case studies used throughout the program. The course sequence first sets the background and then clarifies implementation via applying concepts.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

O curso será uma conjugação de teoria , casos e discussão em sala. Será utilizada uma visão prática dos tópicos , com muitos exemplos e material de aplicação prática.

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, cases and discussions. A hands-on approach to the subject will be used with many examples and material from the field.

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 do curso, os métodos mais adequados de ensino são:

- *Aprendizagem por partilha de exemplos (demonstração)*
- *Aprendizagem por execução (praticar e aplicar)*
- *Aprendizagem pelo ensino (mostrar)*

As metodologias adotadas pretendem estimular a capacidade do aluno em passar da teoria à prática, através da captura de conceitos, ferramentas e metodologias expostas no curso. Por esta via contribuem para o processo de aprendizagem individual e de grupo e de 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 method most suitable to this course is

- *the method learning-by-examples (demonstration)*
- *learning-by-doing (practice by doing)*
- *learning-by-teaching [teach other(s)]*

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:

- *Alice M. Tybout (2019) Kellogg on Branding in a Hyper-Connected World,"Brand Positioning: The Foundation for Building a Strong Brand" cap. 1, Wiley*
- *Sunil Gupta (2019) "Segmentation and Targeting" Core curriculum Reading Harvard Business School, case 8219*
- *Sunil Gupta (2014) "Customer Management" Core Curriculum Reading case 8162,Harvard Business Publishing*
- *Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2016), Marketing Management, Global 15th ed., caps 13,15 Essex , England: Pearson Education*
- *Byron Sharp (2010), How Brands Grow,Caps 2,7 Oxford University Press*
- *Christopher Lovelock, Jochen Wirtz (2016), Services Marketing, People Technology and Strategy, 8th Edition, Caps. 1,2 World Scientific Publishing Co. Inc*
- *Frances Frei (2008), The Four Things a Service Business should get right, Harvard Business Review, April*
- *John Rossiter, Larry Percy, Lars Bergkvist (2018) Marketing Communications, Objectives ,Strategy and Tactics Sage Publishing, Caps 1,6,8*

Mapa IV - Gestão de Operações

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Gestão de Operações

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Operations 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:

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):***MANUEL PEDRO DA CRUZ BAGANHA /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):**

*A gestão de operações é o principal campo na gestão empresarial, uma vez que a sua função é fornecer produtos/serviços aos clientes, assegurando uma correspondência entre a oferta e a procura.
A tarefa da gestão de operações é conceber/gerir/melhorar os processos organizacionais necessários para a entrega de produtos e serviços.*

As operações de gestão eficazes requerem ferramentas analíticas especializadas e uma perspectiva global. Esta unidade cobre uma mistura de tópicos com ênfase em quadros estratégicos e métodos quantitativos. Na aula serão introduzidos modelos simples/conceitos básicos a fim de analisar tradeoffs na concepção/gestão de processos. Os alunos aplicarão as ideias e ferramentas analíticas a uma diversidade de indústrias/situações.

No final da UC, os alunos deverão

Compreender a relevância da concepção de processos e a sua contribuição

Conhecer os elementos da concepção do processo

Saber como conceber/analisar processos

Ser capaz de sugerir as melhorias dos processos

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

Operations management is the major functional field in business management, since its function is to deliver products or services to customers, assuring a match between supply and demand.

The task of operations management is to design, managing and improving the organizational processes needed to deliver products and services.

The effective management operations requires specialized analytical tools and a global perspective. 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 tradeoffs in designing and managing processes. Students will apply the ideas and analytical tools to a diversity of industries and situations.

At the end of the unit, the students shall:

a) Understand the relevance of process design and its contribution

b) Know the elements of process design

c) know how of designing and analyzing processes

d) Be able to suggest the improvements of processes

4.4.5. Conteúdos programáticos:**1. Análise do processo**

a. Medidas de desempenho do processo: inventário, tempo de fluxo e taxa de fluxo

b. Capacidade de medição e sua utilização

c. Encontrar o ponto de bloqueio e configuração de processos

d. Buffers e equilíbrio

2. Impacto da variabilidade no desempenho do processo

a. Porque é que averages não funcionam

b. Fontes de variabilidade

c. Variabilidade induzida pela procura e pelo processo

d. Medição de desempenho com variabilidade

e. Implicações económicas da variabilidade

3. Impacto do Batching no desempenho do processo

a. Configurações e capacidade: batching

b. Aposto e inventário

- c. Escolha do tamanho do lote
- d. O caso dos multiprodutos
- 4. Revisitando a análise do processo com variabilidade e dosagem

4.4.5. Syllabus:

1. Process Analysis
 - a. Measures of process performance: inventory, flow time and flow rate
 - b. Measuring capacity and its utilization
 - c. Finding the bottleneck and processes configuration
 - d. Buffers and balancing
2. Variability impact on process performance
 - a. Why averages do not work
 - b. Sources of variability
 - c. Demand and process induced variability
 - d. Performance measurement with variability
 - e. Economic implications of variability
3. Impact of Batching on process performance
 - a. Setups and capacity: batching
 - b. Batching and inventory
 - c. Choosing batching size
 - d. The case of multiproduct
4. Revisiting process analysis with variability and batching

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

A UC começará por discutir a forma de medir processos e a relevância das principais medidas, visando desenvolver no aluno a compreensão da relevância dos processos. Ao analisar o impacto das diferentes configurações nas medidas de desempenho, o aluno torna-se consciente da relevância da concepção dos processos e dos seus principais elementos

O estudo da variabilidade e dos lotes permite a análise de situações mais realistas e desenvolver a capacidade de conceber e analisar processos.

Ao colocar todos os elementos anteriormente analisados, o aluno poderá fazer sugestões para melhorar os processos.

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

The unit will start by discussing how to measure processes and the relevance of the main measures, aiming at developing in the student the understanding of the relevance of processes. By analyzing how different configurations impact the measures of performance the student becomes aware of the relevance of process design and its main elements

The study of variability and batching allows the analysis of more realistic situations and develop the capability to design and analyze processes.

By putting all the elements previous analyzed the student will be able to make suggestions to process improvement.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A UC começará por discutir a forma de medir processos e a relevância das principais medidas, visando desenvolver no aluno a compreensão da relevância dos processos.

O estudo da variabilidade e dos lotes permite a análise de situações mais realistas e desenvolver a capacidade de conceber e analisar processos.

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%. 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 unit will start by discussing how to measure processes and the relevance of the main measures, aiming at developing in the student the understanding of the relevance of processes.

The study of variability and batching allows the analysis of more realistic situations and develop the capability to design and analyze processes.

The assessment of this CU is done together with the block of CU 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 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:

Gestão de Operações significa:

- Assegurar que o cliente recebe o livro no dia seguinte, como prometido na encomenda feita na Amazon.UK;
- Assegurar que a Flextronics Itália entrega a tempo o iPhone 8 que encomendei na Apple.pt. Isto significa que uma fábrica algures no mundo o montou, depois de receber os componentes necessários;
- Reduzir o tempo de espera na área de verificação de segurança do aeroporto de Lisboa, o que implica equilibrar o número de scans e o número de agentes de segurança com o número esperado de viajantes;
- Assegurar que o voo TP 432 de Lisboa para Paris parte à hora marcada (14:55) e não com 1 hora e 30 minutos de atraso, como em Junho. Isto significa assegurar que: (i) na porta de embarque está estacionado um A320, (ii) há uma tripulação designada para esse voo, (iii) o avião foi reabastecido;
- Desenvolver regras de prioridade para atender pacientes nas urgências de um hospital;
- Definir a produção diária de concentrado de tomate na Compal. Isto implica equilibrar as restrições físicas dos equipamentos e do pessoal com a procura. Isto pode também implicar decisões sobre a utilização da maquinaria para produzir concentrado de outros vegetais;
- Programar a utilização da sala de operações de um hospital;
- Definir onde localizar o inventário para evitar a escassez.

A lista acima é um exemplo de possíveis problemas/situações que os estudantes têm de analisar, discutir e fornecer recomendações sobre como conceber o processo ou fazer sugestões para o melhorar, fornecendo provas de que os resultados desejados foram alcançados.

A fim de realizar as tarefas acima referidas, os estudantes devem aplicar os conceitos e metodologias discutidos na aula.

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

- Assuring that the customer gets the book the next day, as promised in the order made at Amazon.UK;
- Assuring that Flextronics Italy delivers on time the iPhone 8 I ordered at Apple.pt. This means that a factory somewhere in the world has assembled it, after receiving the needed components;
- Reducing the waiting time at the security checking area of Lisbon airport what entails balancing the number of scans and the number of security agents with the expected number of travellers;
- Assuring that flight TP 432 from Lisbon to Paris departs at scheduling time (14:55) and not 1 hour and 30 minutes late as back in June. This means assuring that: (i) at the gate is stationed an A320, (ii) there is a crew assigned to that flight, (iii) the plane has been refueled;
- Develop priority rules to attend patients at the emergency room of an hospital;
- Define the daily production of tomato concentrate at Compal. This entails balancing the physical constraints of equipments and personnel with demand. This might also entails decisions about using the machined to produce concentrate of other vegetables;
- Scheduling the use of the operating room of an hospital;
- Define where to locate inventory to avoid shortages.

The above list is an example of possible problems/situations that the students have to analyze, and discuss and provide recommendations on how to design the process or make suggestions to improve it, providing evidence that the desired outcomes have been achieved.

In order to accomplish the above tasks the students must apply the concepts and methodologies discussed in class.

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

Cachon, Gerard and Terwiesch, Christian, *Matching Supply and Demand*, 3rd edition, McGrawHill, 2013

Complementary

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

Articles to be defined

Notes developed by the instructor

Slides of the classe

Mapa IV - Análise de Negócios**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

Análise de Negócios

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Business Analytics

4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

I

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):***Leid Zejnilovic / 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 curso oferece uma visão estratégica sobre a business analytics e machine learning como o núcleo de organizações contemporâneas, com uma forte componente de aprendizagem aplicada. Oferece explicações concisas e compreensíveis sobre as principais componentes tecnológicas, organizacionais, e de liderança necessárias para uma organização data-driven, onde a business analytics serve para apoiar, mas também informar a autónoma tomada de decisões e uma autónoma prestação de serviços aos clientes. Com base em casos e exemplos práticos, os alunos desenvolverão uma compreensão do papel da business analytics, dados, infraestruturas, algoritmo, mas também considerações éticas e legais nos organizações.

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

This course offers a strategic view of business analytics and machine learning as the core of contemporary organizations, with a strong applied learning component. It offers concise and comprehensible explanations of the key technological, organizational, and leadership components required for a fully data-driven organization, where business analytics serves to support but also inform autonomous decision-making and service delivery to the customers. Building from real-life cases and hands-on examples, the students will develop an understanding of the role of business analytics, data, infrastructure, algorithm, but also ethical and legal considerations in organizations.

4.4.5. Conteúdos programáticos:*Sessão I – Competição na era da IA*

Introduzir o novo paradigma da concorrência na era da IA, onde as organizações constroem sistemas altamente automatizados para recolher e analisar dados, informar ações, e prestar um serviço escalável a baixo custo para massas.

Sessão II - Dados, Infraestruturas, Algoritmos e Analítica

Identificar os blocos básicos de construção de organizações competitivas: dados, infraestruturas computacionais e operacionais, algoritmos e análises específicas de problemas. Os participantes aprenderão a identificar que tipo de análise resolve qual o problema e como criar valor a partir desses projetos.

Sessão III -Principais organizações baseadas em dados

Discutir o que significa liderar organizações baseadas em dados, construir e manter vantagens competitivas, e o significado de organizações responsáveis, que possam identificar e agir sobre questões éticas e legais e deliberadamente pensar e agir para garantir a equidade e equidade na prestação de serviços.

