

# 360° Management

Lisboa School of Economics & Management

**L**isboa School of Economics & Management (ISEG) is part of the Universidade de Lisboa, which is currently the largest university in Portugal, with approximately 60,000 students.

Lisbon is located on the north bank of the Tagus River, in the centre of Portugal. It is the western most city in continental Europe and lies more or less in the centre of the country, approximately 300km from the Algarve in the south and 400km from the northern border with Spain. It has an area of 84km<sup>2</sup> and a population of 556,797 inhabitants. The area known as Greater Lisbon has a population of 2.1 million, in an area of 2,750km<sup>2</sup>.

The capital city of Portugal is built on seven hills overlooking the Tagus, known in Portuguese as the River Tejo, the very soul of the city. This is the origin of Lisbon's nickname: The 'cidade das sete colinas' - the city of the seven hills.

### Why the ISEG MBA?

The ISEG MBA is now in its 31st edition. We have trained over 750 managers, some of whom rank amongst an elite group of leaders of some of the largest companies in Portugal. As with any higher education course, the ISEG MBA, which at present is still only taught in Portuguese, has to adapt to the new demands of the job market.

The ISEG MBA is recognised for the high scientific and technical quality of its programme content, and, above all, we know that to lead an organisation, a manager needs to understand more than just finance, accounting and marketing. The lecture room cannot be the only medium for training future senior managers. Future leaders should be exposed to real-life situations in unstable and fast moving environments, where they learn and are obliged to put into practice skills of leadership, team management and team building. It was on this basis that the ISEG MBA created its outdoor training weeks, where our students are exposed to a variety of challenges. >



The programme, which was re-modelled this year, is based on three pillars:

1. 360° Management provides students with a solid technical base.
2. Leadership concentrates on the development of a model of management that has been designed for the principle agents of change – namely middle managers – and focusses on training soft skills through the medium of outdoor sessions, which include sailing strategy, role playing and military tactics.
3. Change Management involves developing skills rooted in creative and innovative thinking that lead to the creation of new opportunities, and the implementation of new solutions, within an organisation (which we have called Project Inc.) or in entrepreneurial initiatives.



Our immersion programme in Silicon Valley, which is carried out in conjunction with the University of San Francisco, lasts for a week and puts students in contact with one of the most vibrant ecosystems of entrepreneurship in the world. This programme gives participants an insight into the development of skills in the areas of innovation and entrepreneurship, as well as skills in ‘intrapreneurship’, or in other words, building businesses within an organisation.

It should be stressed that this programme facilitates contact with key players in Silicon Valley, and is characterised by the high quality of its academic and practical content.

“Our immersion programme in Silicon Valley puts students in contact with one of the most vibrant ecosystems of entrepreneurship in the world.”

The main areas of added value of the ISEG MBA programme are:

1. The quality of the academic staff, who enable the transfer of a solid knowledge of the various areas of management.
2. The immersion week in Silicon Valley, which gives participants an insight into the development of strategies in areas such as entrepreneurship, innovation and business development within companies.
3. The outdoor training week, which differentiates our programme from others in the market.

The format of the programme is ideal for those who aren't from Lisbon, as it consists of part-time modules and a timetable of evening classes on Mondays, Tuesdays and Wednesdays.

### A Focus on Career Advancement

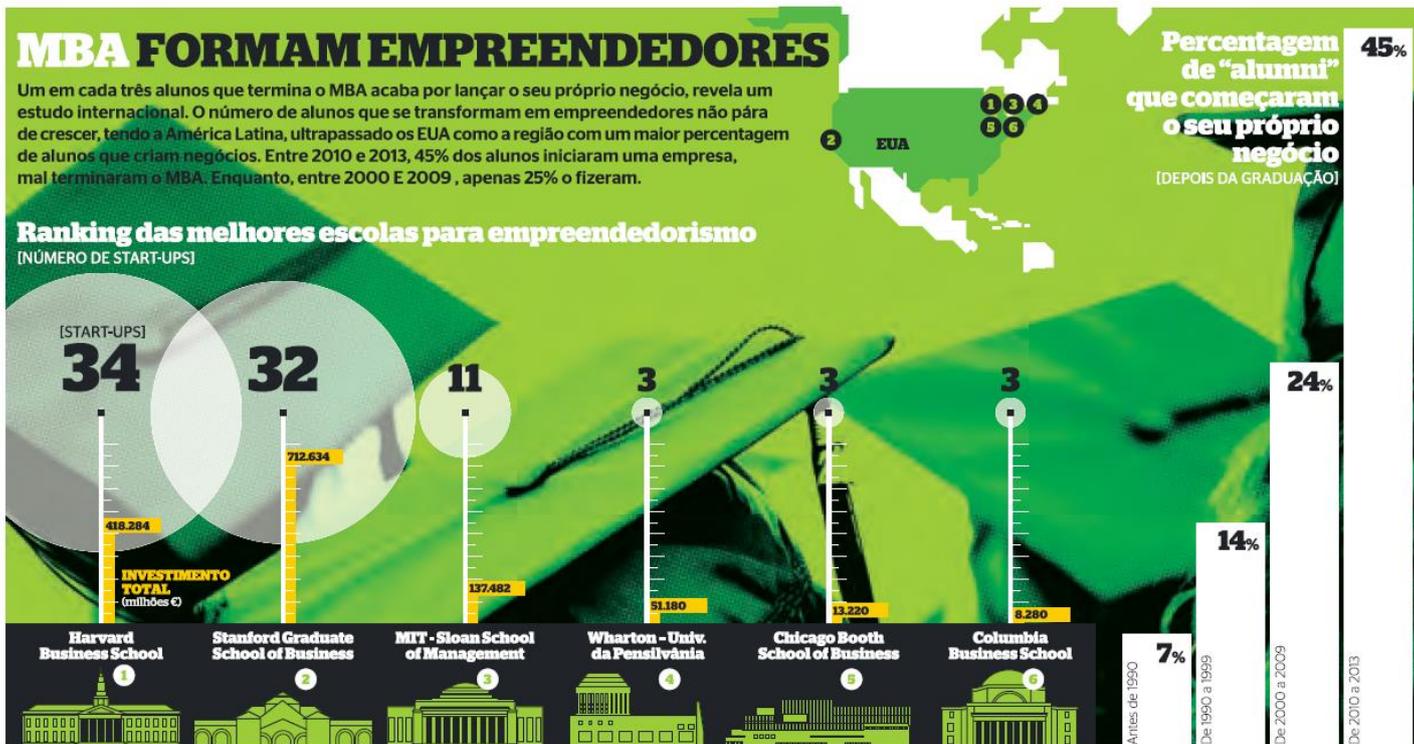
The professional career of MBA students is particularly important to us. The ISEG MBA Career Development Programme enables students to adapt better to the demands of the job market, strengthening their leadership skills and personal development, whilst at the same time providing them with contacts from other areas of business.

