

# NCE/20/2000191 — 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 Liderança - Executivo*

### 1.3. Study programme:

*Master in Leadership - 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 semestres*

### 1.9. Número máximo de admissões:

*20*

### 1.10. Condições específicas de ingresso.

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

1. *Fotografia tipo passe*
2. *Cópia do documento de Identificação;*
3. *Curriculum Vitae;*
4. *Certificado de licenciatura, com discriminação das notas e ECTS,*
5. *Documentos comprovativos de experiência profissional de pelo menos 5 anos (declarações de empresa, etc),*
6. *Carta de motivação.*

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

#### **1.10. Specific entry requirements.**

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

1. *Passport-type photo,*
2. *Copy of identification document,*
3. *Curriculum Vitae,*
4. *Graduation certificate with a grade description and ECTS,*
5. *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 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.\\_NSBE\\_Despacho 14676-2016 de 5 dezembro\\_Regulamento Creditaçao 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 caráter 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. However, 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 some years ago, but now want to improve their employability, requalify and update their knowledge with the academic rigour that a master's degree offers. Therefore, a thorough analysis of the documents proving the professional experience will be made,*

*since the practical aspects of this master degree requires that students possess skills developed in their careers and that will serve as a starting point in their teaching-learning process.*

## 2. Formalização do Pedido

### Mapa I - Conselho Pedagógico da Nova SBE

---

#### 2.1.1. Órgão ouvido:

*Conselho Pedagógico da Nova SBE*

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

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

### Mapa I - Conselho Científico da Nova SBE

---

#### 2.1.1. Órgão ouvido:

*Conselho Científico da Nova SBE*

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

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

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

---

#### 2.1.1. Órgão ouvido:

*Reitor da Universidade Nova de Lisboa*

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

[2.1.2.\\_Despacho reitoral\\_M- Executivo em Liderança.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:

*As organizações modernas debatem-se cada vez mais com os desafios inerentes à liderança e gestão das pessoas. Na maioria das indústrias, o capital humano é estratégico per se, sendo muitas vezes o fator-chave de diferenciação. Destina-se à construção de relações de lideranças positivas, que passam pelos desafios de atrair, desenvolver e reter as pessoas certas nos lugares adequados. O Programa propõe-se a desenvolver a compreensão da liderança, enquanto processo multifacetado que inclui a dimensão da liderança pessoal, bem como a consolidar o conhecimento das organizações e de como estas mudam, reconhecendo o papel da liderança como impulsionador da mudança. Este programa através de um ambiente de auto e hétero conhecimento, vai fortalecer o conceito de que a liderança que começa em si e se propaga pela sua equipa. Pretende-se que o aluno desenvolva não só os seus conhecimentos, mas também a sua capacidade de análise crítica e autoavaliação.*

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

*Modern organisations are increasingly facing the challenges of leadership and people management. In most industries, human capital is strategic per se and is often the key differentiating factor. It is designed to build positive leadership relationships, which include the challenges of attracting, developing, and retaining the right people in the right places. The Programme seeks to develop understanding of leadership as a multifaceted process that includes the dimension of personal leadership, as well as to consolidate the knowledge of organizations and how they change, recognizing the role of leadership as a driver for change. This programme, through an environment of self and straightforward knowledge, will strengthen the concept that leadership begins within you and spreads through your team. It is intended that the students develop not only their knowledge but also their capacity for critical analysis and self-evaluation.*

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

*Os objetivos de aprendizagem alinhados com a pedagogia do ensino superior em que mais do que recetores passivos de conhecimentos acumulados, espera-se que os alunos possam usar sua criatividade, não só por meio de análise crítica das informações recebidas, mas também pela produção de informações e aplicabilidade nos seguintes pontos: Identificar as diferenças e pontos de complementaridade entre os papéis de líder/ gestor; Conhecer os desafios da liderança de equipas em contexto presencial e remoto, conscientes dos contextos emocionais e da importância do bem-estar organizacional; Compreender a importância da cultura organizacional e desenvolver as competências necessárias para mapear, planejar e implementar a mudança positiva, monitorizando os resultados e impactos da mudança; discutir a liderança*

*como um processo da mudança organizacional; garantir a compreensão do contexto e movimentos da transformação digital no adequado desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.*

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

*Learning objectives are aligned with higher education pedagogy where students, rather than passive receptors of accumulated knowledge, are expected to be able to use their creativity not only through critical analysis of the information received, but also by producing information and applicability on the following points: Identify the differences and points of complementarity between the roles of leader/manager; Know the challenges of leading teams in a face-to-face and remote context, aware of the emotional contexts and the importance of organisational well-being; Understand the relevance of organisational culture and develop the necessary skills to map, plan and implement positive change, monitoring the results and impacts of change; Discuss leadership as a process of organisational change; Ensure understanding of the context and movements of digital transformation in the appropriate development of organisational and individual skills.*

### **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:**

*As organizações mudam à medida que crescem e se desenvolvem. Por vezes a mudança é planeada, causada por forças internas, mas pode também ser provocada por forças e influências externas que obrigam a mudança. A necessidade de as organizações lidarem com estas mudanças, anteciparem-nas ou acompanhando-as e adaptando-se constantemente, requer uma cultura de inovação, criatividade e flexibilidade estimuladas pela liderança.*

*Os desafios do momento presente tornam crítico o papel da liderança nas organizações, sendo que mais do que nunca as competências de gestão per se não são suficientes no mundo contemporâneo, de globalização e transformação digital. Este programa proporciona*

- *Um conhecimento das competências sociais como fator chave para as organizações contemporâneas*
- *O entendimento da dimensão estratégica da liderança, e os desafios associados à liderança da organização*
- *O reconhecimento da importância da liderança pessoal*
- *A liderança como competência paradoxal*
- *A necessidades de articular funções Intra organizacionais*
- *A necessidade de interpretar e atuar numa envolvente em permanente mudança*

*Este ciclo de estudos pretende materializar a missão e visão institucional da Faculdade de Economia da Universidade NOVA de Lisboa de “ser uma comunidade dedicada ao desenvolvimento de talento e conhecimento com impacto no mundo”. Esta materialização será conseguida através de um esforço conjunto entre a Faculdade e os seus parceiros institucionais na preparação de lideranças positivas em todos os níveis organizacionais. A Nova SBE tem na sua estratégia a construção de um portfólio de desenvolvimento que acompanhe a carreira dos executivos ao longo da vida a ser implementada no âmbito da sua formação pós-graduada, enquadrando assim, o desenvolvimento de ciclos de estudos com cariz mais prático e aplicado à sua carreira. Atualmente a área de formação de executivos tem sido avaliada em termos do seu rigor académico e aplicado, estando no Top 50 internacional do ranking do Financial Times, o que justifica igualmente a nossa estratégia de sermos reconhecidos como uma faculdade que acompanha o desenvolvimento dos executivos ao longo da vida. Esta área é tão importante no contexto da faculdade que foi criado um centro de desenvolvimento de conhecimento chamado Liderança para o Impacto com vista ao desenvolvimento de investigação sobre o tema, assim como projetos de aplicação prática com os nossos parceiros e/ou comunidade.*

### **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:**

*Organisations change as they grow and develop. Sometimes change is planned, caused by internal forces, but it can also be caused by external forces and influences that force change. The need for organisations to deal with these changes, either by anticipating them or by following them and adapting constantly, requires a culture of innovation, creativity and flexibility stimulated by leadership.*

*The challenges of the present moment make the role of leadership in organisations critical, and more than ever management skills per se are not enough in the contemporary world of globalisation and digital transformation. This programme provides*

- *A knowledge of social skills as a key-factor for contemporary organisations*
- *Understanding the strategic dimension of leadership and the challenges associated to leadership*
- *Recognition of the importance of personal leadership*
- *Leadership as a paradoxical competence*
- *The need to articulate intra-organisational functions*
- *The need to interpret and act in a constantly changing environment*

*This cycle of studies aims to materialize the mission and institutional vision of the School of Economics of NOVA University of Lisbon to “be a community dedicated to the development of talent and knowledge that impacts the world”. This materialization will be achieved through a joint effort between the College and its institutional partners in the elaboration of positive leaderships at all organisational levels. NOVA SBE strategy is to build a development portfolio that follows the career of executives throughout their lives to be implemented as part of their post-graduate training, thus providing a framework for the development of study cycles that are more practical and applied to their career. Currently, the executive training area has been evaluated in terms of its academic and applied rigor, being in the Top 50 international ranking of the Financial Times, which also justifies our strategy of being recognized as a college that accompanies the development of executives throughout their lives. This area is so important in the context*

*of the college that a knowledge development centre called Leadership for Impact has been created in order to develop research on the subject, as well as projects of practical application with our partners and/or community.*

## 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
Economia/Economics	E	1.5		
Finanças/Finance	F	3		
Gestão/Management	G	50.5	3	
Informática/Computer Science	I	2		
<b>(4 Items)</b>		<b>57</b>	<b>3</b>	

### 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		Obrigatória/ Mandatory
Estratégia/ Strategy	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Liderança/ Leadership	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Negociação/ Negotiation	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Finanças/ Finance	F	Trimestral	84	TP-16; OT-2;	3		Obrigatória/ Mandatory
Gestão Pessoas/ People Management	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Fundamentos de Marketing, Planeamento & Execução/ Marketing Fundamentals, Planning & Execution	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Gestão de Operações/ Operations Management	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Análise de Negócios/ Business Analytics	I	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Execução Estratégica/ Strategic Execution	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Cultura Organizacional/ Organizational Culture	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Equipas de Alto Rendimento e Gestão de Conflitos/ High Performance Teams and Conflict Management	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Gestão de Equipas e Alinhamento Organizacional/ Team Management and Organizational Alignment	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Liderança Estratégica/ Strategy Leadership	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Gestão de Mudança e Gestão de Stress/ Change and Stress Management	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Comunicação Eficaz/ Effective Communication	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5	1	Opcional/Optional
Os Meus Desafios de Liderança/ My Leadership Challenges	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5	1	Opcional/Optional
Liderança Positiva/ Positive Leadership	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5	1	Opcional/Optional
Aprendizagem Organizacional/ Organizational Learning	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5	1	Opcional/Optional