4.4.5. Syllabus:*Session I – Competition in the AI era*

Introduce the new paradigm of competition in the era of AI, where organizations build highly automated systems to collect and analyze data, inform actions, and deliver scalable service at a low-cost to masses.

Session II – Data, Infrastructure, Algorithms, and Analytics

Identify the basic building blocks of competitive organizations: data, computational and operational infrastructure, algorithms, and problem-specific analytics. The participants will learn how to identify which type of analytics solve which problem and how to effectively create and appropriate value from such projects.

Session III – Leading data-driven organizations

Discuss what it means to lead data-driven organizations, to build and maintain competitive advantage, and the meaning of responsible organizations, that can identify and act upon ethical and legal issues and deliberately think and act to ensure fairness and equity in service provision.

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 estratégica e integrada sobre como utilizar a Business Analytics (e machine learning) para criar e apropriar valor, organizando uma empresa com Business Analytics no seu núcleo. Os conteúdos programáticos referidos acima refletem, precisamente, este objetivo. Os participantes são confrontados com uma perspetiva integrada sobre os componentes da business analytics, a nova paradigma da competição na era do IA, e a liderança das data-driven organizações. Para além disso, beneficiam de um conjunto de orientações práticas e muito específicas sobre como lidar com os desafios típicos.

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 offer a strategic and integrated perspective about the use of Business Analytics (and Machine Learning) to create and appropriate value, organizing an organization with Business Analytics in its core. The syllabus, briefly described above, reflects this objective. The participants are challenged by an integrated perspective of the components of business analytics, the new paradigm of competition in the era of AI, and of the leadership of data-driven organizations. Furthermore, they benefit from a set of very specific and practical guidelines about how to deal with specific negotiation challenges.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

O curso segue um formato de seminário, com as sessões altamente interativas, focando-se em aplicações dos conceitos introduzidos. Serão introduzidos pequenos exercícios práticos no final de cada parte 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):

The course follows a seminar format, with highly interactive sessions, focusing on the applications of the introduced concepts. Short practical exercises will be introduced at the end of each part of the lecture.

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 e discussões em grupo têm os seguintes objetivos principais:

- Proporcionar uma introdução dos principais conceitos e ferramentas em Business Analytics*
- Apresentar e explicar as ferramentas relevantes que os participantes precisam usar para analisar os problemas e aplicar os modelos conceituais a situações da vida real*
- Proporcionar um fórum para partilha de conhecimento e experiência entre os participantes*

Os exercícios práticos têm três objetivos principais:

- Permitir aos participantes aprofundar os seus conhecimentos sobre Business Analytics*
- Dar aos participantes a oportunidade de obter uma melhor compreensão de criação e apropriação do valor com o Business Analytics*
- Dar aos participantes a oportunidade de aplicar os diferentes conceitos a situações da vida real*

O exame final tem três objetivos principais:

- 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 de compreender como aplicar os conceitos, estruturas e ideias discutidas no curso para a 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 the following main objectives:

- Provide an introduction of the main concepts and tools in Business Analytics*
- Introduce and explain the relevant tools that participants need to use to analyze the problems and to apply the conceptual models to real life situations*
- Provide a forum for knowledge and experience sharing among participants*

The practical exercises have three main objectives:

- Allow participants to deepen their knowledge about Business Analytics*
- Give participants the opportunity to gain a better understanding of value creation and value appropriation of Business Analytics*

- Give participants the opportunity to apply the different concepts to real life situations

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 situation

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

Leituras obrigatórias:

- Tom Davenport (2006) *Competing on Analytics*, Harv. Bus. Rev 84(1):98-107, 134
- Ianioti, M., Lakhani, K.R., 2020. *Competing in the Age of AI*. Harv. Bus. Rev. Jan-Feb.
- Rahwan, I., Cebrian, M., Obradovich, N., Bongard, J., Bonnefon, J.F., Breazeal, C., Crandall, J.W., Christakis, N.A., Couzin, I.D., Jackson, M.O., Jennings, N.R., Kamar, E., Kloumann, I.M., Larochelle, H., Lazer, D., McElreath, R., Mislove, A., Parkes, D.C., Pentland, A., 'Sandy,' Roberts, M.E., Shariff, A., Tenenbaum, J.B., Wellman, M., 2019. *Machine behaviour*. Nature 568, 477–486.
- Faraj, S., Pachidi, S., Sayegh, K., 2018. *Information and Organization Working and organizing in the age of the learning algorithm*. Inf. Organ. 0–1.

Mapa IV - Execução Estratégica

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Execução Estratégica

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Strategic Execution

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):

JOÃO MANUEL PINTADO SILVEIRA LOBO / 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 módulo foi concebido para focar os estudantes em metodologias de estrategização para estruturar e disseminar o pensamento estratégico dentro das organizações. Cobre duas áreas: fundamentos do pensamento estratégico e metodologias de estrategização, com especial enfoque na previsão através do planeamento baseado em cenários e na monitorização da implementação através do sistema Balanced Scorecard. Visa permitir o reconhecimento e articulação, sob uma perspectiva de planeamento, dos modelos básicos de estratégia e de criação/apropriação de valor. Os principais resultados de aprendizagem são:

-A capacidade de ler e compreender o ambiente empresarial atual e futuro e o seu impacto na criação e avaliação de

opções estratégicas.

-A capacidade de interpretar as condições internas únicas de cada organização e o seu impacto na criação e avaliação de opções estratégicas.

-A capacidade de implementar um modelo de execução estratégica baseado no conceito de sistema de balanced scorecard.

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 Strategizing methodologies for structuring and disseminating strategic thinking within organizations. It covers two areas: foundations of strategic thinking and methodologies of strategizing ("Strategic Intent-based Planning"), with a special focus on foresight through scenario-based planning and on implementation monitoring through the Balanced Scorecard system. It aims to enable the recognition and articulation of, under a planning perspective, the base models of strategy and value creation/appropriation. The main learning outcomes are:

- The ability to read and understand the current and prospective business environment and its impact in the creation and evaluation of strategic options.*
- The ability to interpret the unique internal conditions of each organization and its impact in the creation and evaluation of strategic options.*
- The ability to implement a model of strategic execution based on the concept of balanced scorecard system.*

4.4.5. Conteúdos programáticos:

Os principais tópicos abordados são:

- 1) Revisitando os fundamentos do Pensamento Estratégico.*
- 2) Metodologias de estratégia para a geração e selecção de opções.*
- 3) Modelo e Utilização do Planeamento Estratégico de Intenções.*
- 4) Execução Estratégica com base na criação e utilização do sistema Balanced Scorecard.*

4.4.5. Syllabus:

The main topics covered in the course are:

- 1) Revisiting the foundations of Strategic Thinking.*
- 2) Strategizing methodologies for options generation and selection.*
- 3) Strategic Intent Planning Model and Use.*
- 4) Strategic Execution based upon the creation and use of the Balanced Scorecard system.*

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

Esta UC foi concebida para:

- 1. Desenvolver os conceitos de estratégia sob a perspectiva do Business Controller;*
- 2. Introduzir as metodologias que permitem às organizações planejar a exploração, dentro do horizonte atual e a exploração no futuro (horizontes de oportunidades emergentes e opções viáveis).*
- 3. Fazer a transição da fase de formulação da estratégia com a execução da estratégia através do quadro de monitorização do sistema Balanced Scorecard.*

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 the Business Controller;*
- 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 strategy execution through the monitoring framework of the Balanced Scorecard system.*

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A UC 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. Os estudantes deverão formar grupos (com um máximo de 5 elementos).

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. Students will be required to form teams (with a maximum of 5 elements).

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 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:

- *“The Art of the Long View”, by Peter Schwartz, Wiley 1996 (Reprint Oct 2007).*
- *“Scenarios, The Art of Strategic Conversation” by Kees van der Heidjen, Wiley 2005, 2nd edition (Reprint 2010).*
- *“Thinking in New Boxes, a New Paradigm for Business Creativity” by Brabandere, Luc and Alan Iny, Random House 2013 (1st edition).*
- *Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Kaplan, Robert and Norton, David, California Management Review (Fall 1996)*
- *The Strategy Map as a visual representation of Organizational Strategy, excerpted from Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Kaplan, Robert, David Norton, HBSP 1574BC*
- *The Strategy-Focused Organization FAQ, excerpted from The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment, Kaplan, Robert, David Norton, HBSP 1714BC*

Mapa IV - Retiro de Inovação

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Retiro de Inovação

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Innovation Retreat

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:

126

4.4.1.5. Horas de contacto:

43

4.4.1.6. ECTS:

4,5

4.4.1.7. Observações:

Obrigatório

4.4.1.7. Observations:

Mandatory

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

Pedro Oliveira / 43h

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):***LO1: Oferecer experiência de aprendizagem com base no design de novos modelos de negócios, métodos e metodologias**LO2: Melhorar o pensamento criativo**LO3: Conhecer e utilizar de ferramentas de prototipagem rápida disponíveis para diferentes soluções de protótipo**LO4: Ensinar sobre design de modelo de negócios, liderança e gestão de projeto através de um desafio prático**LO5: Ensinar sobre tecnologia da informação e métodos quantitativos que se relacionam com a criação, e análise de dados nas diferentes fases de validação e teste de um produto**LO6: Utilizar e conhecer as principais ferramentas de IU e de UX**LO7: Oferecer experiências de aprendizagem que oferecem uma melhor compreensão de como criar diferentes modelos de negócios com uma abordagem user centric**LO8: Informar os estudantes as melhores práticas no campo da inovação**LO9: Melhorar as competências de comunicação oral e visual***4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):***LO1: Provides learning experience in design of new business models, methods and methodologies**LO2: Improves creative thinking**LO3: Makes use of prototype tools available for prototype different solutions**LO4: Teaches about business model design, leadership and project management in a practical challenge**LO5: Teaches about information technology and quantitative methods that relate to data creation, sharing, analysis to different validation phases**LO6: Makes use of the most important user experience and UI tools**LO7: Provides learning experiences in understanding how create different business models using a user centric approach**LO8: Makes learners aware of best practices on innovation field**LO9: Improves oral and visual communication skills***4.4.5. Conteúdos programáticos:***C1: Estruturas de apoio ao design de modelos de negócios**C2: Processo de Desenvolvimento do Cliente**C3: Empatia, Compreender, Enquadrar e mapear um problema: diferentes técnicas e métodos**C4: Pensamento divergente: técnicas de ideação e soluções de esboço**C5: Ferramentas de decisão**C6: Protótipo: ferramentas, UX e kits de ferramentas de IU**C7: Validar e testar: técnicas, modelos e casos**C8: Pitching Ideas: comunicação oral e visual (narrativa e slide deck)***4.4.5. Syllabus:***C1: Business model design frameworks**C2: Customer Development Process**C3: Empathy, Understand, Framing and mapping a problem: different techniques and methods**C4: Diverge thinking: Ideation and sketch solutions techniques**C5: Decision tools**C6: Prototype: tools, UX and UI tool kits**C7: Validate and test: techniques, models and cases**C8: Pitching Ideas: oral and visual communication (storytelling and slide deck)***4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:***Cinco dias completos em off-site para a aplicação dos conceitos aprendidos e desenvolvimento dum projeto individual ou em equipa desde a fase de identificação de um problema a resolver, passando pela ideação e criação de um conceito, até ao desenvolvimento de um produto mínimo para testar com potenciais clientes. (LO1, LO4, LO7, LO8, C1, C2)**Durante esta jornada os estudantes recebem mentoria de negócio nos diferentes momentos do processo.**RESEARCH (LO1, LO4, C1, C2, C3)**EMPATHIZE (LO1, LO4, C1, C2, C3)**IDEATE (LO2, LO6, C4)**DEFINE (LO4, LO6, C5)**PROTOTYPE (LO3, LO6, C6)**VALIDATE (LO1, LO2, LO4, LO5, LO9, C2, C7, C8)**PITCH (LO1, LO2, LO4, LO5, LO9, C2, C7, C8)***4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

Five full days off-site to apply the concepts learned and develop an individual or team project from the stage of identifying a problem to be solved, through ideation and creation of a concept, to the development of a minimum viable product to test with potential customers. (LO1, LO4, LO7, LO8, C1, C2)
During this journey, students receive business mentoring at different times of the process.