As part of the Career Development Programme, we organise various initiatives, such as workshops with specialists and senior managers, coaching on how to work with recruiters and head-hunters, or Test Drive an ISEG MBA, which involves arranging work experience internships with well-known companies. This initiative requires students apply the management practices acquired during the course and gives companies the opportunity to access their knowledge, skills and expertise.

### Biography

> The ISEG MBA is an 18-month modular programme delivered across three evenings a month. The next edition commences in September 2014.





# Uma rampa de lançamento para quem quer lançar o seu negócio

A maioria dos programas de MBA em Portugal aposta nos empreendedores, até com linhas de financiamento.

MADALENA QUEIRÓS  
madalena.queiros@economico.pt

Está a crescer a olhos vistos o número de alunos de MBA que prefere lançar o seu próprio negócio a trabalhar para as empresas dos outros. Uma tendência que está a levar as escolas a colocarem cada vez mais cadeiras que fornecem as ferramentas e competências necessárias a quem quer ser empreendedor. Muitos apostam também em criar "ninhos de empresas" nos seus campus ou em lançar fundos de capital de risco para apoiar os projectos dos seus alunos. Noutros casos são os 'alumni' que lançam estas plataformas que disponibilizam financiamento para criar novas empresas.

Cerca de 18% de alunos de MBA lançaram a sua companhia, durante ou quando terminaram o programa, de acordo com os indicadores do FT relativos a 2010. Em Portugal quase todos os programas de MBA têm iniciativas de estímulo e apoio ao empreendedorismo.

#### AESE, ESCOLA DE DIRECÇÃO E NEGÓCIOS Naves, Sociedade de Capital de Risco

Para ajudar os seus 'alumni' a lançarem os seus negócios, a AESE, Escola de Direcção e Negócios criou uma Sociedade de Capital de Risco. Novas Aventuras Empresariais (NAVES) que financia projectos apresentados por quem

frequentou Executive MBA, PADIS E PDE. O fundo tem cerca de 1130 mil euros.

#### ISCTE - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

**Audax**  
"O futuro é de quem o faz" é o lema do AUDAX: uma plataforma de empreendedorismo que apoia os projectos lançados pelos alunos do Executive MBA do INDEG - IUL ISCTE. Um fundo que já apoiou o lançamento de empresas como a Science4you.

#### NOVA/CATÓLICA/MIT

**The Lisbon MBA**  
O The Lisbon MBA tem uma parceria com a Startup Lisboa

para apoiar os projectos empresariais dos seus alunos. No final do programa os alunos podem optar por seguir um módulo de empreendedorismo.

#### ISEG-UL

**IDEFE**  
O MBA do ISEG tem um programa de imersão em Silicon Valley, em parceria com a Universidade de São Francisco. Durante uma semana, os alunos do MBA têm a oportunidade de viver num dos mais activos ecossistemas de empreendedorismo do mundo.

#### UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**Faculdade de Economia**  
Os alunos do MBA da FEUC po-

dem concorrer ao Prémio de Inovação e Empreendedorismo desenvolvido em parceria com a BIOCANT e que disponibiliza ao vencedor uma linha de financiamento de 50 mil euros.

#### UNIVERSIDADE CATÓLICA

**Porto Business School**  
O MBA Atlântico garante um módulo na PUC - Rio de Janeiro, uma das escolas pioneiras no empreendedorismo na América Latina.

#### UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

O MBA para gestores de PME's disponibiliza formação aos alunos que os habilita a desenvolver projectos de empresas. ■

Os alunos do ISEG têm acesso ao grau de mestre no final do MBA, mediante a apresentação de um projecto de investigação ou empresarial.



## ISEG MBA desafia os “irrequietos e sonhadores”

O programa do ISEG garante uma semana em Silicon Valley, o centro mundial dos empreendedores, em parceria com a Universidade de São Francisco.

JOANA MOURA  
joana.moura@economico.pt

São mais de 30 anos de formação e isso não é coisa de menor importância na hora de escolher um programa avançado em gestão. Em mais de 30 edições, o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) já formou perto de mil ‘Masters in Business Administration’, que hoje ocupam lugares de relevo na vida económica nacional e internacional em empresas, na administração pública e nas universidades. Tudo porque “é o melhor programa do mundo”, diz João Duque, director do MBA. Mas o melhor do mundo porquê? Ou para quem? “É um programa que está pensado para quem está a trabalhar e consegue compatibilizar, de uma forma racional, apesar de ser duro, um programa de formação de centenas de horas com o trabalho”. De facto, o MBA ISEG é um programa em ‘part-time’ com a duração de três semestres.