**(19 Items)****Mapa III - NA - 1º Ano curricular - WP****4.3.1. Ramo, opção, perfil, maior/menor ou outra (se aplicável):**

NA

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

NA

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

1º Ano curricular - WP

**4.3.3 Plano de Estudos / Study plan**

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

**(1 Item)****4.4. Unidades Curriculares****Mapa IV - 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:**

*Obrigatório*

**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/ 9*

**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 módulo desenvolve as competências de análise estratégica dos participantes através de uma combinação cuidada de apresentações, discussões de casos e um exame final.*

*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 and a final exam.*

*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 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*

#### 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 apresentar os 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 maneio, 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 maneio 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 rentabilidade*
- *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/ 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. 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 Curso combina diferentes tipos de experiências de aprendizagem: Aulas teóricas (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 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 funcional na gestão empresarial uma vez que a sua função é fornecer produtos ou 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. 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 e gestão de processos. Os alunos aplicarão as ideias e ferramentas analíticas a uma diversidade de indústrias e situações. No final da unidade, 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*
- d) Ser capaz de sugerir as melhorias dos processo*

#### **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 estrangulamento 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: dosagem*
  - b. Aposta 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):**

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

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

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

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

*•Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*

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

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

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

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

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

*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 os 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, e 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:

*<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):

*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 resolvem 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 compartilhamento 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 situations*

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

*Leituras obrigatórias:*

- *Tom Davenport (2006) Competing on Analytics, Harv. Bus. Rev 84(1):98-107, 134*
- *Ianisti, 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 actual e prospectivo 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 estrategização 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:**

*Este curso foi concebido para o efeito:*

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 actual, 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):**

*O curso será uma mistura de teoria, estudos de caso/exercícios e discussão de situações da vida real. Uma abordagem "Hands-on/Board Decision Making" do assunto será utilizada como base para a participação da turma. Da mesma forma, o curso contará fortemente com a participação activa dos alunos, tanto na aula como na sua preparação. Os estudantes deverão formar grupos (com um máximo de 5 elementos).*

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

*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 - Cultura Organizacional

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

*Cultura Organizacional*

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

*Organizational Culture*

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

*G*

##### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

##### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*42*

##### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*9*

##### 4.4.1.6. ECTS:

*1,5*

##### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

##### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

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

*Pedro Miguel Miranda Neves / 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 objetivos específicos do curso são:*

- 1. Compreender os diferentes níveis de cultura*
- 2. Reconhecer como as culturas tóxicas se desenvolvem e aprender como combatê-las*
- 3. Promoção da adaptação: culturas de experimentação*
- 4. Compreender as tensões subjacentes a uma cultura de inovação*

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

*The specific goals of the course are:*

- 1. Understand the different levels of culture*
- 2. Recognize how toxic cultures develop and learn how to counteract them*
- 3. Promoting adaptation: cultures of experimentation*
- 4. Understand the tensions underlying a culture of innovation*

##### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

- . metáforas da cultura: um mar de icebergs*
- . culturas tóxicas e como evitá-las*

- . lidar com a crise: sustentar uma cultura de experimentação
- . importância do equilíbrio nas culturas inovadoras

#### 4.4.5. Syllabus:

- . metaphors of culture: a sea of icebergs
- . toxic cultures and how to prevent them
- . dealing with crisis: sustaining a culture of experimentation
- . importance of balance in innovative cultures

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

*Captar as diferentes camadas e metáforas da cultura (a nível nacional e organizacional) é fundamental para reconhecer o tipo de cultura organizacional e as suas vantagens e desvantagens (#1). Dado o contexto actual caracterizado por uma mudança quase constante e reforçado pelas mudanças trazidas pela pandemia, é também importante discutir como desenvolver organizações que tirem partido da experimentação e inovação (#3 e #4), minimizando ao mesmo tempo as possibilidades de desenvolver uma cultura tóxica (#2).*

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

*Grasping the different layers and metaphors of culture (at the national and organizational levels) is key to recognize the type of organizational culture and its advantages and downfalls (#1). Given the current context characterized by almost-constant change and enhanced by the changes brought by the pandemic, it is also important to discuss how to develop organizations that take advantage of experimentation and innovation (#3 and #4), while minimizing the possibilities of developing a toxic culture (#2).*

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

- . Aulas teóricas
- . Discussão de grupo
- . Estudos de caso
- . Auto-avaliações
- . Exercícios
- . Discussão das leituras atribuídas

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

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

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

- . Lectures
- . Group discussion
- . Case studies
- . Self-Assessments
- . Exercises
- . Discussion of assigned readings

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

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

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

*O programa abrange uma série de tópicos relacionados com a gestão da mudança, bem como a gestão do stress. A diversidade nos métodos de ensino ajuda não só a garantir que os conceitos são introduzidos (palestras), mas também activamente discutidos pelos participantes (discussões de grupo e exercícios), comparados com experiências anteriores (estudos de casos e discussão de leituras), com particular ênfase na forma como nós próprios influenciamos o processo (auto-avaliações).*

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

*The syllabus covers a number of topics related to change management as well as stress management. The diversity in teaching methods helps not only guarantee that the concepts are introduced (lectures), but also actively discussed by participants (group discussions and exercises), benchmarked against prior experiences (case studies and discussion of readings), with a particular emphasis as to how ourselves influence the process (self-assessments).*

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

- Clayton, S. (2019). *6 signs your corporate culture is a liability*. *Harvard Business Review Digital Article*, December 5.
- Gino, F. (2018). *Can you fix a toxic culture without firing people?* *Harvard Business Review*, November-December, 143-147.
- McKee, A., (2019). *Keep you company's toxic culture from infecting your team*. *Harvard Business Review Digital Article*, April 29.
- Pisano, G.P. (2019). *The hard truth about innovative culture*. *Harvard Business Review*, January-February, 62-71.
- Thomke, S. (2020). *Building a culture of experimentation*. *Harvard Business Review*, March-April, 40-48.

**Mapa IV - Equipas de Alto Rendimento e Gestão de Conflitos****4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Equipas de Alto Rendimento e Gestão de Conflitos*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*High Performance Teams and Conflict Management*

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

G

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

42

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

9

**4.4.1.6. ECTS:**

1,5

**4.4.1.7. Observações:**

*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/ 9h*

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

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):****1. Conhecimento e Compreensão**

- a. *Identificar as características de uma equipa eficaz*
- b. *Compreender o processo de desenvolvimento das equipas*
- c. *Reconhecer os diferentes estilos de liderança numa equipa*
- d. *Identificar os diferentes papéis que os membros das equipas podem desempenhar nas equipas*
- e. *Identificar as principais estratégias de gestão de conflitos*

**2. Competências específicas**

- a. *Conhecimento das propriedades e funções de uma equipa*
- b. *Reconhecimento das estratégias de gestão de conflito*
- c. *Auto-conhecimento de como lidar com conflitos*

**3. Competências Gerais**

- a. *Pensamento Crítico*
- b. *Comunicação (verbal e não verbal)*
- c. *Trabalho de Equipa*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):****1. Knowledge and Understanding**

- a. *Identify the characteristics of an effective team*

- b. Understanding the team development process*
- c. Recognising the different styles of leadership in a team*
- d. Identify the different roles that team members can play in the teams*
- e. Identify key conflict management strategies*
- 2. Specific competences**
  - a. Knowledge of the properties and functions of a team*
  - b. Recognition of conflict management strategies*
  - c. Self-awareness of how to deal with conflicts*
- 3. General Skills**
  - a. Critical Thinking*
  - b. Communication (verbal and non-verbal)*
  - c. Teamwork*

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

*O que é uma equipa: Características, funções e propriedades*  
*Liderança de equipa*  
*Os membros da equipa: tipologia*  
*Disfunções do Trabalho de equipa*  
*Fontes de conflito*  
*Estratégias de resolução de conflitos*  
*Estereótipos*  
*Estudo de caso e discussão*

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

*What a team is: Features, functions and properties*  
*Team leadership*  
*Team members: typology*  
*Teamwork Disfunctions*  
*Sources of conflict*  
*Conflict resolution strategies*  
*Stereotypes*  
*Case study and discussion*

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

*Os objectivos de aprendizagem desta unidade curricular centram-se, por um lado, na compreensão do funcionamento das equipas, pelo que é fundamental que os participantes reconheçam as diferentes formas de estar em equipa (quer como líder, quer como liderado) e os seus impactos. Por outro lado, o conflito é um fenómeno recorrente nos processos de equipa, pela sua natureza interpessoal, pelo que é fundamental que os participantes reconheçam as diferentes fontes de conflito, bem como as estratégias para lidar com os mesmos.*

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

*The learning objectives of this curricular unit focus, on the one hand, on the understanding of how teams work, therefore it is fundamental that participants recognise the different ways of being in a team (either as leader or as led) and their impacts. On the other hand, conflict is a recurrent phenomenon in the team process, due to its interpersonal nature, so it is fundamental that participants recognise the different sources of conflict, as well as the strategies to deal with them.*

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

*As sessões incluirão uma parte mais expositiva combinada com exercícios de auto-reflexão, visualização de vídeos pedagógicos e de trabalho de grupo. Serão ainda utilizados formatos digitais para pequenos exercícios, bem como um estudo de caso para a discussão alargada em sala.*

*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 sessions will include a more expository part combined with self-reflection exercises, viewing of educational videos and group work. Digital formats will also be used for short exercises, as well as a case study for extended classroom 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:**

*Dado que o objetivo fundamental deste curso é promover a reflexão individual bem como a capacidade de compreensão dos comportamentos dos outros, os métodos de aprendizagem mais adequados para este curso são:*