RESEARCH (LO1, LO4, C1, C2, C3)
 EMPATHIZE (LO1, LO4, C1, C2, C3)
 IDEATE (LO2, LO6, C4)
 DEFINE (LO4, LO6, C5)
 PROTOTYPE (LO3, LO6, C6)
 VALIDATE (LO1, LO2, LO4, LO5, LO9, C2, C7, C8)
 PITCH (LO1, LO2, LO4, LO5, LO9, C2, C7, C8)

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Aprendizagem com base em projetos, durante as cinco sessões em que os alunos aprendem se através de projetos reais e pessoais. Os professores acompanham as sessões de grupo para apoiar e dar feedback ao vivo e incentivar a discussão e o desenvolvimento dos projetos.

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):

Project Based Learning (PBL) during the five sessions in which students learn by actively engaging in real-world and personally projects. The professors accompanies group sessions to provide live feedback and encourage discussion.

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:

Com uma metodologia de Project based learning, os docentes promovem nas cinco sessões práticas os seguintes objetivos de aprendizagem:

LO1: Oferecer experiência de aprendizagem com base no design de novos modelos de negócios, métodos e metodologias

LO4: Ensinar sobre design de modelo de negócios, liderança e gestão de projeto através de um desafio prático

LO5: Ensinar sobre tecnologia da informação e métodos quantitativos que se relacionam com a criação, e análise de dados nas diferentes fases de validação e teste de um produto

LO7: Oferecer experiências de aprendizagem que oferecem uma melhor compreensão de como criar diferentes modelos de negócios com uma abordagem user centric

Os estudantes nas sessões práticas de desenvolvimento de projeto irão beneficiar:

LO2: Melhorar o pensamento criativo

LO3: Conhecer e utilizar de ferramentas de prototipagem rápida disponíveis para diferentes soluções de protótipo

LO6: Utilizar e conhecer as principais ferramentas de IU e de UX

LO8: Informar os estudantes as melhores práticas no campo da inovação

LO9: Melhorar as competências de comunicação oral e visual

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

Lectures will address learning outcomes in five hands-on sessions on Project Based Learning:

LO1: Provides learning experience in design of new business models, methods and methodologies

LO4: Teaches about business model design, leadership and project management in a practical challenge

LO5: Teaches about information technology and quantitative methods that relate to data creation, sharing,

LO7: Provides learning experiences in understanding how create different business models using a user centric approach

The group hands-on sessions will benefit:

LO2: Improves creative thinking

LO3: Makes use of prototype tools available for prototype different solutions analysis to different validation phases

LO6: Makes use of the most important user experience and UI tools

LO8: Makes learners aware of best practices on innovation field

LO9: Improves oral and visual communication skills

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

1. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.
2. IDEO (2011). *Human-Centered Design Toolkit: An Open-Source Toolkit To Inspire New Solutions in the Developing World*. IDEO
3. Kumar, V. (2012). *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. John Wiley & Sons, Inc. Wiley, New Jersey.
4. Sawyer, R. (2012). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford University Press, New York.
5. Knapp, J.; Kowitz, B.; Zeratsky, J. (2016). *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Simon & Schuster, CA.
6. Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.
7. Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A.; Padakos, T. (2014) *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, John Wiley and Sons, New Jersey.

Mapa IV - Financing Entrepreneurial Ventures

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Financing Entrepreneurial Ventures

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Financing Entrepreneurial 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):

Paulo José Jubilado Soares de Pinho / 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 foi desenvolvida para estudantes que planeiam envolver-se em novos empreendimentos - como fundadores, colaboradores, consultores ou investidores. Os alunos desenvolverão ferramentas para avaliar as decisões de investimento e financiamento em ambientes empresariais.

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

This course is designed for students who plan to get involved with new ventures – as founders, early employees, advisors or investors. Students will develop tools to evaluate investment and financing decisions in entrepreneurial settings.

4.4.5. Conteúdos programáticos:

Seguiremos o caminho de uma startup desde a fundação até as etapas do novo financiamento de risco. A unidade será estruturada em torno dos seguintes módulos.

- *Identificação e avaliação de oportunidades*
- *Pessoas, mercado, produto, modelo de negócios e contexto*
- *Implicações financeiras dos modelos de negócios*
- *Avaliação*
- *Experimentação, opções reais e financiamento de vários estágios*
- *Avaliação de alternativas de financiamento*
- *Estrutura e termos do negócio*
- *Financiamento do estágio inicial: busca de fundos, anjos, aceleradores*
- *Capital de risco*
- *Realização de retornos*

Pré-requisito: finanças empresariais. Comparada com outras unidades curriculares de finanças, haverá menos ênfase em aprender novas ferramentas e maior foco na aplicação das ferramentas que você aprendeu em empresas de financiamento, em contextos em que a informação é limitada e ambígua, que é a norma para novos empreendimentos.

4.4.5. Syllabus:

We will follow a startup's path from founding through the stages of new venture finance. The course will be structured around the following modules.

- *Identifying and evaluating opportunities*
- *People, market, product, business model and context*
- *Financial implications of business models*
- *Valuation*
- *Assessing financing alternatives*
- *Deal structure and terms*
- *Seed stage finance: search funds, angels, accelerators*
- *Venture capital*
- *Realizing returns*

Prerequisite: corporate finance. Compared with other finance courses, there will be less emphasis on learning new tools and more emphasis on applying the tools you have learned in corporate finance in contexts where information is limited and ambiguous, which is the norm with new ventures.

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

Esta unidade curricular destina-se aos alunos que planeiam desenvolver novos empreendimentos. Está estruturada seguindo o caminho de uma startup, desde a sua fundação até às fases de novo financiamento de risco. Desta forma, os alunos podem aprender a perspectiva de um empreendedor ou de um venture capitalist.

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

This course is designed for students who plan to get involved with new ventures. The course is structured following a startup's path from founding through the stages of new venture finance. This way students can learn the subject from an angle of either an entrepreneur or a venture capitalist.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A unidade 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):

The course 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:

A metodologia de ensino combina sessões expositivas em sala, oradores convidados e visitas. As sessões expositivas em sala de aula são baseadas em casos. A preparação antes da aula e a participação na aula são fortemente recomendadas. Desta forma, o professor avalia a forma como os alunos desenvolvem ferramentas para avaliar decisões de investimento e financiamento em ambientes empresariais e reconhecem o ciclo de vida de uma startup, com ênfase no financiamento em estado inicial.

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

The format of the course will combine classroom lecture, guest speaker, and site visits. Classroom lecture is case based. Before-class preparation and in-class participation are highly expected. This way instructor evaluate the way students develop tools to evaluate investment and financing decisions in entrepreneurial settings and recognize the life cycle of a startup venture, with emphasis on early stage financing.

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

There will be no required textbook. Course materials will be posted for download on the course web page. For those who would like to read more about some of the topics covered in this course, here are a few references: / Não há livro de apoio obrigatório. Os materiais de apoio serão publicados para download na página da unidade. Para aqueles que pretendam ler mais sobre alguns dos tópicos abordados, apresentam-se as seguintes referências:

*Andrew Metrick and Ayako Yasuda (2010). Venture Capital and the Finance of Innovation. Wiley.
Smith, J., Smith, R. L., Smith, R., & Bliss, R. (2011). Entrepreneurial finance: strategy, valuation, and deal structure. Stanford University Press.
Brad Feld and Jason Mendelson (2011). "Venture Deals: Be Smarter than your Lawyer and Venture Capitalist"*

Mapa IV - Design de modelos de negócio & Negócios Nativos digitais

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Design de modelos de negócio & Negócios Nativos digitais

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Business Model Design & Digital Native Business

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):

António 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: modelo de negócios, proposta de valor ao cliente, go-to-market, tecnologia e operações, fórmula de lucro, gestão baseada em hipóteses, negócios digitais.

Competências específicas: análise de oportunidades de negócios, design de propostas de valor ao cliente, análise e design de modelos de negócios, desenvolvimento e teste de hipóteses.

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: business model, customer value proposition, go-to-market, technology & operations, profit formula, hypothesis-driven management, digital business.

Subject-specific skills: business opportunity analysis, customer value proposition design, business model analysis and design, hypothesis development and testing.

General skills: analytical thinking, presentation skills, teamwork.

4.4.5. Conteúdos programáticos:

A base deste curso é uma framework de modelos de negócios, suportada por modelos de inovação comprovados, 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 no design e apresentação de um modelo de negócios para um negócio digital à sua escolha.

4.4.5. Syllabus:

This course's foundation is a business model framework, supported by proven innovation models, 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 design and present a business model for a digital business 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 design de modelos de negócios e de negócios digitais. Para isso, une teoria e prática, permitindo que os participantes apliquem imediatamente os conceitos e frameworks discutidos ao design de um modelo de negócios para um negócio digital 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 business model design and digital businesses. To achieve this aim, it links theory and practice, enabling participants to immediately apply the concepts and frameworks discussed to the design of a business model for a digital business 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 modelos de negócios, suportada por modelos de inovação comprovados; (2) estudos de caso: discussão em classe de estudos de caso relevantes e outros exemplos; e (3) projeto em grupo: design e apresentação de um modelo de negócios para um negócio digital escolhido 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 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: business model framework, supported by proven innovation models; (2) case studies: class discussion of relevant case studies and other examples; and (3) group project: design of a business model for a digital business chosen by each group.

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:

Cada um dos elementos da abordagem tem um propósito claramente definido: (1) teoria: uma framework de modelos de negócios, suportada por modelos de inovação comprovados, 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 design e a apresentação de um modelo de negócios para um negócio digital escolhido por cada grupo permite uma abordagem prática do 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 business model framework, supported by proven innovation models, 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: design and presentation of a business model for a digital business chosen by each group enable a hands-on approach to the topic.

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

Casos / Case Studies

Average is Beautiful: An Opportunity Worth Pursuing? NACRA (NA0433)

King Digital Entertainment. HBS (9-817-117)

Airbnb: Business Model Development and Future Challenges. Ivey (W16782)

Notas e Artigos / Notes and Articles

Eisenmann, Thomas (2014). Business Model Analysis for Entrepreneurs. HBS (9-812-096)

Eisenmann, Thomas, Eric Ries, and Sarah Dillard (2013). Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. HBS (9-812-095)

Mapa IV - Technology based entrepreneurship**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

Technology based entrepreneurship

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Technology based entrepreneurship

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):

Nuno Arantes Oliveira / 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):

Os alunos irão passar a compreender tipos de interação entre o progresso científico / tecnológico e a atitude empreendedora. Irão também aprender as diferenças entre empreendedorismo geral e empreendedorismo baseado em ciência; mais especificamente, os alunos irão aprender sobre o papel de I&D em projetos empresariais em fase precoce e de alto crescimento, bem como sobre as especificidades relacionadas com ciclos de desenvolvimentos de produto, estratégias de investimento, gestão da propriedade intelectual, construção de equipas, e definição de modelos de negócio em empresas de base científica. Os alunos irão obter uma melhor compreensão de “o que é preciso” para se tornarem empreendedores/as em áreas de capital e conhecimento intensivo. Por fim, e como resultado particular da abordagem “hands-on” da disciplina, os alunos ficarão mais bem preparados para eles próprios se tornarem empreendedores ou para ajudar cientistas-empreendedores a lançar os seus empreendimentos.