E como diz o director do curso “é a formação certa para aqueles que aspiram a uma mudança profissional profunda, para os irrequietos e sonhadores, para os que ousam, para os que não receiam assumir riscos, para os que que-

rem sair da zona de conforto e para os que se imaginam a liderar organizações”. Prova disso é Carla Quinteiro, de 43 anos, a frequentar actualmente este MBA e que, quando questionada sobre quais são as suas expectativas depois de concluir o programa, responde: “consolidação de conhecimentos e valências. E isso é dizer estar disponível, mas principalmente, ser capaz de abraçar projectos cada vez mais abrangentes e exigentes.”

O ISEG MBA é um programa avançado de gestão, certificado internacionalmente, com uma estrutura que combina as ‘hard skills’ e ‘soft skills’, utilizando simuladores de gestão como campos de prática. O programa inclui a elaboração de um projecto de investigação ou projecto empresarial que permite aceder ao grau de mestre pela Universidade Técnica de Lisboa.

E sendo um programa reconhecido pela ‘Association of MBA’, tem conseguido captar cada vez mais alunos estrangeiros, além de candidatos de outras áreas que não só a economia e gestão, como é o caso de alunos de

matemática, marketing, ciências várias, engenharias e até de medicina.

Por isso é que Carla Quinteiro valoriza “a diversidade de pensamentos, experiências e vivências, olhares diferentes sobre as mesmas coisas que verdadeiramente nos enriquecem”.

O ISEG MBA é uma formação avançada em liderança com um enfoque em competências pessoais e relacionais, tais como a gestão do stress da carreira, negociação e persuasão, motivação e delegação, gestão de equipas, ‘coaching’ e ‘mentoring’. E, aposta por isso, em workshops com actuais líderes de empresas nacionais e internacionais.

Mas um dos seus principais atractivos é o programa de imersão em Silicon Valley. Em colaboração com a Universidade de São Francisco, tem a duração de uma semana e oferece aos alunos o acesso a um dos mais vibrantes ecossistemas empreendedores do mundo.

O programa do ISEG tem a duração de 18 meses em regime modular e pós-laboral e tem uma propina de 15.925 euros. ■

### Testemunho



**PAULA BAPTISTA**  
Senior Distribution Specialist,  
na ECTI Accredited Export  
Compliance Professional- EAR

“Este MBA ampliou não só as minhas oportunidades de progressão na multinacional onde trabalho, como me muniu de competências técnicas e comportamentais essenciais para o desenvolvimento da minha carreira, ao mesmo tempo que me permite demonstrar à entidade empregadora o meu ‘commitment’ para com os valores e objectivos da empresa. Desde que terminei o MBA foi-me proposto um incremento de responsabilidades e desafios, acompanhados de uma progressão salarial ajustada. O programa de imersão em Silicon Valley na USF foi extremamente enriquecedor.”

### EDITORIAL

## Será que tirar um MBA pode mudar a sua vida?

A rede de contactos que se estabelece é uma das maiores vantagens dos programas.

“Como o MBA pode ajudar a conseguir um bom casamento na Índia”. A notícia caricata, publicada no Financial Times, mostrava a valorização social dos alunos como uma das “vantagens” de investir num destes programas. Com certeza que conseguir um bom casamento não é o seu objectivo se está a ponderar tirar um MBA. Talvez pense que o preço a pagar, em tempo e dinheiro, seja demasiado elevado. Mas se pensar nos efeitos que estes meses de formação podem ter na sua carreira, talvez reconsidere.

Conseguir um novo emprego, um aumento salarial até 82%, ou uma carreira internacional foram algumas das mudanças positivas de vida conseguidas depois da graduação. Os exemplos de antigos alunos de vários programas que publicamos neste especial falam por si. O networking é a principal arma no mundo de negócios que só pode ganhar se fizer um MBA presencial.

Por isso é que os Massive Open Online Courses (MOOC) – MBA online gratuitos – nunca poderão substituir os programas presenciais, diz Miguel Sousa Lobo, o português que lidera o campus de Abu Dhabi do Insead, que entrevistamos neste especial. Até porque mais de 80% das colocações, após o MBA, foram garantidas através da rede de antigos alunos das escolas, revela um estudo do FT. Mas se o seu sonho é deixar de trabalhar para enriquecer outros e lançar o seu próprio negócio, um MBA pode ser uma boa rampa de lançamento. Por causa da crise nos mercados de trabalho, hoje quase todos os programas apostam em força no empreendedorismo através de cadeiras e módulos específicos, quer com semanas presenciais no centro mundial do empreendedorismo, como é o caso do MBA do ISEG. Também o The Lisbon MBA, o EMBA da AESE e o EMBA do INDEG-IUL ISCTE oferecem aos seus alunos acesso a linhas de financiamento específicas. Há também prémios para os melhores projectos como acontece com a “ISCTE MIT Venture Competition” ou o prémio de Empreendedorismo da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Hoje os MBA portugueses estão a dar cartas na capacidade de atrair talento. Há casos como o do Magellan MBA em que os alunos estrangeiros representam metade da turma. A decisão é sua. Mas se quer mudar de vida, um MBA pode ser uma boa solução! ■



**MADALENA QUEIRÓS**  
madalena.queiros@económico.pt

Por causa da crise nos mercados de trabalho, hoje quase todos os MBA portugueses apostam em força no empreendedorismo, através de cadeiras e módulos específicos, ou garantindo períodos presenciais em geografias como Silicon Valley que são verdadeiros ecossistemas empreendedores. Há também fundos de capital de risco em algumas escolas e prémios que lhe podem garantir o capital inicial para lançar a sua própria empresa. Lançar um negócio é já o objectivo de 18% dos alunos de MBA, revela um estudo do Financial Times.



### Três MBA portugueses na 1ª liga da “CEO Magazine”

Programas do ISEG, Porto Business School e Lisbon MBA estão neste ‘ranking’.