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

*As metodologias de ensino adotadas pretendem estimular a capacidade dos alunos para a passagem da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias que são explicitadas no curso. Assim, contribuem para o processo de aprendizagem individual e grupal e desenvolvem análises críticas.*

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

*As the fundamental objective of this course is to promote individual reflection as well as the ability to understand the behaviour of others, the most appropriate learning methods for this course are:*

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

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

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

- *Hewstone, M., Stroebe, W., & Jonas, K. (2012). An introduction to social psychology (5th Ed.). Chichester: Wiley.*
- *Kalat, J.W. (2017). Introduction to psychology. Boston: Cengage.*

**Mapa IV - Gestão de Equipas e Alinhamento Organizacional**

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Gestão de Equipas e Alinhamento Organizacional*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Team Management and Organizational Alignment*

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

*G*

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

**4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

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

*NADIM FOUAD BOU-HABIB/ 4,5h*

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

*<sem resposta>*

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

*Os objectivos específicos do curso são:*

1. *compreender os benefícios e limitações do trabalho em equipa*
2. *examinar as diferentes contribuições que os membros trazem para a equipa*
3. *reconhecer a nossa visão preconceituosa da acção humana*
4. *compreender a necessidade de ajustar o comportamento do líder para chegar a todos os membros da equipa*
5. *reconhecer que existem equipas dentro de uma cultura organizacional*

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

*The specific goals of the course are:*

1. *understand the benefits and limitations of teamwork*
2. *examine the different contributions members bring to the team*
3. *acknowledge our biased view of human action*
4. *understand the need to adjust leader behavior to reach all team members*
5. *recognize that teams exist within an organizational culture*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

- vantagens e desvantagens das equipas*
- . papéis dos membros da equipa*
- . enviesamentos e outras disfunções da equipa*
- . adaptação ao contexto: liderança situacional*
- . criando o contexto certo para o trabalho em equipa*
- . características de equipas eficazes*

**4.4.5. Syllabus:**

- . advantages and disadvantages of teams*
- . roles of team-members*
- . biases and other team disfunctions*
- . adjusting to the context: situational leadership*
- . creating the right context for teamwork*
- . characteristics of effective teams*

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

*A discussão das vantagens e limitações do trabalho de equipa ajuda os participantes a compreender os limites contextuais do trabalho de equipa eficaz (#1), incluindo os limites trazidos pelos nossos próprios preconceitos e pontos de vista (#2 e #3) com ênfase no comportamento do líder (#4) e como a cultura organizacional molda os esforços de equipa e o processo de fazer sentido (#5).*

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

*The discussion of the advantages and limitations of teamwork help participants understand the contextual boundaries of effective teamwork (#1), including the boundaries brought by our own biases and viewpoints (#2 and #3) with an emphasis on leader behavior (#4) and how the organizational culture shapes team efforts and sense making process (#5).*

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

- . Aulas teóricas*
- . Discussão de grupo*
- . Estudos de caso*
- . Auto-avaliações*
- . Exercícios*
- . Discussão das leituras atribuídas*

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

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

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

- . Lectures*
- . Group discussion*
- . Case studies*
- . Self-Assesments*
- . Exercises*
- . Discussion of assigned readings*

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

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

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

*O programa abrange uma série de tópicos relacionados com a gestão da mudança, bem como a gestão do stress. A diversidade nos métodos de ensino ajuda não só a garantir que os conceitos são introduzidos (palestras), mas também activamente discutidos pelos participantes (discussões de grupo e exercícios), comparados com experiências anteriores (estudos de casos e discussão de leituras), com particular ênfase na forma como nós próprios influenciamos o processo (auto-avaliações).*

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

*The syllabus covers a number of topics related to change management as well as stress management. The diversity in teaching methods helps not only guarantee that the concepts are introduced (lectures), but also actively discussed by participants (group discussions and exercises), benchmarked against prior experiences (case studies and discussion of readings), with a particular emphasis as to how ourselves influence the process (self-assessments).*

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

*Keegan, C. (2005). When failure is not an option. Harvard Business Review, July-August, 41-50.*

*Knight, R. (2020). How to talk to your team when the future is uncertain. Harvard Business Review Digital Article, April 20.*

*Pulakos, E. , & Kaiser, R.B. (2020). To build an agile team, commit to organizational stability. Harvard Business Review Digital Article, April 7.*

*Warrick, D.D. (2014). What leaders can learn about teamwork and developing high performance teams from Organization Development practitioners. OD Practitioner, 46, 68-75.*

### **Mapa IV - Liderança Estratégica**

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

*Liderança Estratégica*

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

*Strategic 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):**

*JOÃO MANUEL PINTADO SILVEIRA LOBO/ 9h*

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

<sem resposta>

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

*Este módulo foi concebido para focar os estudantes na ligação a partir de uma perspectiva sistémica, do papel de um líder dentro do desenvolvimento estratégico global da organização. Cobrirá metodologias de estratégia para estruturar e disseminar o pensamento estratégico dentro das organizações e os desafios para implementar a estratégia da organização. Abrange as seguintes áreas fundamentais: fundamentos do pensamento estratégico e, metodologias de estratégia ("Strategic Intent-based Planning") com especial enfoque na superação das barreiras à gestão da mudança sob incerteza. Os resultados da aprendizagem são*  
*A capacidade de interpretar o ambiente empresarial e o seu impacto na criação e avaliação de opções estratégicas.*  
*A capacidade de interpretar as condições internas de cada organização e o seu impacto na criação e avaliação de opções estratégicas.*  
*A capacidade de implementar um modelo de execução estratégica baseado na abordagem das barreiras da inércia à gestão da mudança*

#### 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 bridging from a systemic perspective, the role of a leader within the overall strategic development of the organization. It will cover Strategizing methodologies for structuring and disseminating strategic thinking within organizations and the challenges to implement the strategic of the organization. It covers the following fundamental areas: foundations of strategic thinking and, methodologies of strategizing ("Strategic Intent-based Planning"), with a special focus on overcoming the barriers to change management under uncertainty. The learning outcomes are:*

- *The ability to Interpret the business environment and its impact in the creation and evaluation of strategic options.*
- *The ability to interpret 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 addressing the barriers of inertia to change management.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Os principais tópicos abordados no curso são:*

- 1) *Revisitando os fundamentos do Pensamento Estratégico.*
- 2) *Metodologias de estratégia para a geração e seleção de opções.*
- 3) *Ligando liderança e gestão da mudança através de um modelo de implementação estratégica.*

#### 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) *Linking leadership and change management through a model of strategic implementation.*

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

*Este curso foi concebido para:*

1. *Desenvolver os conceitos de estratégia sob a perspectiva do líder organizacional;*
2. *Introduzir as metodologias que permitem às organizações planear a exploração, dentro do horizonte actual, e a exploração no futuro (horizontes de oportunidades emergentes e opções viáveis).*
3. *Fazer a ponte entre a fase de formulação da estratégia e a sua execução através dos principais conceitos de liderança da gestão da mudança.*

#### 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 organizational leader;*
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 main concepts of leading change management.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- *"Thinking in New Boxes, a New Paradigm for Business Creativity" by Brabandere, Luc and Alan Iny, Random House 2013 (1st edition).*
- *"Creating Competitive Advantage" by Pankaj Ghemawat and Jan Rivkin, HBS 9-798-062, Rv Feb, 25th 2006*
- *"The Science of Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture (Leading Change in the Digital Age)", Gibbons, Paul, Phronesis Media, 2019*
- *"The Halo Effect", Rosenzweig, Phil, Free Press, 2007*

**Mapa IV - Gestão de Mudança e Gestão de Stress****4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Gestão de Mudança e Gestão de Stress*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Change and Stress 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):**  
*PEDRO MIGUEL MIRANDA NEVES/ 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):**

*Os objetivos específicos do curso são:*

- 1. compreender que a mudança organizacional é o novo status-quo*
- 2. reconhecer e utilizar a resistência como feedback*
- 3. aplicar o modelo de 8 etapas de mudança organizacional*
- 4. elaborar uma mensagem de mudança eficaz*
- 5. compreender como o processo de stress se desenrola*
- 6. aplicar estratégias de gestão do stress*
- 7. aprenda a identificar os sinais de esgotamento na sua equipa*

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

*The specific goals of the course are:*

- 1. understand that organizational change is the new status-quo*
- 2. acknowledge and use resistance as feedback*
- 3. apply the 8-step model of organizational change*
- 4. craft a effective change message*
- 5. understand how the stress process unfolds*
- 6. apply stress management strategies*
- 7. learn to identify the signals of burnout in your team*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

- . razões para a mudança e porque falham os esforços de mudança*
- . tipologias de mudança*
- . porque é que os esforços de mudança falham*
- . como interpretar e lidar com a resistência à mudança*
- . como implementar um processo de mudança*
- . como elaborar uma mensagem de mudança eficaz*
- . compreender como o stress aumenta: o papel das avaliações e o equilíbrio entre as exigências e os recursos*
- . discutir as diferentes estratégias de gestão do stress*
- . como prevenir o esgotamento na sua equipa*

**4.4.5. Syllabus:**

- . reasons for change and why change efforts fail*
- . typologies of change*
- . why do change efforts fail*
- . how to interpret and deal with resistance to change*
- . how to implement a change process*
- . how to elaborate an effective change message*
- . understand how stress builds: the role of appraisals and balance between demands and resources*
- . discuss the different stress management strategies*
- . how to prevent burnout in your team*

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

*O racional para a mudança e as tipologias subjacentes, juntamente com a discussão das razões do fracasso, ajudam os participantes a compreender como a mudança se tornou o novo "normal" (resultado #1); uma visão geral das razões pelas quais os esforços falham e do papel da resistência ajuda a gerir a resistência como feedback (#2); a clarificação dos passos necessários e das características da mensagem estão directamente relacionados com os objetivos #3 e #4; a discussão em torno do processo de stress ajuda a estabelecer a interacção entre características e contexto (#6), a aplicação de diferentes estratégias para reduzir o stress, particularmente a nível da equipa ajuda a pôr em prática os resultados #7 e #8.*