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

Students will understand the interplay between scientific / technological progress and the entrepreneurial mindset. They will learn the differences between science-based and general entrepreneurship; more specifically they will learn about the role of R&D in early-stage, high-growth ventures, as well as about the specificities of product development cycles, investment strategies, intellectual property management, team building, and business model definition in science-based ventures. They will gain a better understanding of “what it takes” to become an entrepreneur in knowledge- and capital-intensive fields. Finally, and in particular due to the hands-on approach of the course, they will be better prepared to become entrepreneurs themselves and to assist scientist-entrepreneurs in their new endeavors.

4.4.5. Conteúdos programáticos:

O papel crucial do empreendedorismo nas sociedades modernas está bem estudado. Contudo, as iniciativas empreendedoras diferem grandemente entre elas, por exemplo em termos do valor acrescentado dos produtos ou serviços que trazem para o mercado. Muitas das empresas de mais alto valor criadas nas últimas décadas tiveram base em ciência e tecnologia de vanguarda. Nesta disciplina, os alunos serão expostos às especificidades de negócios que nascem de investigação e desenvolvimento (I&D) em áreas como biotecnologia, biomedicina, cleantech, tecnologias alimentares e nanotecnologia, e assim aprenderão como são construídas propostas de valor em áreas de grande complexidade tecnológica.

4.4.5. Syllabus:

The crucial role of entrepreneurship in modern societies is well understood. However, entrepreneurial projects differ greatly depending on various factors, notably in terms of the added value of the products or services they bring to the market. Many of the most valuable business breakthroughs of the last few decades were brought about by companies built upon cutting-edge science and technology. In this course students will be exposed to the specificities of businesses that are born out of research and development (R&D) in areas such as biotech, biomedicine, cleantech, foodtech and nanotech. They will learn how economic value propositions are built in such complex technological fields.

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

O conteúdo programático da disciplina desvia-se parcialmente do tópico do empreendedorismo em geral, que é bem ensinado noutras UCs, para dar mais ênfase às especificidades de empreendedorismo baseado em ciência e em tecnologia. Os conteúdos dão enfoque portanto a desafios que são mais específicos daquele tipo de atividade relacionados com investimento de risco, tempos alargados, valências científicas, regulamentação, e por aí fora – e consequentemente ambiciona dar aos alunos um conjunto de saberes e valências relativamente único, na interface entre a ciência e a gestão.

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

The content of the course steers partly away from the topic of entrepreneurship in general, which is well taught elsewhere, to rather give emphasis to the specificities of science- and technology-based entrepreneurship. The syllabus thus focuses on challenges that are specific to that type of activity – related to venture investment, long timelines, scientific skills, regulations, and so on – and consequently aims to give students quite a unique set of knowledge and skills on the interface between science and business.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A disciplina opta por uma abordagem “hands-on” e de aprendizagem a partir dos exemplos. Embora alguma teoria seja apresentada de forma a dar contexto e estrutura à aprendizagem, a maior parte do ensino será levado a cabo envolvendo empreendedores convidados, cujos casos serão apresentados, e através de interação intensa entre docentes, alunos e convidados.

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%. 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 course will follow a hands-on and learning-from-the-example methodology. Although some theory will be given to provide context and structure, most of the teaching will be carried out involving guest entrepreneurs whose cases will

be presented, and through intense interplay between students, faculty, and guest lecturers.

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%. 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 metodologia de Ensino reflete a convicção de que os alunos estarão mais bem preparados para se tornarem empreendedores – ou para apoiar cientistas e outros em equipas empreendedoras – se, para além de conceitos de gestão e de empreendedorismo gerais aprendidos previamente, eles tiverem recebido conhecimentos em primeira-mão de cientistas-empresendedores sobre projetos reais, recentes, e se tiverem tido a oportunidade de discutir diretamente com eles e de desafiar as suas ideias. É por isso que a maior parte do curso está pensada como ensino “pelo exemplo” e a avaliação inclui a simulação do lançamento de uma nova empresa baseada em ciência.

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

The teaching methodology reflects the belief that students will be better equipped to become entrepreneurs – or to assist scientists and others as part of an entrepreneurial team – if, besides general management and entrepreneurship ideas gathered elsewhere, they have actually learned first-hand from scientist-entrepreneurs about real, recent ventures, and have the opportunity to discuss directly with them and challenge their views. This is why most of the course is designed to teach “by example” and the evaluation includes the simulation of a science-based entrepreneurial venture.

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

A UC não tem bibliografia obrigatória e os elementos de trabalho são distribuídos em cada aula e ajustados à turma.

The course has no mandatory bibliography and the work elements are distributed in each class and adjusted to the class.

Mapa IV - Fundamentos de Open Innovation

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Fundamentos de Open Innovation

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Open Inovation Fundamentals

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:

Opcional

4.4.1.7. Observations:

Optional

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

Leid Zejnilovic / 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):****A. Conhecimento e Compreensão**

- *Distinguir entre inovação aberta e formas tradicionais de inovação e reconhecer exemplos no seu ambiente profissional e pessoal*
- *Compreender o conceito e os métodos de inovação aberta e de utilizadores e as potenciais implicações relacionadas para a gestão de negócios e inovação*
- *Compreender as oportunidades, desafios e fatores de contingência relacionados com a inovação aberta e utilizador*

B. Competências específicas do sujeito

- *Utilize um conjunto de ferramentas para identificar qual a abordagem de inovação suscetível de ter sucesso, dado o objetivo e os recursos.*

C. Competências Gerais

- *Analisar estratégias de inovação abertas*

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

- *Distinguish between open innovation and traditional forms of innovation and recognize examples in their professional and personal environment*
- *Understand the concept and methods of open and user innovation and the related potential implications for business and innovation management*
- *Understand the opportunities, challenges and contingency factors related to open and user innovation*

B. Subject-Specific Skills

- *Use a set of tools to identify which innovation approach is likely to succeed, given the objective and the resources.*

C. General Skills

- *Analyze open innovation strategies*

4.4.5. Conteúdos programáticos:*A aula é esta dividida em quatro partes.**Na primeira parte, os alunos aprendem os conceitos de inovação aberta a partir da perspectiva dos limites da empresa e fluxos de conhecimento, e o paradigma da inovação livre.**Na segunda parte da aula, introduzimos as ferramentas para encontrar inovações gratuitas e abertas, explicando os conceitos de lead-users (utilizadores-líderes) e toolbox (kits de ferramentas).**Durante a terceira parte, expandimos as ferramentas para encontrar inovações com os conceitos dos concursos e comunidades colaborativas**Finalmente, introduzimos como desenvolver inovação aberta em empresas estabelecidas e start-ups, discutindo colaboração e estratégias de propriedade intelectual para a inovação aberta***4.4.5. Syllabus:***The class is divided in four parts.**In the first part, the students learn the concepts open innovation from the perspective of firm boundaries and knowledge flows, and the free innovation paradigm.**In the second part of the class, we introduce the tools for finding free and open innovations, by explaining the concepts of lead users and toolkits.**During the third part, we expand the tools for finding innovations with the concepts of Contests, and Collaborative communities**Finally, we introduce how to develop open innovation in incumbent firms, and start-ups, discussing collaboration, and intellectual property strategies for open innovation***4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:***Como referido, este curso tem como objetivos para introduzir os fundamentos da inovação aberta e livre, ajudar o aluno a compreender os conceitos, as suas potencialidades para o negócio, e identificar quando usar qual dos conceitos. A primeira parte serve para desenvolver a compreensão dos conceitos, as duas partes seguintes para construir a consciência e capacidades para identificar e aplicar ferramentas-chave/abordagens metodológicas, e a última parte para por o conhecimento aprendido em perspetiva organizacional.***4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:***As mentioned, this course has as objectives to introduce the fundamentals of the open and free innovation, help student understand the concepts, their potentials for the business, and identify when to use which of the concepts.**The first part serves to develop the understanding of the concepts, the next two parts to build the awareness and capabilities to identify and apply key tools/methodological approaches, and the last part to put the learned knowledge into organizational perspective.***4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

O curso segue um formato de seminário, com as sessões altamente interativas, focando-se em aplicações dos conceitos introduzidos. Serão introduzidos pequenos exercícios práticos no final de cada parte 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):

The course follows a seminar format, with highly interactive sessions, focusing on the applications of the introduced concepts. Short practical exercises will be introduced at the end of each part of the lecture.

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 e discussões em grupo têm os seguintes objetivos principais:

- *Proporcionar uma introdução dos principais conceitos e ferramentas em Inovação Aberta e Livre*
- *Apresentar e explicar as ferramentas relevantes que os participantes precisam usar para analisar os problemas e aplicar os modelos conceituais a situações da vida real*
- *Proporcionar um fórum para compartilhamento de conhecimento e experiência entre os participantes*

Os exercícios práticos têm três objetivos principais:

- *Permitir aos participantes aprofundar os seus conhecimentos sobre Inovação Aberta e Livre*
- *Dar aos participantes a oportunidade de obter uma melhor compreensão de como diferentes ferramentas ajudam na gestão da inovação*
- *Dar aos participantes a oportunidade de aplicar os diferentes conceitos a situações da vida real*

O exame final tem três objetivos principais:

- *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 de compreender como aplicar os conceitos, estruturas e ideias discutidas no curso para a análise de situações reais de gestão de inovação*

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

The lectures and group discussions have the following main objectives:

- *Provide an introduction of the main concepts and tools in Open and Free Innovation*
- *Introduce and explain the relevant tools that participants need to use to analyze the problems and to apply the conceptual models to real life situations*
- *Provide a forum for knowledge and experience sharing among participants*

The practical exercises have three main objectives:

- *Allow participants to deepen their knowledge about Open and Free Innovation*
- *Give participants the opportunity to gain a better understanding of how different tools help in managing innovation*
- *Give participants the opportunity to apply the different concepts to real life situations*

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 innovation management situations*

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

Leitura obrigatória

1. von Hippel, Eric. *Free Innovation*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2016. Chapters 1-3, .
2. Pisano, Gary P., and Roberto Verganti. "Which Kind of Collaboration Is Right for You." *Harvard Business Review* 86, no. 12 (2008): 78–86.
3. West, J., & Bogers, M. 2014. *Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation*. *Journal of Product Innovation Management*, 31(7): 814-831.
4. Boudreau, Kevin J., and Karim R. Lakhani. "How to Manage Outside Innovation." *MIT Sloan Management Review*,

July 1, 2009.

5. von Hippel, Eric. *Democratizing Innovation*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2005. Chapter 6

6. Lessig, Lawrence. *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. Penguin Press HC, 2008. (Introduction) [Free Online]

Mapa IV - Lean startup

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Lean startup

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Lean startup

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:

Opcional

4.4.1.7. Observations:

Optional

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

Manuel Melo / 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):

LO1: Conhecer e compreender os principais pontos do Lean Startup, e como é que eles se comparam com os métodos tradicionais de desenvolvimento de produto;

LO2: Perceber em que circunstâncias a aplicação dos Princípios Lean Startup é mais adequado e como os aplicar.

LO3: Fomentar um pensamento lean

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

LO1: Know and understand the main points of the Lean Startup, and how do they compare to traditional product development methods;

LO2: Realize under what circumstances the application of Lean Startup Principles is more appropriate and how to apply.

LO3: Improves lean thinking

4.4.5. Conteúdos programáticos:

C1: Lean Startup, a origem do conceito

C2: Lean Startup, conjunto de processos de criação de novos produtos

C3: Ciclo de feedback Lean Startup: Construir - Medir - Aprender

C4: MVP: Produto minimamente viável

C5: Implantação contínua (Continuous Deployment)

C6: Testes A/B

C7: Métricas de validação

C8: Pivot

C9: Lean Startup no contexto corporate vs context de empreendedorismo

4.4.5. Syllabus:

C1: Lean Startup, the origin of the concept

C2: Lean Startup, a process to create new products

C3: Feedback cycle Lean startup: Build - Measure - Learn

C4: MVP: Minimally viable product

C5: Continuous Deployment

C6: A / B tests

C7: Validation metrics

C8: Pivot

C9: Lean Startup in the corporate vs entrepreneurship context

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

A filosofia de inovação Lean Startup, criada em 2012 por Eric Ries (C1, C2), foca-se em melhorar o processo de criação de novos produtos num contexto de incerteza e volatilidade de mercado. Ela assenta no princípio Build-Measure-Learn, isto é, na necessidade de fazer iterações sucessivas com os clientes para aprender e melhorar o produto que está a ser desenvolvido (LO1, LO2).