**T**rês MBA portugueses estão na primeira liga do ‘ranking’ europeu da “CEO Magazine”: o do ISEG, o da Porto Business School e o The Lisbon MBA, o programa conjunto da Universidade Nova e Universidade Católica.

Na primeira liga do ‘ranking’ da Primavera de 2014 a que a CEO Magazine chama ‘Top Tier One’, e onde as escolas surgem por ordem alfabética e em igualdade de posição, aparecem nomes de prestigiadas escolas como as espanholas Iese, IE e Esade, a britânica Cranfield School of Management ou a dinamarquesa Copenhagen Business School.

João Duque, presidente do ISEG, diz que este lugar do MBA da sua escola é o reconhecimento do trabalho feito, já que foi “desenhado para responder às necessidades integrais dos gestores do ‘middle management’ numa lógica integrada e total (360º)”. É vocacionado para os agentes com espírito empreendedor quer para criarem os seus próprios programas, quer para desenvolverem iniciativas empreendedoras nas empresas em que colaboram”.

Também Anabela Possidónio, directora executiva do The Lisbon MBA, diz que este lugar “é a confirmação da posição do programa conjunto da Universidade Nova e Universidade Católica enquanto alternativa de qualidade no mercado internacional. Deve-se sobretudo aos nossos ex-alunos que conseguiram avançar com sucesso as ferramentas adquiridas durante o MBA”.

“O indicador mais importante da nossa acção será sempre o sucesso e reconhecimento dos nossos antigos alunos e parceiros. Não negamos, no entanto, que recebemos estas distinções com agrado, como avaliação adicional do nosso impacto no mundo”, afirmou, por seu lado, Nuno de Sousa Pereira, o presidente da Porto Business School.

O MBA do ISCTE também aparece neste ‘ranking’, mas no “Top Tier Two”.

Estes ‘rankings’ são elaborados pelo International Graduate Forum e têm por base os principais indicadores de desempenho considerados interessantes e de valor para potenciais

*Igualmente na 1ª liga aparecem prestigiadas escolas como o Iese, IE, Esade, Cranfield e Copenhagen School.*

alunos, como diversidade internacional, dimensão das turmas, experiência de trabalho dos alunos, classificações professor-aluno e classificação do corpo docente (académico e profissional).

“Com o aumento da concorrência entre as business schools, é importante para estas entenderem o que os alunos realmente querem. As escolas classificadas neste ‘ranking’ têm sido bem-sucedidas nesse objectivo,” refere a entidade avaliadora.

A “CEO Magazine” é uma revista australiana mensal para executivos de topo. ■ **Carla Castro**



ISEG, Porto, Nova e Católica são as escolas portuguesas que têm MBA neste ‘ranking’.



Antes de fazer um MBA deve informar-se sobre o programa e a escola que melhor servem o seu objectivo profissional.



### PERGUNTAS A

#### ● JOÃO DUQUE

DIRECTOR DO MBA ISEG

## “Portugal precisa de formar e reter profissionais competentes com skills de liderança”

### O MBA continua a ser um bom investimento?

Cada vez mais. As oportunidades de trabalho em Portugal são escassas e o MBA poderá alavancar uma mudança de carreira e oportunidade associada a uma valorização profissional, pessoal e salarial. O esforço de investimento num MBA é muito grande, mas ainda assim compensatório na actual conjuntura.

### Justifica-se numa situação de desemprego?

Sim. Apesar de ser um investimento avultado, um MBA conduz a uma diferenciação de competências que torna mais rápida a inserção no mercado de trabalho.

### O MBA ISEG pode ser uma boa opção em relação a um programa no estrangeiro?

Fazer um MBA em Portugal, mais especificamente um programa part-time, tem a vantagem de se conseguir conciliar com a actividade profissional e a vida familiar. Além disso, Portugal precisa de formar e reter profissionais competentes com skills de liderança como aquelas que ensinamos no programa. E o MBA ISEG alcança cada vez mais representatividade internacional. Prova disso é a distinção da Spring Edition 2014 da CEO Magazine, onde o ISEG continua a figurar no “Top Tier One” do ranking Europeu de MBAs a par com a Nova/Católica e Porto Business School.

### O que torna o vosso MBA diferente dos concorrentes?

Para além do regime modular e horário pós-laboral concentrado apenas 3 dias da semana, o MBA do ISEG destaca-se por uma abordagem 360º, integrando o conhecimento multi-integrado, em que as matérias leccionadas são complementarmente integradas, o que lhe dá mais robustez e coerência. As diferentes actividades, desafios e experiências são âncora dessa integração. Os projectos desenvolvidos

## Costumamos dizer que levamos alunos para Silicon Valley e trazemos empreendedores!

pelos alunos a pedido de algumas empresas, a oportunidade de converter ideias de negócio em projectos reais, e a semana de imersão em Silicon Valley, que proporciona aos alunos insights para o desenvolvimento de estratégias em áreas como empreendedorismo, inovação e criação de negócios e empresas, são bons exemplos. Costumamos dizer que levamos alunos para Silicon Valley e trazemos empreendedores! No que respeita às soft skills, elas são trabalhadas ao longo do programa, mas também num atelier de teatro, e em formações na Academia da Força Aérea e na Escola Naval.

### Estão a equacionar mais parcerias com escolas internacionais?

Queremos firmar uma parceria com a Faculdade de Economia da Universidade Agostinho Neto, em Angola, para o nosso MBA ISEG ser dado em Luanda. E estamos a desenvolver parcerias para novos programas de imersão, para dar a possibilidade aos alunos de conhecerem outros mercados e realidades empresariais.