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

*The rationale for change and underlying typologies coupled with the a discussion of the reasons for failure help participants understand how change has become the new 'normal' (outcome #1); an overview of why efforts fail and of the role of resistance help manage resistance as feedback (#2); the clarification of the necessary steps and message characteristics are directly related to goals #3 and #4; the discussion around the process of stress helps set up the interplay between characteristics and context (#6), the application of different strategies to reduce stress, particularly at the team level help put in practice outcomes #7 and #8.*

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

- . *Aulas teóricas*
- . *Discussão de grupo*
- . *Estudos de caso*
- . *Auto-avaliações*
- . *Exercícios*
- . *Discussão das leituras atribuídas*

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

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

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

- . *Lectures*
- . *Group discussion*
- . *Case studies*
- . *Self-Assesments*
- . *Exercises*
- . *Discussion of assigned readings*

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

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

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

*O programa abrange uma série de tópicos relacionados com a gestão da mudança, bem como a gestão do stress. A diversidade nos métodos de ensino ajuda não só a garantir que os conceitos são introduzidos ( aulas), mas também activamente discutidos pelos participantes (discussões de grupo e exercícios), comparados com experiências anteriores (estudos de casos e discussão de leituras), com particular ênfase na forma como nós próprios influenciamos o processo (auto-avaliações).*

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

*The syllabus covers a number of topics related to change management as well as stress management. The diversity in teaching methods helps not only guarantee that the concepts are introduced (lectures), but also actively discussed by participants (group discussions and exercises), benchmarked against prior experiences (case studies and discussion of readings), with a particular emphasis as to how ourselves influence the process (self-assessments).*

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

- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. Journal of Organizational Change Management, 15, 169-183.*
- Druskat, V.U., & Wolff, S.B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. Harvard Business Review, March, 81-90.*
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. Organizational Dynamics, 39, 24-26.*
- Kotter, J.P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, January, 96-103.*
- Valcour, M. (2016). Managing yourself: Beating burnout. Harvard Business Review, November, 98-101.*

### Mapa IV - Comunicação Eficaz

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Comunicação Eficaz*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Effective Communication*

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

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

42

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

9

**4.4.1.6. ECTS:**

1,5

**4.4.1.7. Observações:***Opcional***4.4.1.7. Observations:***Optional***4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):***Richard Fleming / 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):**

- *Entender a importância, para a gestão das organizações modernas, da comunicação eficaz*
- *Repensar a utilização das ferramentas e dos modos de comunicação com base numa avaliação da sua eficácia vs. eficiência.*
- *Adquirir estratégias e técnicas para comunicar mudanças estruturais ou projetos*
- *Desenvolver estratégias e técnicas de feedback eficaz, especialmente em situações difíceis ou delicadas*

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

- *Understand the importance of effective communication for modern organizational management*
- *Rethink the use of modes and tools of communication by evaluating their efficacy vs efficiency*
- *Acquire strategies and techniques for improving buy-in for change initiatives and project communication*
- *Develop strategies and techniques to improve feedback, especially in difficult or delicate situations*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

- *O contexto comunicacional nas organizações de hoje – atenção, informação e eficácia*
- *Os custos da comunicação débil para as organizações e para o bem-estar*
- *Comunicar mudança – desafios e estratégias para maximizar adesão e eficácia*
- *Comunicação no dia-a-dia – Motivação, feedback e conversas difíceis*

**4.4.5. Syllabus:**

- *The communicative context of modern organizations - attention, information and effectiveness*
- *The costs of poor communication for organizations and well-being*
- *Communicating change – challenges and strategies to maximize buy-in and effectiveness*
- *Day-to-day communications – motivation, feedback and difficult conversations*

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

*O módulo foi desenvolvido para fazer ligações entre os princípios da liderança e da gestão de pessoas e equipas, e as estratégias e técnicas de comunicação que traduzam os mesmos em linguagem e atitudes que maximizam a eficácia do gestor/líder e o entendimento mútuo nas organizações.*

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

*The module was designed to link the principles of leadership and person and team management with communications strategies and techniques that are best able to translate said principles into language and attitudes that maximize both the effectiveness of the manager/leader and mutual understanding.*

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

*Exposição em plenário  
Exercícios e jogos didáticos  
Case study e 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):

*Plenary presentation*

*Exercises and didactic games*

*Case-study and role-plays*

*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 módulo parte de conceitos teóricos sobre a comunicação nas organizações (exposição), para depois consolidar e adequar os mesmos à experiência individual (exercícios de aplicação e role-plays com feedback).*

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

*The module takes participants from theoretical constructs (plenary) to consolidation and individual learning through application exercises and role-plays with feedback.*

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

*CIALDINI, ROBERT, 2001, HARNESSING THE SCIENCE OF PERSUASION, HARVARD BUSINESS PUBLISHING*

*TANNEN, DEBORAH, 1995, THE POWER OF TALK – WHO GETS HEARD AND WHY, HARVARD BUSINESS PUBLISHING*

### Mapa IV - Os meus Desafios de Liderança

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Os meus Desafios de Liderança*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*My Leadership Challenges*

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

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*42*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*9*

#### 4.4.1.6. ECTS:

*1,5*

#### 4.4.1.7. Observações:

*Opcional*

#### 4.4.1.7. Observations:

*Optional*

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

*Miguel Pina e Cunha/ 9h*

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

*<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 pessoal*

*Proporcionar diagnóstico de competências pessoais*

*Ajudar cada participante a explorar possibilidades de desenvolvimento pessoal*

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

*This curricular unit has the following objectives:*

*To present the fundamentals of personal leadership*

*Provide diagnosis of personal skills*

*Helping each participant to explore possibilities for personal development*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Liderança: o que é?*

*Competências críticas*

*Liderança pessoal*

*Compondo um plano de desenvolvimento pessoal*

#### 4.4.5. Syllabus:

*Leadership: what is it?*

*Critical skills*

*Personal leadership*

*Making up a personal development plan*

#### 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 a sua própria jornada de desenvolvimento pessoal.*

#### 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 their own personal development journey.*

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

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

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

• *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*

• *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O*

*conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

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

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

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

• *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*

• *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a*

*learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

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

*As metodologias de ensino visam envolver os participantes de forma reflexiva com a teoria e prática da liderança*

*como prática de preparação de um programa de desenvolvimento pessoal. O programa usa casos de estudo, teorias e experiências pessoais para ajudar a repensar a prática da liderança.*

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

*The teaching methodologies aim to involve participants in a reflective way with the theory and practice of leadership as*

*the practice of preparing a personal development programme. The programme uses case studies, theories and*

*personal experiences to help rethink leadership practice.*

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

Rego, A. & Cunha, M.P. (2019). *Que líder sou eu? (3ª ed.)*. Lisboa: Sílabo.

#### Mapa IV - Liderança Positiva

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

*Liderança Positiva*

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

*Positive 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:

*Opcional*

##### 4.4.1.7. Observations:

*Optional*

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

*Miguel Pina e Cunha / 9h*

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

*<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 positiva  
Discutir a liderança positiva como prática paradoxal.  
Analisar algumas práticas organizacionais positivas*

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

*This curricular unit has the following objectives:  
To present the fundamentals of positive leadership  
Discuss positive leadership as a paradoxical practice.  
Analyse some positive organisational practices*

##### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Liderança positiva: o que é?  
Capital psicológico positivo  
Interações positivas  
O perfil das organizações autênticas*

##### 4.4.5. Syllabus:

*Positive leadership: what is it?  
Positive psychological capital  
Positive interactions  
The profile of authentic organisations*

##### 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 positiva. Explora as experiências dos participantes para apresentar as contradições inerentes à liderança, como envolvendo aprendizagens decorrentes de experiências desejadas e indesejadas.*

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

*The UC allows participants to understand leadership as positive practice. It explores the experiences of the participants to present the contradictions inherent to leadership, such as involving apprenticeships arising from desired and unwanted experiences.*

#### **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 abordagem positiva. O programa usa casos de estudo, teorias e experiências pessoais para ajudar a repensar a prática da liderança. Explora as razões pelas quais o positivo pode ser negativo e vice-versa.*

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

*The teaching methodologies aim to involve participants in a reflective way with the theory and practice of leadership as a positive approach. The programme uses case studies, theories and personal experiences to help rethink leadership practice. It explores the reasons why positive can be negative and vice versa.*

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

*Cunha, M.P. et al. (2020). Positive organizational behavior. London: Routledge.*

### **Mapa IV - Aprendizagem Organizacional**

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

*Aprendizagem Organizacional*

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

*Learning Organizations*

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

*G*

#### **4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

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

*42*

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

*9*

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

*1,5*

**4.4.1.7. Observações:***Opcional***4.4.1.7. Observations:***Optional***4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):***RICARDO JORGE ALMEIDA ZÓZIMO DA FONSECA/ 9h***4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:***<sem resposta>***4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):***Tendo em conta o mundo VUCA (volátil, imprevisível, complexo e ambíguo) em que vivemos, onde a capacidade de aprendizagem organizacional é essencial para o sucesso, o objectivo desta unidade curricular é dotar os alunos de conhecimentos e ferramentas que acelerem a aprendizagem organizacional. Em concreto os alunos ficarão a conhecer as formas e fontes de aprendizagem e como estas influenciam atitudes e cultura dentro da organização. Como resultado, criarão a capacidade de transformar organizações para o futuro.***4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):***Mindful of the VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) world in which organizations operate, where learning capacity is key to success, the objective of this course is to equip students with knowledge about accelerated forms of learning associated with organizational transformation. In detail students will become aware of the forms and sources of learning in organizations and how these influence attitudes and mindset. As a result, students will be competent at shaping the future of organizations.***4.4.5. Conteúdos programáticos:***Os conteúdos programáticos seguem uma lógica de aprendizagem pessoal que está intimamente ligada com a viagem de aprendizagem corporativa de forma a que ambas se interliguem e contribuam mutuamente para o aumento dos níveis de capacidade de aprendizagem da organização. Assim, os conteúdos principais são:*