Alguns dos conceitos do Lean Startup abordados nesta unidade curricular permitem aos estudantes desenvolver uma nova forma de pensar (LO3) a criação de novos produtos, assente em alguns princípios fundamentais: Leap-of-faith assumption, os pressupostos de negócio que têm de ser validados com os clientes para que todo o modelo de negócio funcione; representação estilizada e trabalhável de modelos de negócio e hipóteses de validação; criação de métricas concretas e customizadas de seguimento de cada produto de inovação; Pivot or Persevere (C3, C4, C5, C6, C7, C8).

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

The Lean Startup innovation philosophy, created in 2012 by Eric Ries (C1, C2), focuses on improving the process of creating new products in a context of uncertainty and market volatility. It is based on the Build-Measure-Learn principle, that is, on the need to make successive iterations with customers to learn and improve the product under development (LO1, LO2).

Some of the lean startup concepts covered in this course allow students to develop a new way of thinking (LO3) the creation of new products, based on some principles: the leap of faith premise, the business premises that must be validated with customers for the entire business model to work; stylized and viable representation of business models and validation hypotheses; creation of concrete and customized metrics to track each innovation product; Pivot or Persevere (C3, C4, C5, C6, C7, C8), that is, to know when to decide to change the product or insist on the current functionalities.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Aprendizagem com base na apresentação e discussão de casos e boas práticas.

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):

Learning based on the presentation and discussion of cases and good practices.

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:

A exposição de diferentes casos e boas práticas exemplificativos permitem que os objetivos de aprendizagem sejam atingidos porque ajudam a conhecer melhor e compreender os principais pontos do Lean Startup, e como é que eles se comparam com os métodos tradicionais de desenvolvimento de produto, bem como se aplicam em casos reais.

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

The explanatory sessions to discuss different cases and good practices allow the learning objectives to be achieved. Improving a better know and understand the main points of Lean Startup, and how they compare with the traditional

methods of product development, as well as if apply in real cases.

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

1. Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York
2. Olsen, D. (2015) *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*, Wiley
3. Blank, S. (2013) *The Four Steps to the Epiphany - Successful Strategies for Products That Win*, Wiley
4. Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.
5. Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A.; Padakos, T. (2014) *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, John Wiley and Sons, New Jersey.
6. Bland, J.D.; Osterwalder, A.; (2020) *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation (Strategyzer)* John Wiley and Sons, New Jersey.

Mapa IV - Desenvolvimento Ágil de Novos Produtos e Serviços

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Desenvolvimento Ágil de Novos Produtos e Serviços

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Agile Development of New Products and Services

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:

Opcional

4.4.1.7. Observations:

Optional

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

João Castro / 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 da UC é orientar os alunos através das etapas de desenvolvimento de novos produtos, ajudar a familiarizarem-se com vários conceitos e métodos de idealização, criação, teste e prototipagem. Os alunos trabalharão em grupo e conduzirão um processo de concepção através das etapas front-end, desde a descoberta do mercado até à prototipagem e apresentação.

No final do curso, os alunos deverão ser capazes de compreender as diferentes etapas, o que contribuem e como o processo de concepção cria um produto ou serviço que pode ser lançado no mercado.

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 new product development, help to familiarize with several concepts and methods for ideation, creation, testing and prototyping. Students will work in groups and lead a design process through the front-end steps, from market discovery to prototyping and presentation.

At the end of the course students should be able to understand the different steps, what they contribute and how the design process creates a product or service that can be launched in the market

4.4.5. Conteúdos programáticos:

*O processo de concepção do produto
O papel do designer do produto e das organizações
Requisitos ou oportunidades do cliente
Benchmarking de produtos
Criação do conceito e teste
Considerações de design (para materiais, para serviços, para o ambiente, para a segurança, ...)
Caso de negócios
Prototipagem
Direitos de Propriedade Intelectual
Lançamento e narração de histórias
Gestão de Projectos*

4.4.5. Syllabus:

*The product design process
The role of the product designer and organizations
Customer requirements or opportunities
Product benchmarking
Concept generation and testing
Design considerations (for materials, for service, for environment, for safety, ...)
Business case
Prototyping
Intellectual Property Rights
Pitching and Storytelling
Project Management*

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

A Concepção e Desenvolvimento de Produtos é um processo prático e o curso é estruturado para guiar os alunos 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:

Product Design and Development is a practice process 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 desta UC será entregue em aula através de apresentações de tópicos que introduzirão os diferentes conceitos e métodos para cada etapa de um processo de concepção. A maioria do material será testado e aplicado após a aula por equipas de alunos que passarão pelo desafio da aula. Algum tempo na aula será reservado à discussão dos resultados e à partilha de experiências.

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%. 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 each stage of a design process. Most material will be tested and applied after class by student teams going through the class challenge. Some time in class will be reserved for discussion of findings and shared experiences.

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%. 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 Concepção e Desenvolvimento de Produtos é um processo prático e a UC é estruturada para guiar os alunos através deste processo, proporcionando um cenário para a experiência prática.

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

Product Design and Development is a practice process and the course is structured to guide students through this process by providing a setting for practical experience.

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

"PRODUCT DESIGN AND DEVELOPMENT" - 6TH EDITION, BY KARL ULRICH AND STEVEN EPPINGER

Mapa IV - Corporate Innovation Governance**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

Corporate Innovation Governance

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Corporate Innovation Governance

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:

Opcional

4.4.1.7. Observations:

Optional

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

Pedro Oliveira e Maria João Jacinto/ 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):

Esta unidade visa abordar as diferentes formas possíveis de inovar em ambiente empresarial. Serão apresentados os diferentes tipos de inovação, motivações para inovar, abordagens inovadoras, e sua interpretação interna e externa. Serão também lançadas as bases dos métodos que servem de suporte aos projetos de inovação enquadrados no meio empresarial.

O objetivo é aumentar o conhecimento e a capacidade crítica dos estudantes quanto à sua prestação profissional pessoal e à empresa onde trabalham relativamente á inovação. Será desenvolvida uma abordagem prática e orientada para a ação em cada estudante, identificando oportunidades para criar novas áreas de negócio, ou testar novos modelos de relação com o cliente, produtos ou processos, quer no âmbito da organização onde trabalham, como também para iniciarem o seu próprio negócio.

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

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

This course aims to address the different possible ways of innovation in a business environment. Different types of innovation, motivations to innovate, innovative approaches, and their internal and external interpretation will be presented. It will also be launched the bases for the methods that support the innovation projects within the business environment.

The goal is to increase students' knowledge and critical capacity regarding their personal professional performance, as well as the company where they work for, in relation to innovation. A practical and action-oriented approach will be

developed for each student, in order to identify opportunities to create new business areas, or to test new models of customer relationship, products or processes, within the organization where they work, or in their (future) own business.

This curricular unit aims to reinforce the likelihood for innovation curiosity, study and knowledge applied to the real business and corporate world.

4.4.5. Conteúdos programáticos:

Aulas teóricas

- *Definição de cultura organizacional*
- *Processos de reengenharia das organizações: reengenharia de processos, Business process management, gestão de benefícios*
- *Gestão da mudança: mundo em mudança, tipos de resistência à mudança (pessoal vs organizacional), relação da mudança com cultura, ferramentas e estratégias de processos de gestão da mudança*
- *Definição de projeto de inovação: fatores de sucesso, gestão características centrais*
- *Gestão de risco: conceito de risco, planeamento da gestão de riscos, identificação dos riscos, avaliação dos riscos, planeamento das respostas ao risco, monitorização e controlo dos riscos. Risk Breakdown Structure (RBS - técnico, externo, organizacional, gestão de projeto)*

4.4.5. Syllabus:

Lectures

- *Definition of organizational culture*
- *Organizational reengineering processes: process reengineering, Business process management, benefit management*
- *Change management: the world is changing, types of resistance to change (personal vs. organizational), relationship between change and culture, tools and strategies for change management processes*
- *Definition of innovation project: success factors, central characteristics management*
- *Risk management: risk concept, risk management planning, risk identification, risk assessment, risk response planning, risk monitoring and control. Risk Breakdown Structure (RBS - technical, external, organizational, project management)*

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; terão obtido conhecimentos sobre processos de inovação, gestão de risco e de mudança para aplicação em projetos de inovação, distinguindo diferentes tipos de projetos de inovação relacionados com o mundo empresarial, o seu propósito, utilidade e limitações; desenvolverão uma atitude pró-ativa para pesquisar informação relevante e desenvolver projetos de inovação.

No domínio das capacidades/desempenhos ficarão aptos a avaliar criticamente possibilidades de inovação em âmbito empresarial, desenvolver uma análise de risco inicial, e elaborar um projeto de inovação aplicada à situação profissional que vivem e apresentá-lo. No domínio das atitudes e valores saberão ponderar de forma curiosa possíveis oportunidades de inovação no seu meio profissional.

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; they will obtain knowledge about innovation processes, risk and change management for its application in innovation projects, distinguishing different types of innovation projects related to the business world, its purpose, usefulness and limitations; they will also develop a proactive attitude to search for relevant information and develop innovation projects.

In the field of capacities / performances, students will be able to critically evaluate possibilities for innovation in the business environment, develop an initial risk analysis, and develop an innovation project applied to the professional situation they live in and present it. In the field of attitudes and values, students will know how to think in a curious way about possible opportunities for innovation in their professional environment.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Aulas teóricas, de carácter expositivo para apresentação das bases dos conteúdos programáticos, seguidas de trabalho de grupo para proposta de projeto de inovação em ambiente empresarial, incluindo análise de gestão de mudança e de risco para a incorporação da inovação referida. Pretende-se que os alunos trabalhem sobre um problema real relacionado com a sua vida profissional, empresa onde trabalham ou que desejam iniciar.

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 portefólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado para aquele aluno.*

4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

Expository lectures, to present the bases of the syllabus, followed by group work to propose an innovation project in a business environment, including change and risk management analysis for the incorporation of the referred innovation. It is intended that students work on a real problem related to their professional life, company where they work or company they want to start.

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 CUs:

- *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%. 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:

As sessões de natureza teórica abordam os conceitos de inovação empresarial 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 da inovação em ambiente empresarial.

O trabalho de grupo pretende proporcionar a interação e partilha de conhecimentos que enriquecerá a resolução dos seus problemas, bem como proporcionar uma motivação acrescida ao trabalharem em grupos que irá garantir que os estudantes, apesar dos desafios profissionais que possam ter, irão completar o trabalho de grupo com vista à obtenção do grau de mestre.

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 real que enfrentam, e o desenvolvimento do trabalho em grupo. Serão orientados na leitura, interpretação e discussão de ideias inovadoras, e na revisão crítica de propostas de projetos de inovação para o momento de avaliação.

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

Theoretical and expository lectures address the concepts of innovation framed in the business environment and use illustrative case studies, its analysis and critical assessment, which will allow the students to acquire skills to participate and critically appreciate the different aspects and implications of innovation in the business environment. The group work aims to provide interaction and knowledge sharing that will enrich the resolution of their problems, as well as providing an increased motivation when working in groups that will ensure that students, despite the professional challenges they might have, will complete the work of group with a view to obtaining a master's degree. 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 acquisition of knowledge, will be trained to develop analytical thinking, criticism of literature and the real-life environment they face, and the development of group work. They will be guided in the reading, interpretation and discussion of innovative ideas, and in the critical review of proposals for innovation projects for the evaluation moment.