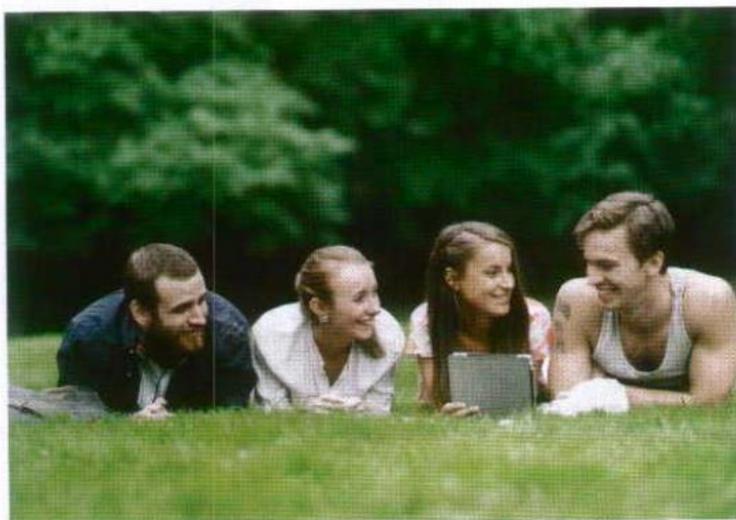
### O vosso programa tem-se ressentido com a crise?

Antes pelo contrário. A crise, nesse aspecto, tem sido nossa “madrinha” e não “madrasta”. Porque os tempos de mudança que vivemos obrigam os profissionais a investir em formação, só assim conseguem diferenciar-se, pensar fora da caixa e fazer a diferença dentro das empresas.

## Exame 01-05-2014

### MBA COM TREINO OUTDOOR

O programa remodelado do MBA ISEG assenta em três pilares. O primeiro, a “Gestão 360º”, prepara os alunos com uma sólida componente técnica. O Segundo, “Liderança”, assenta no desenvolvimento de um modelo gestão orientado para os gestores que ocupam posições de middle management dentro das organizações e aposta nas soft skills. Estas competências leves treinam-se em ações outdoor, o que inclui vela, encenação e a Academia da Força Aérea. O terceiro pilar é a “Gestão da Mudança” e consiste no desenvolvimento de competências alicerçadas num espírito criativo e inovador. As actividades de treino outdoor servem para desenvolver ideias em empresas e respetiva avaliação. O ISEG convida algumas empresas a desafiar os alunos a desenvolver um projeto numa determinada área. Este ano, os alunos do MBA ISEG colaboraram com o Millennium BCP, AICEP, Banco Santander, CTT e Banco de Portugal. Com o projeto ISEG Entrepreneur’s dá-se a possibilidade aos alunos de desenvolverem uma ideia de negócio no final do MBA. No desenvolvimento do modelo de negócios, os participantes terão sessões de mentoring com empreendedores, investidores e professores de empreendedorismo do ISEG e da Universidade de São Francisco. Os projetos desenvolvidos serão alvo de um foco inicial por entidades de capitais de risco (Novabase Capital, Sonae Capital e Portugal Ventures) e por associações de business angels (Gesbanha e Federação Nacional de Business Angels). No Onstage training os alunos participam num atelier de teatro. O fim de semana na Academia da Força Aérea trata-se de uma formação em que são expostos a situações reais em ambientes de turbulência e alteração rápida dos enquadramentos. No programa de imersão em Silicon Valley, em colaboração com a Universidade de São Francisco, os participantes têm oportunidade de entrar num verdadeiro ecossistema empreendedor.



### GUIA MBA 2014

### O QUE O MBA MUDA NA SUA VIDA

As competências que se desenvolvem ao longo do programa deixam os graduados melhor preparados para enfrentar novos desafios. Pensar numa carreira internacional, numa ascensão profissional mais rápida ou em lançar projectos próprios, são objectivos que se tornam mais fáceis de alcançar depois de um MBA.



**JOANA OGANDO**  
34 anos  
Founder & Partner  
3Dspot  
Executive MBA AESE/IESE



**VASCO JOSÉ LEAL FURMANOVA**  
28 anos  
International Equity Sales  
BPI - Banco Português de Investimento  
The Magellan MBA



**LUÍS PACHECO**  
30 anos  
Pharmacovigilance  
& MedInfo Associate  
Eli Lilly and Company  
MBA ISEG



**VICTOR MONTEIRO ALEXANDRE**  
42 anos  
Farm Frites BV  
Marketing Manager  
EMBA INDEG-IUL



**RUI MIGUEL LABAREDDAS DA CRUZ**  
32 anos  
Controller financeiro  
Bricomat, Manuel Cunha, Prestige, Investe Global, AGCC (Angola)  
MBA Atlântico Católica Porto Business School



**JOSÉ QUEIRÓS DE ALMEIDA**  
34 anos  
Director de Projectos  
Transversais de Marketing  
EDP  
The Lisbon MBA Part-Time

#### POR QUE DECIDIU FAZER O MBA?

Considere o MBA como um passo para evolução na minha carreira. Era "a" formação que precisava. Depois foi só esperar pelo momento certo.

#### O QUE MUDOU NA SUA VIDA?

Conheci pessoas de outras áreas com percursos francamente distintos do meu (farmacêutico) e com quem muito aprendi. Estou mais integrada no contexto empresarial. Desenvolvi competências de gestão e métodos de trabalho que se têm tornado indispensáveis para conseguir conciliar novas atividades. Uma delas começou precisamente com o MBA: Sou sócia fundadora da 3D spot, empresa de fabricação digital (impressão 3D).

#### QUE IMPACTE TEVE NA CARREIRA?

Tive o privilégio de fazer o MBA numa escola que fomenta o empreendedorismo. A cadeira de projecto (NAVES) promove o lançamento da nossa empresa. A 3D spot começou por ser um projecto académico, acompanhado por professores. Tivemos a oportunidade de fazer um pitch a investidores e passámos da teoria à prática.