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

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

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

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:***Esta unidade curricular assenta na ideia de que os alunos aprendem a transformar organizações através de aumentar a sua capacidade de aprendizagem. Assim, esta unidade curricular inicia o seu processo formativo a partir do próprio contexto dos alunos e a partir daí constrói um toolkit que os alunos aprendem e depois aplicam na sua própria organização. A aprendizagem faz-se assim ganhando e aplicando conhecimentos e ferramentas de forma a ter impacto concreto na organização.***4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:***This unit draws upon the pedagogical idea that learning is more efficient when grounded in a concrete experience. Thus, this unit starts its learning journey from within the specific context of each student. It then adds to this context knowledge and tools essential for corporate learning and transformation that will then lead to a concrete impact within the organization.***4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):***Esta unidade curricular assenta numa metodologia de ensino activa onde os participantes aprendem através da aplicação de conhecimentos numa experiência de aprendizagem organizacional concreta que é a base da aula.**A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 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:**

&lt;sem resposta&gt;

**4.4.1.7. Observations:**

&lt;no answer&gt;

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

FILIPA VIEIRA DA SILVA CASTANHEIRA / 25

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

&lt;sem resposta&gt;

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

*O trabalho empresarial tem por objetivo proporcionar uma reflexão sobre um problema empresarial real, utilizando para o efeito o conjunto de background teórico e analítico disponibilizado no mestrado. Desta forma os objetivos de aprendizagem são:*

- 1. Desenvolvimento da capacidade de pensamento crítico e a capacidade de prosseguir um trabalho individual e autónomo.*
- 3. Obtenção de sólidos antecedentes teóricos e analíticos na área específica do Programa de Mestrado Executivo e a capacidade de aplicar estes conhecimentos na abordagem de novas questões e na resolução de problemas práticos.*
- 4. A utilização de ferramentas práticas e tecnológicas avançadas na solução de problemas em ambientes complexos e sob informação incompleta.*
- 5. A capacidade de tomar decisões, com uma boa consciência das restrições éticas e sociais e das consequências previsíveis.*

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

*The aim of the work project is to provide a reflection on a real business problem, using the set of theoretical and analytical background available in the Master's degree. In this way the learning objectives are:*

- 1. The development of critical thinking skills and the ability to pursue individual and autonomous work.*
- 3. The achievement of solid theoretical and analytical background in the specific area of the Executive Masters Program and the capacity to apply this knowledge to approach new issues and to solve practical problems.*
- 4. The use of advanced practical and technologies tools in the solution of problems in complex environments and under incomplete information.*
- 5. The ability to take decisions, with sound awareness of the ethical and social constraints and expectable consequences.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*No Trabalho Empresarial, o estudante tem de realizar uma análise independente dos problemas económicos ou empresariais de forma a desenvolver:*

- 1. Uma perspetiva crítica dos conhecimentos existentes no campo específico do Programa de Mestrado Executivo.*
- 2. Demonstrar uma capacidade de análise através da capacidade de fazer perguntas relevantes e perspicazes.*
- 3. Avaliar fontes de informação relevantes e utilizar ferramentas metodológicas para avaliação, análise e resolução de problemas.*
- 4. Trabalhar independentemente na exploração de literatura especializada, fazendo perguntas relevantes, utilizando ferramentas analíticas e técnicas metodológicas, demonstrando capacidade de iniciativa, auto-disciplina e capacidade de gestão do tempo.*
- 5. Apresentar informação e ideias de uma forma instrutiva. Neste sentido, e para além do domínio de competências teóricas, analíticas e metodológicas, o Trabalho Empresarial contribui de uma forma importante para alcançar uma série de competências transferíveis.*

**4.4.5. Syllabus:**

*In the Work Project, the student has to conduct independent analysis of economic or business problems in a way to development:*

- 1. A critical perspective on existing knowledge in the specific field of the Executive Masters Program.*
- 2. Demonstrate an analytical skills through the ability to ask relevant and insightful questions.*
- 3. Evaluating relevant sources of information and using methodological tools to evaluation, analysis and problem-solving.*
- 4. Work independently in the exploration of specialized literature, asking relevant questions, using analytical tools and methodological techniques, demonstrating initiative, self-discipline and time management skills.*
- 5. Presenting information and ideas in an instructive. In this sense, and besides the command of theoretical, analytical and methodological skills, the Work Project contributes in an important way to achieving a series of transferable skills.*

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

*Este trabalho empresarial, para além do domínio de competências teóricas, analíticas e metodológicas, contribui de uma forma importante para alcançar uma série de competências transferíveis.*

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

*This work project, besides the command of theoretical, analytical and methodological skills, the Work Project contributes in an important way to achieving a series of transferable skills.*

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

*O Trabalho Empresarial tem uma avaliação final que tem em conta quer o trabalho escrito, quer a apresentação a um júri composto pelo orientador, pelo mentor executivo e quando se aplica por um representante da empresa sobre a qual incide o trabalho.*

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

*The Work Project has a final assessment that takes into account both the written work and the presentation to a jury composed of the mentor, the executive mentor and, when it is applied, by a representative of the company on which the work is focused.*

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

*O trabalho empresarial é individual e conduzido pelo estudante, no seu próprio ritmo. A Nova SBE estabelece um cronograma com um conjunto de etapas de acompanhamento e entregas para garantir que o estudante se mantém focado na realização deste projeto. Estas etapas ajudam a orientar o estudante e garantir que o mesmo consegue realizar o projeto nos timings desejados, o estudante desenvolve assim todo o processo de tomada de decisão sobre o tema e ritmo.*

*A existência de uma dupla de orientadores contribui para o fortalecimento, por um lado, do background académico e simultaneamente o pensamento crítico capaz de traduzir os referenciais teóricos na sua aplicação ao contexto real, ou seja, desenvolver um pensamento crítico que apoia o processo de incorporação de novas ideias e formas de resolver a problemática empresarial.*

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

*The work project is individual and conducted by the student, at his own pace. Nova SBE establishes a schedule with follow-up steps and deliveries to ensure that the student remains focused on the realisation of this project. These stages help to guide the student and ensure that they can carry out the project in the desired timings, the student thus develops the whole decision-making process on the subject and pace.*

*The existence of a pair of mentors contributes to strengthening, on one hand, the academic background and, at the same time, the critical thinking capable of translating the theoretical references into their application to the real context, which means developing critical thinking that supports the process of incorporating new ideas and ways of solving the business problem.*

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

*Todo o conjunto de referências bibliográficas será construído pelo próprio estudante no âmbito do seu trabalho empresarial, com o apoio e orientação dos respetivos orientadores.*

*The entire set of bibliographical references will be built by the student himself as part of his work project, with the support and guidance of the respective mentors.*

## 4.5. Metodologias de ensino e aprendizagem

---

### 4.5.1. Adequação das metodologias de ensino e aprendizagem aos objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) definidos para o ciclo de estudos:

*Tendo em consideração o propósito fundamental deste programa, isto é desenvolver competências de liderança, o conhecimento pessoal e dos outros e de compreensão da mudança, os métodos de aprendizagem serão adequados a cada unidade curricular e incluirão:*

- método de aprendizagem por exemplos (demonstração; vídeos, estudos de caso)
- aprender fazendo (prática fazendo)
- aprender ensinando [ensinar outro (s), o que permite capitalizar na experiência única de cada participante do programa]

*As metodologias de ensino adotadas pretendem estimular a capacidade dos alunos para a passagem da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias que são explicitadas no curso. Assim, contribuem para o processo de aprendizagem individual e grupal e desenvolvem análises críticas.*

*O procedimento Course Quality and Assurance of Learning (CQAL) semestralmente avalia o sucesso dos objetivos para cada UC e apresenta sugestões de melhoria contínua.*

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

*Considering the main purpose of this programme, which is to develop leadership skills, personal and community knowledge and understanding of change, the learning methods will be appropriate for each curriculum unit and will include:*

- *learning method by examples (demonstration; videos, case studies)*
- *learning by doing (practice by doing)*
- *learning by teaching [teaching other(s), which allows capitalizing on each programme participant's unique experience]*

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

*The Course Quality and Assurance of Learning (CQAL) procedure evaluates the success of the objectives for each curricular unit and presents suggestions for continuous improvement.*

#### **4.5.2. Forma de verificação de que a carga média de trabalho que será necessária aos estudantes corresponde ao estimado em ECTS:**

*Para cálculo dos créditos ECTS das unidades curriculares foi utilizado como indicador a equiparação de 1 unidade ECTS a 28 horas de trabalho do estudante. O esforço do estudante nas várias componentes de atividade de cada unidade curricular será continuamente aferido e quando necessário reajustado de acordo com o Regulamento de Aplicação do Sistema de Créditos Curriculares aos Ciclos de Estudo e Cursos da Nova SBE, bem como através de consulta aos docentes, Conselho Científico e Conselho Pedagógico. Na presente proposta foi analisada a creditação das UC, tendo sido preocupação equilibrar o esforço do estudante entre os vários semestres do curso.*

#### **4.5.2. Means to verify that the required students' average workload corresponds the estimated in ECTS.:**

*To calculate the ECTS credits of the curricular units the relation of 1 ECTS unit to 28 hours of student work was used as an indicator. The effort of the student in the various activity components of each curricular unit will be continuously assessed and when necessary readjusted in accordance with the Regulation for the Application of the Curriculum Credits System to the Study Cycles and Courses of Nova SBE, as well as through consultation with teachers, Scientific Council and Pedagogical Council. In this proposal, the crediting of the curricular units was analysed, being a concern to balance the student's effort between the several semesters of the course.*

#### **4.5.3. Formas de garantia de que a avaliação da aprendizagem dos estudantes será feita em função dos objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*A metodologia que define 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. Métodos de aprendizagem mais "ativos" facilitam a compreensão dos alunos dos conceitos-chave, mas também fornecem aos professores oportunidades de aprender sobre as diferentes maneiras como os alunos pensam sobre o conteúdo e identificar equívocos ou erros de aprendizagem. Pretende-se criar um clima de envolvimento em que os alunos participam e assumem a responsabilidade do processo de aprendizagem. 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 Liderança.*