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

Alberto Sousa de Vasconcellos e Sá, J. (2001). Gestão na Prática. ISCSP

Hammer, M. (1990). "Reengineering Work: Dont Automate, Obliterate", Harvard Business Review,

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed. ed.). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass ; [Chichester : John Wiley, distributor].

Bowers, J. and Alireza Khorakian. "Integrating risk management in the innovation project." European Journal of Innovation Management 17 (2014): 25-40.

Mapa IV - Modelos de Apoio à Decisão num contexto de complexidade (VCW)**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

Modelos de Apoio à Decisão num contexto de complexidade (VCW)

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Decision Support Models in a context of complexity (VCW)

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:*Opcional***4.4.1.7. Observations:***Optional***4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):***Luis Filipe Costa Lages/ 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):***A. Conhecimento e compreensão sobre:*

- *quais são os desafios associados à resolução de problemas reais de uma organização ou indivíduo,*
- *o processo de inovação e criação de valor usando a Roda de Criação de Valor (VCW),*
- *a importância de considerar as necessidades das várias partes interessadas ao resolver problemas / desafios,*

B. Habilidades específicas do assunto sobre:

- *como inovar para criar uma solução de sucesso,*
- *como criar valor para clientes existentes e novos clientes,*

C. Habilidades gerais sobre:

- *como diversas ferramentas e técnicas de diferentes áreas podem ser combinadas para permitir que as empresas operem num mundo complexo e dinâmico usando a VCW,*
- *o valor de trabalhar com pessoas de origens e nacionalidades mistas,*
- *o valor da responsabilidade social no desenvolvimento de novas soluções.*

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

- *what are the challenges associated with solving real problems for an organization or individual,*
- *the process of innovation and value creation using the Value Creation Wheel,*
- *the importance of considering stakeholders' needs when solving problems/challenges,*

B. Subject-Specific Skills about:

- *how to innovate to create a successful solution,*
- *how to create value for existing customers and new customers,*

C. General Skills about:

- *how diverse tools and techniques from different fields might be combined to allow firms to operate in a complex and dynamic world using the VCW meta-framework,*
- *the value of working with people with mixed backgrounds and nationalities,*
- *the value of social responsibility when developing new solutions.*

4.4.5. Conteúdos programáticos:*1. Introdução aos métodos de tomada de decisão**2. Aplicação da VCW na Tomada de Decisão*

a) Descobrir Valor: os principais tomadores de decisão (KDMs) apresentam um diagnóstico e o desafio / problema. Eles definem os 3Ms (Manpower, Minute & Money) disponíveis para o projeto VCW e estabelecem os principais indicadores de desempenho (KPIs esperados e KPIs desejados).

b) Criar Valor as partes interessadas geram inúmeras ideias e critérios / filtros para resolver o desafio;

c) Validar valor: os KDMs selecionam ideias, selecionam e classificam os critérios / filtros para resolver o desafio.

d) Capturar Valor: As ideias selecionadas passam por um funil de filtros ranqueados (ou MCDA) até encontrar a(s) solução(ões) final(is), que então serão conceituadas e/ou prototipadas.

e) Consolidar Valor: KDMs validam os 3Ms e o modelo de negócios, a implementação da(s) solução(ões) final(is), avaliam os KPIs alcançados, monitoram a execução e desenvolvem um plano de sustentabilidade.

4.4.5. Syllabus:

1. Introduction to Decision Making Methods

2. Application of the VCW meta-framework for Decision Making

- a. Discover Value: Key Decision Makers (KDMs) present a diagnostic and the challenge/problem. They define the 3Ms available for the VCW project (Manpower, Minute & Money), and establish the Key Performance Indicators (baseline KPIs & desired KPIs).
- b. Create Value: Stakeholders generate numerous ideas and criteria/filters to solve the challenge;
- c. Validate Value: KDMs select ideas, select and rank the criteria/filters to solve the challenge.
- d. Capture Value: The selected ideas go through a funnel of ranked filters (or MCDA) until finding the final solution(s), which will then be conceptualized and/or prototyped.
- e. Consolidate Value: KDMs validate the 3Ms & business model, the implementation of the final solution(s), assess achieved KPIs, monitor the execution, and develop a sustainability plan.

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

O método VCW é uma meta-estrutura científica que integra uma ampla gama de ferramentas de inovação e tomada de decisão.

O método VCW ajuda os principais decisores (KDMs) e as pessoas que os apoiam a encontrar soluções para os seus desafios. Ao aplicar o método VCW e suas ferramentas, os alunos aprenderão sobre a importância de considerar as necessidades das várias partes interessadas ao resolver problemas / desafios.

A eficiência e eficácia do VCW foram comprovadas para resolver os desafios no contexto de indivíduos, start-ups, ONGs, PMEs, grandes organizações e Fortune 500. Ao aprender sobre como aplicar o VCW de maneira eficiente e eficaz, os alunos aprenderão a identificar os desafios associados à solução de problemas reais para uma organização ou indivíduo, o valor de trabalhar com pessoas de origens e nacionalidades diferentes e o valor da responsabilidade social no desenvolvimento de novas soluções.

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

The VCW is a scientific meta-framework which integrates a wide range of innovation and decision-making tools.

The VCW helps Key Decision Makers (KDMs) and people supporting them to find solutions for their challenges. By applying the VCW and its tools, students will learn about the importance of considering stakeholders' needs when solving problems/challenges.

VCW's efficiency and effectiveness was proven to solve the challenges in the context of individuals, start-ups, NGOs, SMEs, large organizations, and Fortune 500. By learning about how to apply the VCW in an efficient and effective manner, students will learn to identify the challenges associated with solving real problems for an organization or individual, the value of working with people with mixed backgrounds and nationalities, and the value of social responsibility when developing new solutions.

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Este curso será apoiado por componentes teóricas e práticas. Para fornecer conselhos práticos e ajudar a lançar os alunos em um caminho de sucesso, os alunos trabalharão num projeto na aula. Isso ajudará os alunos a obter insights profundos num período muito curto.

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 will be supported by both theoretical and practical components. To provide practical advice and help launch students on a successful path, students will be working in a project in the class. This will help students to get deep insights in a very short period.

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 comportam:

- Componente teórica baseada em método expositivo e orientada aos objectivos de aprendizagem, complementada por auto-aprendizagem para aprofundamento dos conteúdos, através de suportes didáticos (www.OpenVCW.com & www.ValueCreationWheel.com) e bibliografia (artigos científicos mencionados neste documento).

- Componente prática focada na aprendizagem em grupo, apoiada por:

- a) análise de artigos científicos, promovendo o desenvolvimento das capacidades de investigação e a abrangência dos temas,
- b) aplicação do método VCW para ajudar na tomada de decisão e resolução de problemas empresariais,

c) apresentações orais para estimular as capacidades de síntese e comunicação de resultados.

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

Teaching methodologies include:

- *Theoretical component based on an expository method and oriented to the learning objectives, complemented by self-learning to deepen the contents through didactic supports (www.OpenVCW.com & www.ValueCreationWheel.com) and bibliography (scientific articles mentioned in this document).*
- *Practical component focused on group learning, supported by:*
 - a) *analysis of scientific articles, promoting the development of research capacities and the comprehensiveness of themes,*
 - b) *application of the VCW method to assist in decision making and solving business problems,*
 - c) *oral presentations to stimulate the synthesis and communication of results.*

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

- *DELONG, T. J., & VIJAYARAGHAVAN, V. (2012). SHOULD YOU LISTEN TO THE CUSTOMER? HARVARD BUSINESS REVIEW, 90(9), 129-131*
- *FONSECA, VÂNIA; LAGES, LUIS FILIPE; KIM, PHILIP H. (2018), "DEIMOS: EXPANDING TO A NEW MARKET USING THE VALUE CREATION WHEEL", CASE BAB370-PDF-ENG, HARVARD BUSINESS PUBLISHING.*
- *LAGES, LUIS FILIPE (2016), "VCW—VALUE CREATION WHEEL: INNOVATION, TECHNOLOGY, BUSINESS, AND SOCIETY", JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, 69(11): PP. 4849-4855.*
- *LAGES; LUIS F. RICARD, ANTONIN; HEMONNET-GOUJOT, AURÉLIE; GUERIN, ANNE-MARIE (2020), "FRAMEWORKS FOR INNOVATION, COLLABORATION, AND CHANGE: VALUE CREATION WHEEL, DESIGN THINKING, CREATIVE PROBLEM-SOLVING, AND LEAN", STRATEGIC CHANGE, 29(2), 195-213.*
- *LAGES, LUIS FILIPE; FONSECA, VÂNIA; PAULINO, MIGUEL (2018), "THE VCW-VALUE CREATION WHEEL: A FRAMEWORK FOR MARKET SELECTION AND GLOBAL GROWTH", IN: LEONIDOU L., KATSIKEAS C., SAMIEE S., AYKOL B. (EDS) ADVANCES IN GLOBAL MARKETING. SPRINGER,*

Mapa IV - Processo de desenvolvimento do cliente

4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

Processo de desenvolvimento do cliente

4.4.1.1. Title of curricular unit:

Customer development process

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:

Opcional

4.4.1.7. Observations:

Optional

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

Elizabete Figueiredo Cardoso / 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):

- OA1: Melhora capacidade de Comunicação oral e escrita*
- OA2: Melhora capacidade de análise crítica*
- OA3: Encoraja uso de ferramentas de IT para customer relationship managers*
- OA4: Encoraja trabalho em equipa e relacionamento com outros*
- OA5: Permite o desenvolvimento de trabalho multicultural*
- L06: Proporciona experiência de aprendizagem sobre integrar o conhecimento de outras áreas em customer relationship management (CRM)*
- OA7: Ensina sobre modelos e teorias de finanças, e análises e relatórios empresariais e de mercado relacionados com CRM*
- OA8: Ensina sobre como IT e métodos quantitativos se relacionam com a criação, partilha, análise e modelação de dados relacionados com CRM e decisões associadas a isso*
- OA9: Proporciona experiência de aprendizagem sobre perceber outras áreas de gestão através da perspectiva de CRM*
- OA10: Expõe aos estudantes o enquadramento legal e ético de CRM*

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

- LO1: Improves written and oral communication skills*
- LO2: Improves analytical thinking*
- LO3: Makes use of IT tools available for customer relationship managers*
- LO4: Encourages interpersonal relations and teamwork*
- LO5: Allows for diverse and multicultural work environment*
- L06: Provides learning experience in integrating knowledge across fields and merging that with customer relationship management (CRM)*
- LO7: Teaches about financial theories, analysis, reporting and markets used in CRM*
- LO8: Teaches about information technology and quantitative methods that relate to data creation, sharing, analysis, modelling and reporting for CRM related business purposes*
- LO9: Provides learning experiences in understanding how different business or management discipline contribute to CRM*
- LO10: Makes learners aware of applicable legislation and regulation in the field, and ethical practices*

4.4.5. Conteúdos programáticos:

- C1: Origens e evolução do CRM;*
- C2: Diagnosticando o nível de CRM em uma empresa e o modelo IDIC*
- C3: Melhores práticas de benchmarking em empresas e setores*
- C4: Identificação e diferenciação de clientes*
- C6: Segmentação: técnicas, modelos e casos*
- C6: Interagindo com o cliente e o papel da mídia social*
- C7: Automação e inteligência artificial em CRM: usando ASR, NLU e PNL*
- C8: Privacidade, GDPR, marketing de permissão*
- C9: Personalização em massa*
- C10: Avaliação do sucesso e análise da campanha*
- C11: Análise do cliente - derivando valor*
- C12: Organizar, gerenciar e definir o futuro da empresa lucrativa de estratégia do cliente*

4.4.5. Syllabus:

- C1: CRM origins and evolution;*
- C2: Diagnosing CRM level in a company and the IDIC model*
- C3: Benchmarking best practices across businesses and industries*
- C4: Identifying and differentiating customers*
- C6: Segmentation: techniques, models and cases*
- C6: Interacting with the customer and the role of social media*
- C7: Automation and artificial intelligence in CRM: using ASR, NLU and NLP*
- C8: Privacy, GDPR, permission marketing*
- C9: Mass customization*
- C10: Measuring success and campaign analysis*
- C11: Customer analytics - deriving value*
- C12: Organizing, managing and setting the future of the profitable customer-strategy enterprise*

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

Ao compreender como o CRM se originou (C1), os alunos adquirem experiência na integração do conhecimento entre os campos e na fusão disso com o gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) (OA6) e entendem como diferentes negócios ou disciplinas de gerenciamento contribuem para o CRM (OA9).