#### POR QUE DECIDIU FAZER O MBA?

Tinha duas empresas na República Dominicana e algumas ideias de negócio, e precisava de melhorar as minhas competências de gestão. E queria também ter experiência internacional que me conduzi a outras oportunidades.

#### O QUE MUDOU NA SUA VIDA?

Permitiu-me alargar a rede de networking, aprender novos métodos de trabalho, trabalhar em equipa, e desenvolver a capacidade de liderança.

#### QUAL O IMPACTO QUE TEVE NA SUA CARREIRA?

Lancei um projecto próprio, aventurei-me numa carreira internacional, recebi uma proposta para uma função mais desafiante, e assumi novas responsabilidades na empresa onde estava. Recebi uma proposta para mudar de engenharia civil na República Dominicana para finanças na banca de investimento em Portugal e, brevemente, vou para Espanha, como corrector no Departamento de Acções do BPI.

#### POR QUE DECIDIU FAZER O MBA?

A ideia não era adicionar um simples "carimbo" ao meu curriculum, mas adquirir um conjunto de competências, conhecimentos e vivências - o que acabou por acontecer para lá das expectativas. Estes aspectos ganham uma maior dimensão para quem não tinha um background académico na área da gestão, como é o meu caso, que sou formado em Biologia Molecular e Genética.

#### QUAL O IMPACTO DO MBA NA SUA CARREIRA?

Trabalhava na área comercial da Caixa Geral de Depósitos e o MBA permitiu-me assumir um novo desafio profissional escassos meses da sua conclusão, o que foi extremamente gratificante. Mais gratificante ainda é observar como se podem aplicar diariamente os conhecimentos e competências adquiridos, pelo que se torna difícil medir o enorme impacto que o curso tem em cada um de nós.

#### POR QUE DECIDIU FAZER O MBA?

Pela aquisição de competências. Tinha como formação de base Administração de Marketing, e a minha experiência profissional realizou-se sobretudo nas áreas comerciais e de marketing. Por diversas ocasiões fui confrontado com a necessidade de ampliar os conhecimentos em outras áreas de gestão.

#### O QUE MUDOU NA SUA VIDA?

Na perspectiva profissional, os conhecimentos adquiridos permitem-me hoje encarar os desafios com maior confiança e capacidade técnica para desempenhar qualquer cargo de topo numa organização. Na perspectiva pessoal, tive a oportunidade de fazer amigos no verdadeiro sentido da palavra - algo que supera o simples networking, que também tive oportunidade de desenvolver.

#### O QUE MUDOU NA SUA CARREIRA?

A minha função mudou após a conclusão do EMBA. Inicialmente desempenhava as funções de Southern Europe Market Manager, sediado em Barcelona, e actualmente sou Marketing Manager Internacional na sede da companhia na Holanda. Não tenho dúvidas de que a realização do EMBA contribuiu para esta evolução.

#### PORQUE DECIDIU FAZER O MBA?

A minha formação de base em Matemáticas dirigiu a minha actividade profissional principalmente para o ensino. Mas alguns trabalhos pontuais em consultoria e gestão de projecto tornaram clara a ideia que precisava sentir a economia real mais próxima de mim.

#### POR QUE OPTOU POR UM PROGRAMA EM FULL-TIME?

Porque pensei que não tendo uma formação de base em gestão necessitaria de mais tempo e investimento para alcançar um bom nível técnico.

#### QUAL O IMPACTE QUE TEVE NA SUA CARREIRA?

O meu objectivo era redireccionar a carreira para a área de gestão e durante o programa fui particularmente seduzido pela gestão financeira. Quando terminei o programa surgiu a oportunidade de assumir a direcção financeira de uma empresa angolana a operar no sector agropecuário - Fazenda Pérola do Kikuxi - e pouco tempo depois acumulei a direcção financeira de mais três empresas, do mesmo grupo a operar na mesma área, a Classivo, Bolovo e Campovo. E como em Angola tudo acontece muito depressa, embora a minha actividade profissional estivesse a andar sobre rodas, várias circunstâncias concorreram para que arriscasse e criasse um negócio próprio. Em parceria com três amigos, desenvolvi o projecto Plataforma 95, uma empresa a operar essencialmente na importação e distribuição grossista de bens alimentares.

#### PORQUE DECIDIU FAZER O MBA?

Pela identificação das mais-valias que resultam das sinergias da formação em direito e em gestão. O complemento das duas formações é não só uma vantagem competitiva para quem faz o MBA, como também para a empresa que dispõe de um profissional que pode fazer a ponte entre dois mundos que muitas vezes parecem estar de costas voltadas.

#### O QUE O CURSO MUDOU NA SUA VIDA?

Para além da parte óbvia da aquisição de conhecimentos técnicos completamente desconhecidos para um advogado - como finanças, marketing ou contabilidade -, o MBA permitiu-me melhorar a capacidade de resolução de problemas, de forma eficaz e eficiente. Curiosamente, muitas das coisas que aprendemos não são completamente novas para alguém com anos de experiência profissional e, por vezes, pareciam traduzir-se em "senso comum". No entanto, o MBA permite-nos compreender que, em gestão, o senso comum, só o é verdadeiramente quando medido e suportado em factos.

#### QUAL O IMPACTE DO MBA NA SUA CARREIRA?

O MBA foi decisivo para concretizar a evolução da minha carreira profissional, passando a desempenhar funções de negócio na minha empresa. Assim, após concluir o The Lisbon MBA, tive a oportunidade de assumir a responsabilidade pela área de projectos transversais de marketing da EDP num momento extremamente desafiante de liberalização do mercado de energia e de afirmação da EDP como uma empresa líder em soluções de energia e na satisfação dos seus clientes.