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

*The methodology that defines and evaluates the adequacy between the generic learning objectives for the cycle of studies, the objectives and competences of the curricular unit and the teaching methods used was presented and described in 2.3.1 \_ CQAL. More "active" learning methods facilitate students' understanding of key concepts but also provide teachers with opportunities to learn about the different ways students think about the contents and identify misconceptions or learning mistakes. The aim is to create a climate of engagement in which students participate and take responsibility for the learning process. Therefore, the evaluation process can be adjusted very quickly to the learning objectives of the curricular unit 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 Leadership.*

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

*Serão utilizados vários métodos de ensino e aprendizagem em sala de aula para a promoção do desenvolvimento de atividades científicas. Os alunos são incentivados a ler as leituras propostas (carregadas na página moodle do curso) com antecedência para uma participação mais ativa nas aulas. Os métodos de ensino das sessões incluem momentos expositivos, vídeos educacionais, artigos e discussões de estudos de caso. Espera-se que essas atividades conduzam a motivação intrínseca dos alunos, pois exigem o envolvimento ativo dos alunos. É por meio desse envolvimento que o conteúdo da aula se transforma em um desafio ou "problema" que, para ser resolvido, requer criatividade e competências dos alunos que vão além da mera aquisição de conhecimento. Além disso, essas atividades desenvolvem a autonomia do aluno, que é convidado a tomar decisões ou apresentar um ponto de vista, mas também exigem o desenvolvimento de relações interpessoais positivas e de colaboração entre os pares.*

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

*Various methods of teaching and learning in the classroom will be used to promote the development of scientific activities. Students are encouraged to read the proposed readings (uploaded to the Moodle page of the course) in advance for more active participation in class. The teaching methods of the sessions include lectures, educational videos, articles, and case study discussions. It is expected that these activities will lead to intrinsic student motivation as they require the active involvement of students. It is through this involvement that the content of the class becomes a challenge or "problem" that, to be solved, requires creativity and skills from students that go beyond the mere acquisition of knowledge. Furthermore, these activities develop the autonomy of the student, who is invited to make*

*decisions or present a point of view, but also require the development of positive interpersonal relationships and collaboration among peers.*

#### 4.6. Fundamentação do número total de créditos ECTS do ciclo de estudos

**4.6.1. Fundamentação do número total de créditos ECTS e da duração do ciclo de estudos, com base no determinado nos artigos 8.º ou 9.º (1.º ciclo), 18.º (2.º ciclo), 19.º (mestrado integrado) e 31.º (3.º ciclo) do DL n.º 74/2006, de 24 de março, com a redação do DL n.º 65/2018, de 16 de agosto:**

*De acordo com o Artigo 18.º do Decreto-Lei no 74/2006, na sua redação atual, tratando-se de um programa de estudos de 2º ciclo, que cumpre cumulativamente o disposto nas alíneas i), ii), iii) e iv) da alínea a) do número 2 do referido Artigo 18.º, foi definida uma duração total de 2 semestres e 60 ECTS para a obtenção do grau de Mestre. À unidade curricular dissertação/trabalho projeto é atribuído um total de 30 ECTS.*

**4.6.1. Justification of the total number of ECTS credits and of the duration of the study programme, based on articles 8 or 9 (1st cycle), 18 (2nd cycle), 19 (integrated master) and 31 (3rd cycle) of DL no. 74/2006, republished by DL no. 65/2018, of August 16th:**

*In accordance with Article 18 of Decreto-Lei 74/2006, as currently worded, this is a 2nd cycle programme of studies, which cumulatively complies with paragraphs i), ii), iii) and iv) of paragraph a) of number 2 of the referred Article 18, it has been defined a total duration of 2 semesters and 60 ECTS to obtain the degree of Master. A total of 30 ECTS is assigned to the dissertation/work project unit.*

**4.6.2. Forma como os docentes foram consultados sobre a metodologia de cálculo do número de créditos ECTS das unidades curriculares:**

*O esforço do estudante nas várias componentes de atividade de cada unidade curricular do Mestrado em Liderança 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.

*Filipa Castanheira é Professora Associada com Agregação da Nova School of Business and Economics. Tem um Doutoramento em Psicologia Social e as principais áreas de investigação relacionam-se com o bem-estar dos trabalhadores, a liderança e a gestão de pessoas. Os seus artigos têm sido publicados em revistas como o Human Resource Management (2016; 2014; 2010), Economic and Industrial Democracy (2019; 2015; 2010); Military Psychology (2019; 2016; 2015a; 2015b); Stress and Health (2017); Leadership (2017); Social Responsibility Journal (2016); Corporate Social Responsibility and Environmental Management (2019); Journal of Vocational Behavior (2020) e Journal of Organizational Behavior (2016, 2007). É membro do Centro de Conhecimento “Liderança para o Impacto”, onde co-coordena o Observatório de Liderança e Bem-estar, é Directora do Programa de Doutoramento em Gestão da Nova SBE e Coordenadora Académica da Pós-Graduação “Gestão Aplicada”.*

### 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
AVELINO MIGUEL DA MOTA DE PINA E CUNHA	Professor Catedrático ou equivalente	Doutor		Marketing	100	<a href="#">Ficha submetida</a>
FILIPA VIEIRA DA SILVA CASTANHEIRA	Professor Associado ou equivalente	Doutor		Psicologia Social	100	<a href="#">Ficha submetida</a>
JOÃO MANUEL PINTADO SILVEIRA LOBO	Professor Auxiliar convidado ou equivalente	Mestre		Business	12.5	<a href="#">Ficha submetida</a>
LUÍS MIGUEL TAVARES DE ALMEIDA COSTA	Professor Catedrático ou equivalente	Doutor		Management	100	<a href="#">Ficha submetida</a>
MANUEL PEDRO DA CRUZ	Professor Associado	Doutor		Ciências de Decisão	50	<a href="#">Ficha</a>

BAGANHA	convidado ou equivalente					submetida
NADIM FOUAD BOU-HABIB	Professor Auxiliar ou equivalente	Mestre	Economics	25		Ficha submetida
PAULO JOSÉ JUBILADO SOARES DE PINHO	Professor Associado ou equivalente	Doutor	Banking and Finance	100		Ficha submetida
PEDRO MIGUEL MIRANDA NEVES	Professor Associado ou equivalente	Doutor	Organizational Behavior	100		Ficha submetida
PEDRO MIGUEL SOARES BRINCA	Investigador	Doutor	Economics	100		Ficha submetida
RICARDO JORGE ALMEIDA ZÓZIMO DA FONSECA	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor	Management/Entrepreneurial Learning	100		Ficha submetida
LEID ZEJNILOVIC	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor	Technological Change & Entrepreneurship	100		Ficha submetida
Richard Fleming	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre	Management	10		Ficha submetida
				<b>897.5</b>		

<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.

12

###### 5.4.1.2. Número total de ETI.

8.97

##### 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:	7	78.037904124861

##### 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):	8.5	94.760312151617

##### 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	55.741360089186 8.97
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	0.57	6.3545150501672 8.97

#### 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	7	78.037904124861 8.97
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	0.01	0.11148272017837 8.97

#### 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 lecionação do ciclo de estudos encontra-se em regime de tempo integral.*

#### **6.1. Number and work regime of the non-academic staff allocated to the study programme.**

*The following non-teaching staff participate in activities that support the cycle of study:1. Coordination and program marketing support, faculty support and student support Admissions Director Student Affairs Director Academic Services and Planning and Statistics Director One Program Manager Bachelors Team Manager and team Career Services Director Student Development Office International Mobility Manager and team 2. Management of computer networks and maintenance of information on the web, including liaison activities with the IT Department, which also provides human resources as needed Chief Information Officer and team Head of Department of Educational Technology 3. Support to printing facilities and infra-structures maintenance Maintenance Director and team All non-teaching staff allocated to the study program have a full-time contract.*

#### **6.2. Qualificação do pessoal não docente de apoio à lecionação do ciclo de estudos.**

*Todo o pessoal não docente ao nível da coordenação afeto à lecionação do ciclo de estudos possuiu qualificações de nível 6 (Licenciatura) ou superior.  
Ao nível das equipas de trabalho as qualificações académicas variam entre o nível 5 e 6 (ou superior).*

#### **6.2. Qualification of the non-academic staff supporting the study programme.**

*All non-teaching staff at the coordination level assigned to the teaching of the cycle of studies have qualifications of level 6 (bachelor's degree) or higher.  
At the level of work teams, the academic qualifications vary between level 5 and 6 (or higher).*

#### **6.3. Procedimento de avaliação do pessoal não-docente e medidas conducentes à sua permanente atualização e desenvolvimento profissional.**

*O modelo de avaliação de desempenho, em articulação com o SIADAP, visa promover o desenvolvimento individual de cada colaborador através da análise das seguintes dimensões: definição de objetivos organizacionais e individuais (estabelecidos entre a chefia e o colaborador, na Entrevista); avaliação de competências (feita pela chefia, poderá ser ou não acompanhada de autoavaliação) e necessidades de formação (identificação de carências, relativas a conhecimentos e capacidades técnicas que interferem com o desempenho de cada colaborador). É um processo contínuo de interação entre a chefia e o colaborador e deve ser encarado como uma ferramenta de gestão para o plano anual de formação, mobilidade interna, identificação e retenção de talento. O instrumento utilizado para o processo é a Ficha de Avaliação tendo como resultado uma avaliação quantitativa (1 a 5) e qualitativa (Desempenho relevante, adequado ou inadequado).*

#### **6.3. Assessment procedures of the non-academic staff and measures for its permanent updating and personal development**