No diagnóstico de CRM e no aprendizado do modelo IDIC (C2), utiliza-se o pensamento crítico (OA2) e o conhecimento sobre o uso de TI no CRM (OA8).

Para comparar as melhores práticas (C3), os alunos trabalham juntos para realizar a análise (OA1, OA2, OA3, OA4, OA5, OA6).

Ao aprender a identificar e diferenciar / segmentar clientes (C4, C5), os alunos usam o Excel para lidar com conjuntos de dados (OA3, OA8) e aplicar a avaliação do cliente (OA7).

Ensinar sobre interações com o cliente (incluindo, mas não se limitando a, mídia social) e automação em CRM (C6, C7) permite que os alunos entendam o que há de mais moderno em matéria de TI aplicada ao campo (OA8).

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

By understanding how CRM originated (C1), students both get experience in integrating knowledge across fields and merging that with customer relationship management (CRM) (LO6) and understand how different business or management discipline contribute to CRM (LO9).

In diagnosing CRM and learning about the IDIC model (C2), use is made of critical thinking (LO2) and knowledge around using IT in CRM (LO8).

To benchmark best practices (C3), students work together to perform the analysis (LO1, LO2, LO3, LO4, LO5, LO6).

In learning to identify and differentiate / segment customers (C4, C5), students use Excel to handle datasets (LO3, LO8), and apply customer valuation (LO7).

Teaching about customer interactions (inclusive of, but not limited to, social media) and automation in CRM (C6, C7) allows students to understand about the state-of-the-art in the matter of IT applied to the field (LO8), and how to merge in the contributions of other areas (LO6, LO9).

4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

As aulas são usadas para expor os modelos e teorias prevalentes na área, antes de sessões de grupo usarem pesquisa e análise para responder a um desafio empresarial real. A professor acompanha as sessões de grupo com vista a dar feedback e promover a discussão dos temas relevantes para análise.

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 are carried out to convey key theories and models, before group sessions take place to undertake hands-on desktop research and analysis with a practical corporate example. The professor accompanies group sessions to provide live feedback and encourage discussion.

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 teóricas endereçam os objetivos de aprendizagem OA6, OA7, OA8, OA9, e OA10:

- *LO6: Proporciona experiência de aprendizagem sobre integrar o conhecimento de outras áreas em customer relationship management (CRM)*
- *OA7: Ensina sobre modelos e teorias de finanças, e análises e relatórios empresariais e de mercado relacionados com CRM*
- *OA8: Ensina sobre como IT e métodos quantitativos se relacionam com a criação, partilha, análise e modelação de dados relacionados com CRM e decisões associadas a isso*
- *OA9: Proporciona experiência de aprendizagem sobre perceber outras áreas de gestão através da perspectiva de CRM*
- *OA10: Expõe aos estudantes o enquadramento legal e ético de CRM*

As sessões de grupo endereçam os objetivos de aprendizagem OA1, OA2, OA3, OA4, e OA5:

- *OA1: Melhora as capacidades de comunicação escrita e oral*
- *OA2: Melhora o pensamento analítico*
- *OA3: Faz uso de ferramentas informáticas disponíveis para gestores de relações com clientes*
- *OA4: Incentiva as relações interpessoais e o trabalho de equipa*
- *OA5: Permite um ambiente de trabalho diversificado e multicultural*

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

Lectures will address learning outcomes LO6, LO7, LO8, LO9, LO10:

- *LO6: Provides learning experience in integrating knowledge across fields and merging that with customer relationship management (CRM)*
- *LO7: Teaches about financial theories, analysis, reporting and markets used in CRM*
- *LO8: Teaches about information technology and quantitative methods that relate to data creation, sharing, analysis, modelling and reporting for CRM related business purposes*
- *LO9: Provides learning experiences in understanding how different business or management discipline contribute to CRM*
- *LO10: Makes learners aware of applicable legislation and regulation in the field, and ethical practices*

The group hands-on sessions will benefit LO1, LO2, LO3, LO4, and LO5:

- *LO1: Improves written and oral communication skills*
- *LO2: Improves analytical thinking*
- *LO3: Makes use of IT tools available for customer relationship managers*
- *LO4: Encourages interpersonal relations and teamwork*
- *LO5: Allows for diverse and multicultural work environment*

4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

Livros recomendados:

- *PEPPERS, Don & ROGERS, Martha: Managing Customer Relationships: A Strategic Framework, 2nd Edition (Wiley)*
- *BUTTLE, Francis: Customer Relationship Management – Concepts and Technologies, 2019, Routledge*

Outros livros relevantes:

- *KUMAR, V. & REINARTZ W., Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools, 2018, Springer*
- *KUMAR, V., Managing Customers for Profit, 2008, FT Press*
- *ROGERS, David: The Network is Your Customer (Yale University Press)*
- *GOLDENBERG, B., The Definitive Guide to Social CRM, 2015, Pearson*
- *BARAN, R., Customer Relationship Management, 2017, Taylor & Francis*

Mapa IV - Trabalho Empresarial

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):

Pedro Oliveira / 25h

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 apoie 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:

Para todas as UC estão definidos objetivos de aprendizagem e metodologias de ensino para os alcançar e que, em conjunto com o conteúdo programático, competências e sistema de avaliação, são disponibilizados a todos os alunos no no LMS - Moodle. As UCs têm obrigatoriamente um processo de avaliação contínua, que estimula a participação ativa dos alunos no processo de aprendizagem. O processo de avaliação da qualidade é tutelado pelo Presidente do Conselho Pedagógico, coadjuvado pelos coordenadores do ciclo de estudos e monitorizado pelo Dep. de Qualidade e Melhoria Contínua. Tratando-se de uma temática com características práticas, as metodologias de aprendizagem serão essencialmente centradas no estudante, com características de colocar em prática, através de projetos interdisciplinares, os conteúdos programáticos das UC's. Estas metodologias ativas têm características de ensino-aprendizagem que advêm do design thinking, inspirado num modelo de stanford.

4.5.1. Evidence of the teaching and learning methodologies coherence with the intended learning outcomes of the study programme:

The Learning objectives, and teaching methodologies to achieve them, are defined for all curricular units which, along with the program's content, skills and assessment system, will be made available to all students in the LMS - Moodle. The curricular units must have a continuous assessment process, which encourages the active participation of students in the learning process. The quality assessment process is supervised by the President of the Pedagogical Council, assisted by the coordinators of the cycle of studies and monitored by the Quality and Continuous Improvement Department. As this is a topic with practical characteristics, the learning methodologies will be essentially student-centred, with features of putting into practice, through interdisciplinary projects, the programmatic contents of the UCs. These active methodologies have teaching-learning characteristics that come from design thinking, inspired by a model from Stanford.

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:

Os métodos de avaliação utilizados nas diferentes UCs são diversos, consoante os objetivos de aprendizagem. A metodologia que define e avalia a adequação entre os objetivos genéricos de aprendizagem para o ciclo de estudos, os objetivos e competências da UC e os métodos de ensino utilizados foi apresentada e descrita em 2.3.1 _ CQAL. Deste modo, o processo de avaliação pode ser ajustado com grande rapidez aos objetivos de aprendizagem da UC e aos objetivos genéricos do ciclo de estudos, enfatizando o desenvolvimento das diferentes competências analíticas, interpessoais, técnicas, quantitativas e humanas, essenciais aos profissionais do futuro, numa formação superior de Mestrado em Inovação e empreendedorismo.

4.5.3. Means of ensuring that the students assessment methodologies are adequate to the intended learning outcomes:

The evaluation methods used in the different curricular units are diverse, according to the learning objectives. The methodology that defines and evaluates the adequacy between the generic learning objectives for the cycle of studies, the objectives and competences of the curricular units and the teaching methods used was presented and described in 2.3.1 _ CQAL. In this way, the evaluation process can be adjusted with great speed to the learning objectives of the UC and to the generic objectives of the cycle of studies, emphasising the development of the different analytical, interpersonal, technical, quantitative and human competences, essential to the professionals of the future, in a Master's degree in Innovation and Entrepreneurship.

4.5.4. Metodologias de ensino previstas com vista a facilitar a participação dos estudantes em atividades científicas (quando aplicável):

NA

4.5.4. Teaching methodologies that promote the participation of students in scientific activities (as applicable):

NA

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 do Mestrado em Inovação e Empreendedorismo 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.

Pedro Oliveira, Doutorado em Gestão de Operações, Tecnologia e Inovação pela University of North Carolina. É Professor Catedrático Visitante, Professor MSO na Copenhagen Business School e detentor da Cátedra Gulbenkian para a Economia de Impacto; Fundador e Presidente, Patient Innovation; Co-fundador, PPL Crowdfunding; Membro do Conselho de Ambiente e Sustentabilidade da EDP - Energias de Portugal. Diretor da Unidade de Investigação. Foi também International Faculty Fellow do MIT Sloan Management School. Leciona e investiga nas áreas de Operações,

Supply Chain, Inovação, Empreendedorismo e Impacto.

Ph.D. in Operations, Technology and Innovation Management from the University of North Carolina at Chapel Hill; his M.Sc. in Operations Research and Systems Engineering; Professor at Copenhagen Business School with special responsibilities in healthcare innovation. Founder and President of Patient and co-founder of PPL Crowdfunding.

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
ANTÓNIO MARINHO DIAS TORRES NETO	Professor Auxiliar convidado ou equivalente	Doutor		Business Administration	100	Ficha submetida
FILIPA VIEIRA DA SILVA CASTANHEIRA	Professor Associado ou equivalente	Doutor		Social Psychology	100	Ficha submetida
JOÃO NUNO LOPES DE CASTRO	Professor Associado convidado ou equivalente	Doutor		Engineering Systems	100	Ficha submetida
JOÃO MANUEL PINTADO SILVEIRA LOBO	Professor Associado convidado ou equivalente	Mestre		Business	12.5	Ficha submetida
LEID ZEJNILOVIC	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor		Technological Change & Entrepreneurship	100	Ficha submetida
LUÍS MIGUEL TAVARES DE ALMEIDA COSTA	Professor Catedrático ou equivalente	Doutor		Management	100	Ficha submetida
LUÍS FILIPE COSTA LAGES	Professor Catedrático ou equivalente	Doutor		Marketing and International Business	100	Ficha submetida
MANUEL PEDRO DA CRUZ BAGANHA	Professor Associado convidado ou equivalente	Doutor		Ciências de Decisão	50	Ficha submetida
AVELINO MIGUEL DA MOTA DE PINA E CUNHA	Professor Catedrático ou equivalente	Doutor		Marketing	100	Ficha submetida
PAULO JOSÉ JUBILADO SOARES DE PINHO	Professor Associado ou equivalente	Doutor		Banking and Finance	100	Ficha submetida
PEDRO MIGUEL SOARES BRINCA	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor		Economics	100	Ficha submetida
PEDRO MANUEL SOUSA MENDES OLIVEIRA	Professor Catedrático convidado ou equivalente	Doutor		Operations, Technology and Innovation Management	10	Ficha submetida
Aníbal António Sá da Costa Lopez	Assistente convidado ou equivalente	Doutor		Gestão/Empreendedorismo	50	Ficha submetida
CARMEN HELENA CALDEIRA DE FREITAS LAGES	Professor Associado ou equivalente	Doutor		Industrial and Business Studies	100	Ficha submetida
ELIZABETE MARGARIDA FIGUEIREDO CARDOSO	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor		Business Administration	90	Ficha submetida
NUNO MANUEL DE CASTRO SANTOS ARANTES E OLIVEIRA	Professor Associado convidado ou equivalente	Doutor		Genetics	50	Ficha submetida
Manuel Lisboa Brandão de Melo	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre		Gestão	10	Ficha submetida
Catarina Lisboa Oliveira Pereira	Professor Adjunto ou equivalente	Licenciado		Design	10	Ficha submetida
					1282.5	

<sem resposta>

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.