**Expresso** 12-04-2014

### MBA do ISEG é um dos melhores da Europa

**RANKING** A distinção é atribuída pelo “Ranking Spring 2014” do International Graduate Forum, da publicação “CEO Magazine”. É o terceiro ano consecutivo em que o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) de Lisboa se destaca entre os melhores MBA europeus.

**Journal de Negócios**

## Como preparar a candidatura

Garantir a entrada num MBA não é tarefa fácil. Além do GMAT, há outros pontos que deve ter em atenção

O GMAT é a prova de fogo de qualquer candidato, mas preparar uma boa candidatura é crucial para ser aceite na escola que escolheu.

**Visitar as escolas no período de aulas.** Por mais completo que seja o site ou as brochuras, nada se compara a sentir o ambiente e fazer perguntas a quem frequenta o programa. Vai perceber o entusiasmo com o curso e a relação com os professores. É importante visitar duas ou três para ter a certeza de que está a fazer uma boa escolha.

**Concorrer a mais do que uma escola.** Se fazer o MBA é mesmo importante nesta fase da vida, deve candidatar-se a mais do que uma escola para aumentar as probabilidades de ser aceite.

**Contar com tempo para completar o processo.** Preparar uma boa can-

didatura vai roubar-lhe tempo ao trabalho e ao lazer. É preciso apresentar um currículo bem feito, pedir cartas de recomendação e diplomas de todos os cursos, fazer o GMAT e, eventualmente, um teste que certifique o nível de inglês e um ensaio.

**Preparar uma candidatura de cada vez.** Adaptar a candidatura a cada escola é aumentar as probabilidades de ser aceite. Em vez de escrever umas frases genéricas, pode usar as informações que recolheu para mostrar que fez uma escolha muito ponderada e provar porque tem o perfil que a escola procura.

**Candidatar-se na 1.ª fase.** Como os portugueses gostam de deixar tudo para o fim, os que se candidatam mais cedo são avaliados em conjunto com um número menor de candidatos, o que também é uma vantagem. E esqueça a ideia de que as

18-04-2014

**Expresso**

### MBA portugueses em destaque

O MBA do ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa foi reconhecido, pelo terceiro ano consecutivo, como um dos melhores MBA's da Europa no Ranking Spring 2014, pelo International Graduate Forum da publicação CEO Magazine. Para João Duque, presidente do ISEG, “é notável a classificação das escolas portuguesas nesse ranking onde há três cursos de MBA entre os melhores”. A Porto Business School e o The Lisbon MBA (Nova e Católica-Lisbon) figuraram igualmente na tabela.

férias são a melhor altura para tratar de tudo porque não é verdade.

**Não parar para organizar a candidatura.** Tirar férias para se preparar para o GMAT ou para tratar da candidatura pode dar uma imagem pouco abonatória de si. Os departamentos de admissão procuram pessoas capazes de executar várias tarefas em simultâneo e não aquelas que só conseguem focar-se numa coisa de cada vez.

**Preparar-se para a entrevista.** Organize bem as ideias e muito antes do dia D faça simulações da entrevista. Habitue-se a contar a sua história em voz alta. “A entrevista é uma one shot opportunity”, avisa João Duque, do MBA ISEG, “é aqui que tem ‘palco’ para mostrar o seu nível de motivação e disponibilidade e pôr em evidência os objectivos profissionais que procura com o MBA”.

### MBA ISEG: o programa da lusofonia

OJE

29-04-2014



**João Duque**  
*Presidente e professor de finanças  
do ISEG*

Que papel desempenha a internacionalização na estratégia do MBA do ISEG? Quais são os principais argumentos com que conta para ir buscar mais estudantes internacionais na edição 2014/2016?

O MBA ISEG é um programa part-time totalmente lecionado em língua portuguesa. Por isso, é especialmente dedicado aos nativos nessa língua, particularmente aos PALOP. É nessa medida e através das ações que temos levado a cabo com universidades congêneres sediadas nesses países, com as quais temos protocolos, que temos desenvolvido ações de promoção do nosso programa. Para além disso, estamos a preparar um programa específico fora de Portugal que se insere exatamente numa lógica de exportação de serviços de formação associados ao MBA ISEG. Em breve, teremos novidades.

### O RETORNO DO INVESTIMENTO DEU-SE POUCO TEMPO DEPOIS

**Sérgio Leitão**, diretor comercial  
Pernod Ricard

Já tinha concluído a licenciatura em gestão no ISEG há quase 10 anos quando achei que estaria na altura de voltar. Passava por um impasse profissional, pelo que achei que era o momento certo para fazer um MBA. Apesar da minha formação académica ser na mesma área achava, e confirmei durante o curso, que a perspectiva e maturidade com que se encara um MBA é completamente distinta de quando se faz a licenciatura e esse título é por vezes decisivo quando um potencial empregador está na eminência de recrutar para uma posição de liderança. Mais do que os conteúdos, pois esses podem ser adquiridos de forma autónoma, o que sinto que o MBA do ISEG acrescentou à minha vida foi o sentimento de capacidade de superação de desafios. Após todo o sacrifício pessoal e familiar a que somos obrigados para conseguir acompanhar as aulas no fim do dia, fazer os trabalhos de grupo e culminar nas provas finais... tudo isto enquanto se trabalha a full-time, de facto, é duro. Essa capacidade de superar desafios e de aprender com a experiência dos demais colegas que têm as mais diversas bases académicas e profissionais, em conjunto com o foco de empreendedorismo que o MBA do ISEG tem, ajudam-nos sem dúvida a tornarmos-nos mais proativos e multifacetados. O retorno deste investimento deu-se pouco tempo depois. Tive a oportunidade de vir para Angola crescendo para uma função de diretor comercial. Apesar de quase 10



anos de experiência na área em grandes empresas multinacionais, a verdade é que, até esse momento, ainda não tinha desempenhado tal função. O que me faltava no curriculum profissional tinha ganho academicamente.