*The performance evaluation model, in articulation with SIADAP, aims to promote the individual development of each employee through the analysis of the following dimensions: definition of organizational and individual objectives (established between the supervisor and the employee, in the Interview); assessment of skills (done by the supervisor, may or may not be accompanied by self-assessment) and training needs (identification of shortcomings relative to knowledge and technical skills that interfere with the performance of each employee). It is a continuous process of interaction between the supervisor and the employee and should be a management tool for the annual training plan, internal mobility, identification, and retention of talent. The tool used for the process is the Evaluation Form resulting in a quantitative (1 to 5) and qualitative evaluation (relevant, adequate, or inadequate performance).*

## **7. Instalações e equipamentos**

#### **7.1. Instalações físicas afetas e/ou utilizadas pelo ciclo de estudos (espaços letivos, bibliotecas, laboratórios, salas de computadores, etc.):**

*O campus de Carcavelos tem uma área total de 91.000 m2.  
Interior - Instalações físicas:  
Career Services (80,4m2), Alumni (380 m2), Student Central - Serviços Académicos (534 m2);  
30 salas de aula;  
6 computer labs;  
25 anfiteatros [2.125 lugares sentados (ls)];  
4 auditórios (888 ls);  
83 gabinetes professores (total de 214 ls);  
2 salas apoio Assistentes (40 lug);  
16 salas de reunião (4/8 m2);  
Espaço estudo 24 horas (80,5 m2 e 220 lug);*

6 Áreas de restauração (5.032 m2);  
 38 instalações sanitárias;  
 Espaço co-work (120 m2);  
 Biblioteca (1.780 m2 e 315 ls);  
 4 espaços comerciais (banco &ATM, clínica saúde e bem-estar, reprografia e seguradora);  
 Ginásio (1.830 m2);  
 Espaços multiusos (5.340 m2);  
 Residência estudantes (116 quartos);  
 8 copas.  
 No exterior - espaços verdes e de diversão&lazer (+/- 17.000 m2).

#### 7.1. Facilities used by the study programme (lecturing spaces, libraries, laboratories, computer rooms, ...):

*The Carcavelos Campus has a total area of 91,000 m2.*

*Interior - Physical facilities:*

*Career Services (80,4m2), Alumni (380 m2), Student Central - Academic Services (534 m2);*

*30 classrooms;*

*6 computer labs;*

*25 amphitheatres [2,125 seats (ls)];*

*4 auditoriums (888 ls);*

*83 teachers' offices (total of 214 ls);*

*2 support rooms Assistants (40 lug);*

*16 meeting rooms (4/8 m2);*

*24 hours study space (80,5 m2 and 220 lug);*

*6 catering areas (5,032 m2);*

*38 sanitary facilities;*

*Co-workspace (120 m2);*

*Library (1,780 m2 and 315 ls);*

*4 commercial spaces (bank &ATM, health and welfare clinic, reprographics and insurance);*

*Gymnasium (1,830 m2);*

*Multipurpose spaces (5,340 m2);*

*Student residence (116 rooms);*

*8 pantries.*

*Outside - green spaces and entertainment & leisure (+/- 17.000 m2).*

#### 7.2. Principais equipamentos e materiais afetos e/ou utilizados pelo ciclo de estudos (equipamentos didáticos e científicos, materiais e TIC):

*O novo campus está dotado com as mais modernas TIC's ao serviço de alunos, docentes, staff e comunidade.*

*Todo o campus é acessível a pessoas com mobilidade reduzida. Os estudantes têm mais de 35 bases de dados académicas para consulta através da biblioteca da escola.*

#### 7.2. Main equipment or materials used by the study programme (didactic and scientific equipment, materials, and ICTs):

*The new campus is equipped with the most modern ICTs at the service of students, teachers, staff, and the community.*

*The entire campus is accessible to people with reduced mobility. Students have more than 35 academic databases for consultation through the school library.*

## 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	8	

### 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/be636b8c-f604-e576-48be-5f7c726a41c7>

**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/be636b8c-f604-e576-48be-5f7c726a41c7>

**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.*

*O nosso Centro de conhecimento de liderança para o impacto dedica-se a desenvolver parcerias nacionais e internacional, porque à medida que os problemas sociais e ambientais se tornam mais evidentes, sentimos a necessidade de refletir sobre eles, desafiando-nos em novos métodos e procedimentos do dia-a-dia e na forma de empreender e fazer negócios. Vislumbramos um mundo mais seguro, mais socialmente inclusivo e mais eco-amigável. A missão é contribuir para o progresso social e melhorar o desempenho organizacional através do emparelhamento de projetos no terreno e da compreensão académica. Salienta-se o projeto “Observatório da Liderança” que reúne as melhores práticas e tendências em liderança para dar o exemplo aos líderes presentes e futuros. O estudo entrevista e analisa profissionais portugueses de sucesso que promoveram o progresso da sociedade no seu ambiente de trabalho. Tem como principais investigadores: Miguel Pina e Cunha, Filipa Castanheira e é financiado pela Fundação Haddad (Reino Unido).*

*Temos ainda parcerias com organizações privadas e sociais nacionais para a implementação de estudos, consultoria e apoio na implementação de mudanças organizacionais.*

**8.4. List of main projects and/or national and international partnerships underpinning the scientific, technologic, cultural and artistic activities developed in the area of the study programme.**

*In terms of Master's - 2nd cycle studies, Nova SBE has 195 agreements with universities or management schools at international level. Of these agreements, 116 are established under the Erasmus programme and 79 are special bilateral agreements (outside the Erasmus network). These partnerships involve a total of 49 countries.*

*Our Impact Leadership Knowledge Centre is dedicated to developing national and international partnerships because as social and environmental problems become more apparent, we feel the need to reflect on them, challenging ourselves in new day-to-day methods and procedures and in the way we do business. We envision a safer, more socially inclusive and more eco-friendly world. Our mission is to contribute to social progress and improve organizational performance through the pairing of projects in the field and academic understanding. The "Leadership Observatory" project that brings together best practices and trends in leadership to set an example for present and future leaders is highlighted. The study interviews and analyses successful Portuguese professionals who have promoted the progress of society in their work environment. Its main researchers are Miguel Pina e Cunha, Filipa Castanheira and is funded by the Haddad Foundation (United Kingdom).*

*We also have partnerships with national private and social organisations for the implementation of studies, consultancy, and support in implementing organisational changes.*

## **9. Enquadramento na rede de formação nacional da área (ensino superior público)**

**9.1. Avaliação da empregabilidade dos graduados por ciclo de estudos similares com base em dados oficiais:**

*Dado o carácter novo deste mestrado, não existem dados da empregabilidade dos graduados. Será lançado anualmente o Questionário de Empregabilidade para acompanhar as saídas profissionais dos graduados. Contudo, os resultados dos questionários de empregabilidade dos graduados da Nova SBE na área da gestão nos últimos 3 anos, ao final de 6 meses após graduação: 100% em 2016; 100% em 2017 e 98% em 2018. Estas taxas têm por base as respostas dos recém-graduados ao Inquérito de Empregabilidade, no final do ano da graduação. As taxas de resposta a estes inquéritos foram as seguintes: 93,2% em 2016; 94% em 2017 e 98% em 2018. Estes indicadores são avaliados como dando uma perspetiva bastante positiva para um novo mestrado na área académica da gestão. No entanto, queremos salientar que este mestrado tem como principal objetivo a requalificação de profissionais em exercício de funções, proporcionar oportunidades de evolução na carreira e de mudança, ao invés de integração no primeiro emprego.*

**9.1. Evaluation of the employability of graduates by similar study programmes, based on official data:**

*Given the new features of this master's degree, there is still no data on the employability of graduates. The Employability Questionnaire will be launched annually to monitor the professional exits of graduates. However, the results of the questionnaires on the employability of graduates of the Nova SBE in the area of management over the last 3 years, at the end of 6 months after graduation: 100% in 2016; 100% in 2017 and 98% in 2018. These rates are based on the responses of recent graduates to the Employability Survey at the end of the graduation year. The response rates to these surveys were: 93.2% in 2016; 94% in 2017 and 98% in 2018. These indicators are assessed as giving a very positive outlook for a new master's degree in the academic area of management.*

*We would like to emphasise that this master's degree has as main objective the re-qualification of professionals in office, to provide opportunities for career development and change, rather than integration in their first job.*

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

*Foi feita uma auscultação ao mercado dos executivos que procuram formação na faculdade e, percebeu-se o interesse em fazerem mestrados executivos, menos longos no tempo e, com um carácter profissionalizante. Acreditamos assim, que será um programa procurado pelo mercado, já que é uma área transversal a todas as organizações. Na realidade, a liderança é uma competência compreendida e apreendida com mais facilidade por quem tem experiência profissional, e por esse motivo, em mestrados de gestão para jovens sem experiência profissional é uma componente menos explorada. Tal como referido, temos alguns programas específicos na área da liderança (não correspondentes a grau) que têm uma procura bastante elevada, que se tem mantido estável ao longo dos últimos 7 anos. São pessoas que querem desenvolver as suas competências de liderança, porque a formação inicial não as prepara para serem líderes, mas sim gestores*

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

*There was a listening to the market of executives seeking training in college, and the interest in making executive master's degrees, shorter in time and with a professional character, was perceived. We believe that this will be a programme desired by the market, since it is a transversal area to all organisations. Leadership is a competence that is more easily understood and apprehended by those with professional experience, and for this reason, in management masters for young people without professional experience is a less explored component. As mentioned, we have some specific programmes in leadership (not corresponding to degree) which have a very high demand, which has remained stable over the last 7 years. These are people who want to develop their leadership skills because the initial training does not prepare them to be leaders, but managers.*

**9.3. Lista de eventuais parcerias com outras instituições da região que lecionam ciclos de estudos similares:**

NA

**9.3. List of eventual partnerships with other institutions in the region teaching similar study programmes:**

NA

**10. Comparação com ciclos de estudos de referência no espaço europeu****10.1. Exemplos de ciclos de estudos existentes em instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior com duração e estrutura semelhantes à proposta:**