18

5.4.1.2. Número total de ETI.

12.82

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:	10	78.003120124805

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):	12.5	97.503900156006

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	5.8	45.241809672387 12.82
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	1.32	10.296411856474 12.82

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	9	70.202808112324 12.82
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 12.82

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 emphasise that given the professional character of the Master's degree and that it privileges 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 leção 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 leção 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 leção do ciclo de estudos.

Todo o pessoal não docente ao nível da coordenação afeto à leção 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.

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 Research Unit	Excelente (2019)	Universidade Nova de Lisboa	11	

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.

<https://a3es.pt/si/iportal.php/cv/scientific-publication/formId/294a0e26-8cc5-4a88-18ca-5f7c8fe0c98c>

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:

<https://a3es.pt/si/iportal.php/cv/high-level-activities/formId/294a0e26-8cc5-4a88-18ca-5f7c8fe0c98c>

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. Existe atualmente uma área de inovação e empreendedorismo especializada que tem como objetivo preparar os estudantes para seguir uma carreira empreendedora, concentrar-se na compreensão geral de como testar se uma ideia inovadora, produto ou processos serão exigidos por clientes, como financiar empresas em fase de arranque e projetos de inovação, e como vender e comercializar novos produtos e serviços em mercados nacionais e internacionais, em start-ups e em organizações existentes/ empresas. Além disso existem diferentes parcerias para os estudantes fazer projetos na área da inovação. Temos parcerias com o Startup Hub Portugal (<https://startuphub.pt/>), Incubadoras Lisboa (<http://www.incubadoraslisboa.pt/?pg=map>) and Startup Lisboa (<https://www.startuplisboa.com>). Por fim o Co-Innovation Lab participa em inúmeros projetos de inovação com diferentes empresas, salientando-se como os maiores projetos aqueles que a serem desenvolvidos com a AGEAS e NESTLE. Além disso, este lab tem participações em disciplinas de diferentes programas da formação de executivos em temáticas relacionadas com a inovação.

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. There is currently a specialised area of innovation and entrepreneurship which aims to prepare students to pursue an entrepreneurial career, to focus on a general understanding of how to test whether an innovative idea, product or process that will be required by customers, how to finance start-ups and innovation projects, and how to sell and market new products and services in national and international markets, in start-ups and in existing organisations/enterprises. In addition, there are different partnerships for students to do projects in innovation. We have partnerships with Startup Hub Portugal (<https://startuphub.pt/>), Incubadoras Lisboa (<http://www.incubadoraslisboa.pt/?pg=map>) and Startup Lisboa (<https://www.startuplisboa.com>). Finally, Co-Innovation Lab participates in numerous innovation projects with different companies, highlighting as the biggest projects those

to be developed with AGEAS and NESTLE. In addition, this Lab has participations in subjects of different executive training programmes in innovation related themes.

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 bastante positivos para um novo mestrado na área científica da gestão.

No entanto, de 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.

9.2. Avaliação da capacidade de atrair estudantes baseada nos dados de acesso (DGES):

Atualmente não temos nenhuma oferta de programas em inovação e empreendedorismo, mas temos sentido progressivamente um aumento na procura por estas temáticas o que nos levou a equacionar o desenvolvimento de um mestrado com a duração de um ano que desse resposta às necessidades do mercado. Os participantes nas pós-graduações relatam o seu interesse em mestrados mais profissionais que lhes permita aumentar a sua formação, apesar de estarem a trabalhar e tendem a dizer que se pudessem obter um grau académico pela sua formação continua seria um aspeto positivo. Pela primeira vez a oferecer uma pós-graduação em inovação e empreendedorismo temos sentido uma enorme aderência por parte do nosso público alvo constituído por executivos atualmente a trabalharem. Esta procura parece ser condicionada pela cultura de inovação e empreendedorismo que tem sido desenvolvida pela sociedade portuguesa.

9.2. Evaluation of the capability to attract students based on access data (DGES):

Currently we do not have any programmes on innovation and entrepreneurship, but we have progressively felt an increase in demand for these themes, which led us to consider the development of a Master's degree lasting one year that would meet the needs of the market. Participants in postgraduate courses report their interest in more professional masters that would allow them to increase their training, although they are working and tend to say that if they could obtain an academic degree for their continuing education would be a positive aspect. For the first time offering a postgraduate degree in innovation and entrepreneurship we have felt a huge adhesion from our target audience of executives currently working. This demand seems to be conditioned by the culture of innovation and entrepreneurship that has been developed by Portuguese society.

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:

- London School of economics (LSE) – Reino Unido - Executive MSc Social Innovation and Entrepreneurship – tem a duração de um ano e é para profissionais que pretendam desenvolver competências na área da inovação e do empreendedorismo social, diferenciando-se do mestrado que propomos que tem um carácter mais generalista em termos das indústrias a que se aplica.

- Vlerick Business School - Bélgica - Masters in Innovation & Entrepreneurship – tem a duração de 10 meses e tem uma organização semelhante à que propomos e têm um projeto final onde aplicam os conhecimentos adquiridos.

10.1. Examples of study programmes with similar duration and structure offered by reference institutions in the European Higher Education Area:

- London School of economics (LSE) - United Kingdom - Executive MSc Social Innovation and Entrepreneurship - is a one-year course for professionals who want to develop skills in innovation and social entrepreneurship, differentiating itself from the master's that we propose to be more general in terms of the industries to which it applies.

- Vlerick Business School - Belgium - Masters in Innovation & Entrepreneurship - has a duration of 10 months, it has an organisation similar to the one we propose and a final project where students apply the acquired knowledge.

10.2. Comparação com objetivos de aprendizagem de ciclos de estudos análogos existentes em instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior:

Os objetivos dos três mestrados apresentados na alínea anterior estão bastante articulados com os nossos objetivos de aprendizagem assim como a quem se destinam os programas. No caso da LSE vão aplicar os conhecimentos a projetos empreendedores e inovadores com caráter social, enquanto que os outros dois mestrados são orientados para profissionais que pretendam desenvolver as suas competências de inovação para desenvolverem novos produtos, processos, ideias assim como, desenvolverem as suas competências empreendedoras, quer no âmbito da organização onde trabalham, quer para iniciarem o seu próprio negócio. De salientar que uma das principais diferenças se prende com o número de ECTS que o nosso workproject tem atualmente (30) quando comparado com os ECTS em ciclos de estudo equivalentes na Europa. Contudo este facto é condicionado pela lei que regulamenta os mestrados de 60 ECTS em Portugal que obriga a atribuição de 30 ECTS à tese.

10.2. Comparison with the intended learning outcomes of similar study programmes offered by reference institutions in the European Higher Education Area:

The objectives of the three master programmes presented in the previous point are quite articulated with our learning objectives as well as with who the programmes are aimed at. In the case of LSE they will apply the knowledge to entrepreneurial and innovative projects with a social character, while the other two masters are oriented to professionals who want to develop their innovation skills to develop new products, processes, ideas as well as to develop their entrepreneurial skills, either within the organisation where they work or to start their own business. It should be noted that one of the main differences is the number of ECTS that our workproject currently has (30) when compared to ECTS in equivalent study cycles in Europe. However, this fact is conditioned by the law that regulates the 70 ECTS masters in Portugal, which requires the assignment of 30 ECTS to the thesis.

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: Tim Vieira - CEO - Special Edition Holding

11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

Mentor Executivo: Tim Vieira - CEO - Special Edition Holding

11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2._CartaCompromisso_ME_TimVieira_BraveGeneration_compressed \(1\).pdf](#)

Mapa VII - Mentor Executivo: Paulo Malta - Managing Director- Innovsky

11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

Mentor Executivo: Paulo Malta - Managing Director- Innovsky

11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2._Carta_Compromisso_Mestrados Executivos_Paulo Malta_compressed.pdf](#)

Mapa VII - Mentor Executivo: António Casanova - Presidente - Unilever Azeite Gallo

11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

Mentor Executivo: António Casanova - Presidente - Unilever Azeite Gallo

11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2._Carta Compromisso_António Casanova_compressed.pdf](#)**Mapa VII - Mentor Executivo: Jorge Fernandes - Innovation Head - GALP****11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:***Mentor Executivo: Jorge Fernandes - Innovation Head - GALP***11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):**[11.1.2._CC_NOVA SBE_Exec Master Inovação_Mentor_JMF_compressed_compressed.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 Inovação_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, a coordenação da equipa de orientadores e mentores executivos do Work Project.**O WP 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 explorados e 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 / Instituição ou estabelecimento a que pertence / Institution Name	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, tendo os restantes experiência e competência profissional relevante em áreas específicas.
Rigor analítico e solidez técnica das UCs, bem como do 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, indo ao encontro das necessidades, preferências e motivações dos alunos.
Forte ligação com organizações sociais e empresas no âmbito da rede da Nova SBE, que permite desenvolver projetos inovadores
Novo campus com instalações modernas e tecnologia avançada
Aumento da procura por uma formação na área da inovação e empreendedorismo, nomeadamente pelo contexto do crescimento de novas empresas na área digital

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, meeting students' needs, preferences and motivations.
Connection with social organizations and companies within the Nova SBE network, which allows the development of innovative projects.
New campus with modern facilities and advanced technology.
Increased demand for training in innovation and entrepreneurship, particularly in the context of the growth of new enterprises in the digital area

12.2. Pontos fracos:

Desafio na dedicação dos alunos que estarão a trabalhar ao mesmo tempo que fazem o mestrado.

12.2. Weaknesses:

Challenge in the commitment of the students who will be working at the same time as they do their masters.

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.
Contribuir para a inovação do tecido empresarial português.
Facilitar a modernização do tecido empresarial português através de práticas empreendedoras e desenvolvimento de negócios.
Oferecer em Portugal um mestrado que existe em vários países do espaço europeu.

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.
Contribute to the innovation of the Portuguese business sector.
To facilitate the modernization of the Portuguese business sector through leadership practices more appropriate to a world in constant change.
To offer in Portugal a Master's degree that exists in several European countries.

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 assim como a capacidade para as colocar em prática.

12.4. Threats:

Remuneration defined and tabulated by the State, which makes the university 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.

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 é desenvolvido com o suporte dos seus pares.

Relativamente ao avanço tecnológico, a faculdade tem vindo a fazer um trabalho de acompanhamento das tendências internacionais, salientando-se por exemplo, do Nova SBE Behavioral Lab enquanto laboratório de investigação interdisciplinar inovadora centrada na compreensão do comportamento humano em organizações (gestores e colaboradores) e mercados (consumidores e sociedades) através de métodos científicos de vanguarda.

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 the project, although individual, to be developed with the support of their peers.

Regarding the technological advance, the college has been doing a follow-up work of international trends, standing out for example the Nova SBE Behavioural Lab as an innovative interdisciplinary research laboratory focused on understanding human behaviour in organisations (managers and employees) and markets (consumers and societies) through cutting edge scientific methods.