Quem trabalha ou trabalhou em países em desenvolvimento sabe que é preciso ter espírito de sacrifício e de empreendedor pois quase tudo o que fazemos é novo no mercado e o MBA do ISEG ajudou-me, sem dúvida, a saber que tinha essa capacidade e deu a confiança a quem me recrutou de que iria superar os desafios. Quando a Pernod Ricard se estabeleceu em Angola há pouco mais de um ano, tive aí a oportunidade de passar para a área de Marketing. Mais uma paixão que tinha por cumprir. Aqui consigo vivenciar e ajudar a superar as dificuldades por que uma startup passa ao mesmo tempo que desenvolvo marcas de renome que já estão presentes no mercado há décadas!"

## MBA ISEG formação a 360°

O MBA ISEG destaca-se pela formação 360° e uma forte componente de desenvolvimento de skills de liderança, criatividade, design thinking e empreendedorismo.

Pelo terceiro ano consecutivo, foi distinguido e classificado como um dos melhores MBA da Europa (Tier One), no Rankings-Spring 2014. Neste ranking, o ISEG continua a figurar no Top Tier One do ranking Europeu de MBA a par com os da Nova/Católica e Porto Business School.

O programa remodelado do MBA ISEG assenta em três pilares: no primeiro, designado “Gestão 360°”, os alunos são preparados com uma “sólida componente técnica”. O segundo, “Liderança”, assenta no desenvolvimento de um modelo de gestão orientado para os “principais arquitetos da mudança”: gestores que ocupam posições de middle management dentro das organizações e aposta no treino de soft skills, designadas pela instituição como treino outdoor, que inclui a vela, encenação e Academia da Força Aérea. O terceiro pilar designa-se “Gestão da Mudança” e consiste no desenvolvimento de competências alicerçadas num “espírito criativo e inovador”, que suportarão a criação de oportunidades e a implementação de soluções dentro das organizações ou em iniciativas de empreendedorismo.

As atividades de treino outdoor, um dos fatores apontados pela escola como diferenciador, visa, o “desenvolvimento de ideias em empresas e respetiva avaliação”. Este ano, os alunos do MBA ISEG colaboraram com o Millennium BCP, AICEP, Banco San-

tander, CTT e Banco de Portugal, tendo algumas das propostas merecido a atenção por parte da administração dessas empresas, com o objetivo de as implementar. O Entrepreneur’s Project é outro fator de diferenciação: no final do MBA, os alunos têm a oportunidade de desenvolver uma ideia de negócio aplicando os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. No desenvolvimento do modelo de negócio, os participantes terão sessões de mentoring com empreendedores, investidores e professores de empreendedorismo do ISEG e da University of San Francisco. Os projetos desenvolvidos serão alvo de um screen inicial por entidades de capitais de risco (Novabase Capital, Sonae Capital e Portugal Ventures) business angels (Gesbanha e Federação Nacional de Business Angels).

Na prática, o MBA ISEG abre a possibilidade de converter ideias e projetos que se encontram em fases de conceção em projetos reais, credíveis e passíveis de angariar financiamento para arrancar.

Os alunos do MBA ISEG participam num ateliê de teatro para treino de competências de Liderança, Comunicação e Organização e dois fins de semana: um na Academia da Força Aérea e outro na Escola Naval, durante os quais são expostos a situações reais em ambientes de turbulência e alteração rápida dos enquadramentos e onde aprendem e são obrigados a pôr em prática capacidades de liderança, gestão de equipas e team building. O curso compreende ainda um programa de imersão em Silicon Valley, desenvolvido em cola-



boração com a Universidade de São Francisco, onde recebem insights para o desenvolvimento de estratégias em áreas como empreendedorismo, inovação e criação de negócios em empresas e, no final, obtém um certificado de participação reconhecido por esta Universidade. O facto de os alunos poderem contar com um corpo docente de excelência nas hard e soft skills, estar incluído na propina: um Ipad (a maioria das aulas é dada recorrendo a esta tecnologia), a bibliografia essencial de todas as disciplinas e o programa de imersão em Silicon Valley e todas as atividades de treino Outdoor faz com que o MBA ISEG se assuma atualmente, no mercado nacional, como o melhor produto “Value-for-money”.

.....  
Duração: 18 meses

Regime modular, part-time e pós-laboral

Horário: 18:30 - 23:00

2.ª, 3.ª e 4.ª feiras

Próxima edição: setembro 2014

Localização: Lisboa

Propina: 15 925 €

Inscrição: 75 €

**Exame** 01-05-2014

### NETWORKING E EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS NACIONAIS

O NETWORKING É UMA das principais armas no mundo de negócios que só pode ganhar se fizer um MBA presencial. Os cursos online nunca poderão substituir os programas presenciais. Isto porque os estudos mostram que as colocações após o MBA são garantidas através da rede de antigos alunos das escolas. Se o seu sonho é deixar de trabalhar para enriquecer outros e lançar o seu próprio negócio, um MBA pode ser uma boa rampa de lançamento. Por causa da crise no mercado de trabalho, hoje quase todos os programas apostam em força no empreendedorismo através de cadeiras e módulos específicos com semanas presenciais no centro mundial do empreendedorismo, Silicon Valley, como é o caso do ISEG. Também o The Lisbon MBA, os Executive MBA da AESE e do INDEG-IUL ISCTE oferecem acesso a linhas de financiamento específicas. Há também prémios para os melhores projectos e fundos de capital de risco em algumas escolas.



**MBA ISEG**

LISBOA SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT  *idefe*

**SABER LIDERAR É UMA FACULDADE.**

Candidaturas abertas.  
Saiba mais em [idefe.pt/programas/mba](http://idefe.pt/programas/mba)