*Existem alguns mestrados de liderança em organizações de ensino superior europeias, nomeadamente:*

*- IE – Espanha - Positive Leadership Program Structure – com a duração de um ano em part time, tem como similaridades as disciplinas específicas da liderança na perspetiva da liderança no indivíduo, nas equipas e na organização estrategicamente, e, como diferenças, a ausência de uma base de gestão como suporte a competências de liderança.*

*- Malmo University - Malmö University – Suécia - Master in Leadership for Sustainability – tem 60 ECTS e tem uma organização diferente da proposta, já que é composto por menos disciplinas com uma duração maior e a dissertação vale 15 ECTS. Todas as disciplinas são da área da liderança.*

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

*There are some leadership masters in European higher education organisations, in particular:*

*- IE - Spain - Positive Leadership Program Structure - lasting one year in part time, has as similarities the specific disciplines of leadership from the perspective of leadership in the individual, in teams and in the organisation strategy, and as differences, the absence of a management base to support leadership skills.*

*- Malmo University - Malmö University - Sweden - master's in leadership for Sustainability - has 60 ECTS and a different organisation from the proposal, as it is composed of fewer disciplines with a longer duration and the dissertation is worth 15 ECTS. All disciplines are in the area of leadership.*

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

*Em termos de objetivos de aprendizagem os mestrados com a duração de um ano identificados na Europa são mais aplicados a uma área específica e por isso, mais específicos do que aqueles que propomos com o mestrado em liderança. O mestrado do IE é muito orientado para o papel da liderança na transformação das organizações o que está alinhado com os nossos objetivos e, o mestrado de Malmo foca-se em como a sustentabilidade das organizações implicam uma liderança diferente o que indiretamente está em linha com as disciplinas que propomos em termos dos objetivos de desenvolvimento sustentável que faz parte da missão da faculdade. De salientar que uma das principais diferenças se prende com o número de ECTS que o nosso work project 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 à tese.*

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

*In terms of learning objectives, the one-year master's degrees identified in Europe are more applied to a specific area and therefore more specific than those we propose with the master's degree in Leadership. IE's Masters is very much oriented towards the role of leadership in the transformation of organisations which is in line with our objectives, and Malmo's Masters focuses on how the sustainability of organisations implies different leadership which is indirectly in line with the disciplines we propose in terms of the sustainable development objectives which are part of the faculty's mission. It should be noted that one of the main differences relates to the number of ECTS that our work project currently has (30) when compared to ECTS in equivalent study cycles in Europe. However, this fact is conditioned by the law that regulates master's degrees of 60 ECTS in Portugal, which requires the allocation of 30 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: Francisco Pedro Balsemão - Presidente - Grupo Impresa

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: Francisco Pedro Balsemão - Presidente - Grupo Impresa*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_CartaCompromisso\\_ME\\_FranciscoBalsemão\\_Impresa.pdf](#)

#### Mapa VII - Mentor Executivo: Pedro Afonso - CEO - VINCI Energies Portugal

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: Pedro Afonso - CEO - VINCI Energies Portugal*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_Carta\\_Compromisso\\_Mestrados Executivos\\_Pedro Afonso\\_compressed.pdf](#)

#### Mapa VII - Mentor Executivo: Elsa Carvalho - Diretora RH - CGD

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: Elsa Carvalho - Diretora RH - CGD*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_Carta\\_Compromisso\\_Mestrados Executivos\\_Elsa Carvalho\\_compressed.pdf](#)

#### Mapa VII - Mentor Executivo: Paulo Jesus - Diretor Geral RH- Jerónimo Martins

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: Paulo Jesus - Diretor Geral RH- Jerónimo Martins*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_Carta Compromisso.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 Lideranca\\_compressed.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 / Name	Instituição ou estabelecimento a que pertence / Institution	Categoria Profissional / Professional Title	Habilitação Profissional (1)/ Professional qualifications (1)	Nº de anos de serviço / Nº of working years
----------------	--	--	--	--

<sem resposta>

## 12. Análise SWOT do ciclo de estudos

### 12.1. Pontos fortes:

*A qualidade do corpo docente associado ao centro de investigação da Nova SBE com publicações em jornais de referência internacionais, tendo os restantes experiência e competência profissional relevante em áreas específicas. Rigor analítico e solidez técnica das UCs, bem como o foco no desenvolvimento de competências humanas, em particular das competências para um futuro em constante mudança. Enquadramento na estrutura de Mestrados da Nova SBE, permitindo uma formação interdisciplinar e de grande flexibilidade; 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 Capacidade de resposta demonstrada durante o confinamento e que são reflexo de conhecimentos e competências tecnológicas e pedagógicas adquiridas para ensinar à distância e que nos permitem menor dependência de eventuais constrangimentos no contacto social que advenham da crise pandémica.*

### 12.1. Strengths:

*The quality of the teaching staff associated with the research centre of the Nova SBE with publications in international reference newspapers, having the remaining relevant professional experience and competence in specific areas. The analytical rigour and technical solidity of the curricular units, as well as the focus on the development of human skills, in particular skills for a constantly changing future. Fitting into the Nova SBE Masters structure, allowing for interdisciplinary and highly flexible training.*

*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.*

*Responsiveness demonstrated during confinement which reflects technological and pedagogical knowledge and skills acquired to teach at a distance and which allow us to be less dependent on any social contact constraints arising from the pandemic crisis.*

## 12.2. Pontos fracos:

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

*Ausência de programas semelhantes em Portugal não permitindo aos candidatos compararem entre ofertas*

## 12.2. Weaknesses:

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

*Absence of similar programmes in Portugal not allowing candidates to compare offers.*

## 12.3. Oportunidades:

*• A capacidade da escola na adaptação da oferta curricular às novas circunstâncias e desafios que os alunos encontrarão no futuro.*

*• Utilização dos resultados das avaliações dos docentes para criar um processo de desenvolvimento de competências pedagógicas.*

*• Reconhecimento da qualidade dos ciclos de estudos da Nova SBE por agências internacionais e posicionamento nos rankings internacionais, que traz aumento de credibilidade e poderá atrair mais docentes portugueses e internacionais.*

*• Contribuir para a atualização de competências de profissionais com formações diferentes da gestão.*

*• Facilitar a modernização do tecido empresarial português através de práticas de liderança mais apropriadas a um mundo em constante mudança.*

*. Os relatórios mundiais da força de trabalho de diversas consultoras internacionais apresentam as competências de liderança como, por um lado, uma das áreas mais relevantes para as empresas e, por outro, umas áreas em que se verifica uma maior escassez no mercado de emprego.*

*• Novos formatos de trabalho, decorrentes da necessidade de adaptação à crise pandémica e que resultaram em regimes mais flexíveis e compatíveis com a dedicação a estes estudos*

## 12.3. Opportunities:

*• The school's ability to adapt the curriculum to the new circumstances and challenges that students will face in the future.*

*• Using the results of teachers' assessments to create a process of pedagogical skills development.*

*• Recognition of the quality of the Nova SBE study cycles by international agencies and positioning in international rankings, which brings increased credibility and may attract more Portuguese and international teachers.*

*• Contributing to the updating of skills of professionals with different management backgrounds.*

*• To facilitate the modernization of the Portuguese business sector through leadership practices more appropriate to a world in constant change.*

*• The global workforce reports of several international consultants present leadership skills as, on the one hand, one of the most relevant areas for companies and, on the other hand, one of the areas where there is a greater shortage in the employment market.*

*• New formats of work, arising from the need to adapt to the pandemic crisis and which have resulted in more flexible schemes compatible with the dedication to these studies.*

## 12.4. Constrangimentos:

*• Remuneração definida e tabelada pelo Estado, que faz com que a faculdade seja menos competitiva a recrutar docentes, quer nacionais e internacionais.*

*• O dinamismo da mudança na envolvente da gestão e do ensino superior a nível internacional, nomeadamente com o desenvolvimento tecnológico, que exige acompanhamento contínuo das tendências e capacidade para as concretizar contexto de pandemia e imprevisibilidade do contexto atual*

## 12.4. Threats:

*• Remuneration defined and tabulated by the State, which makes the college less competitive in recruiting teachers, both national and international.*

*• The dynamism of change in the management and higher education environment at an international level, particularly with technological development, which requires continuous monitoring of trends and the capacity to achieve them.*

*• Context of pandemic and unpredictability of the current context.*

## 12.5. Conclusões:

*Conscientes dos desafios que os estudantes irão sentir, por estarem a trabalhar em full-time, para desenvolverem o seu work project, vamos criar condições para que eles trabalhem sobre um problema real relacionado com o seu trabalho ou, quando tal não se adaptar, relacionado com a sua empresa. Além disso, o projeto terá uma parte desenvolvida em grupos de trabalho para promover a sua resiliência ao longo do tempo, o que faz com que um projeto apesar de individual seja desenvolvido com o suporte dos seus pares. A não existência de programas equivalentes, terá de ser ultrapassado por uma comunicação clara sobre as vantagens e características de uma formação focada em*

*liderança.*

*Relativamente a constrangimentos que possam advir do contexto de pandemia, nomeadamente a necessidade de adaptar alguns conteúdos para ensino virtual, a faculdade tem vindo a fazer um movimento de desenvolvimento de competências de pedagogia e de treino dos seus professores, que nos garante total capacidade de fazer face a potenciais situações inesperadas.*

#### **12.5. Conclusions:**

*Aware of the challenges students will feel as they work full-time to develop their work project, we will create conditions for them to work on a real problem related to their work or, when this does not fit, related to their company. In addition, the project will have a part developed in working groups to promote their resilience over time, which makes the project, although individual, to be developed with the support of their peers. The lack of equivalent programmes will have to be overcome by clear communication about the advantages and characteristics of a focused leadership training.*

*Regarding constraints that may arise from the pandemic context, namely the need to adapt some content for virtual teaching, the school has been developing pedagogical skills and training its teachers, which guarantees us full capacity to face potential unexpected situations.*