



ESPECIAL

FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

QUATRO VISÕES DA ACADEMIA

AESE Business School

2023 SEM FAROL: COMO PESSOAS E EMPRESAS ESTÃO A ENFRENTAR UMA ERA DE INCERTEZA

Quem não reconhece a importância de um farol?

No meio da dúvida e da incerteza, todos procuramos estabilidade e confiança. Mas parece que, em 2023, já não há referências estáveis que nos deem segurança.

A AESE Business School tem adotado uma estratégia de diálogo e de verdadeira parceria com as empresas e as suas pessoas. No que se relaciona com os programas executivos, abertos a dirigentes de todos os sectores, a avaliação que os participantes fazem do programa como um todo, assim como das diversas sessões, ajudam-nos a ouvir «a voz do cliente»; voz essa que, depois, é estudada e ponderada para adaptações que sempre ocorrem de edição para edição. E nas ocasiões em que se perspetiva um programa ‘incompany’ optamos por estabelecer um processo de cocriação, envolvendo equipas da empresa e da AESE que, juntas, afinam a oferta formativa às necessidades concretas da companhia e dos colaboradores.

Se antes um imprevisto era tolerado até voltarmos à normalidade, os últimos anos trouxeram uma sucessão de imprevistos que fizeram questionar esta atitude: pandemia, guerra, inflação, taxas de juro, inteligência artificial... E isto criou um impacto profundo nas pessoas e nas empresas.

Por um lado, as pessoas sentem um cansaço grande e uma incapacidade de prever o futuro, ficando no ar a suspeita: não posso dar por garantido o trabalho e a vida que tenho. Por outro, as empresas sentem o desafio da retenção de talentos, da coesão das equipas e da rentabilidade do negócio, deixando no ar a suspeita: não podemos dar por garantido o negócio e as pessoas que temos.

No entanto, é neste mar incerto que, quer as pessoas, quer as empresas em Portugal, precisam de navegar, não apenas para sobreviver, mas para crescer.

As pessoas desenvolveram uma atitude mais proativa em relação ao seu futuro e à sua carreira. Já não deixam a sua progressão na mão de algum plano organizacional de carreira, o antigo farol; nem esperam da empresa a liderança sobre o seu futuro, a carreira ou as escolhas que a impactem. Procuram exigentemente por si, e com base em quem confiam, as melhores alternativas, possibilidades e oportunidades.

No caso das empresas, as mudanças inesperadas, a exigência de sustentabilidade e a escassez de talentos pressionaram para novas formas de gerir a organização e de trabalhar. É exigida uma capacidade de liderança



diferenciada, que seja capaz de dinamizar equipas híbridas – em diferentes registos e com diferentes gerações e necessidades – e gerir de forma eficaz e ágil o negócio para ultrapassar desafios e alcançar objetivos exigentes. É neste contexto que as escolas de negócios desempenham um papel fundamental: preparar e acompanhar os líderes a navegar um mundo onde ninguém acredita que o futuro é previsível.

Isso é feito através de um ambiente positivo e inspirador para debate, que ajude os líderes a parar e repensar: o que é essencial na minha organização e o que deve ser mudado?; o que é a identidade intemporal – o que torna única e relevante esta organização – e o que é passageiro e deve e pode ser melhorado?

As escolas de negócios ajudam os líderes a desenvolver uma perspetiva mais ampla sobre o ambiente onde estão, construindo e trabalhando cenários de futuro. Ao desafiar os habituais pontos de vista com casos reais, e aprendendo e beneficiando da experiência dos pares, os participantes podem alargar as suas competências e capacidades, e aplicá-las, rapidamente, no seu dia-a-dia. Através de uma visão integrada e humanista da gestão, importa questionarmo-nos: como quero construir a minha carreira?; como estou a preparar-me para um futuro imprevisível?

E enquanto empresa, como vou envolver e desenvolver as minhas equipas? Como posso garantir um futuro mais sustentável?

Se um farol é útil para dar referências, também tem as suas limitações: seguir um farol em rota direta pode aumentar o risco de colisão com outros navios, obstáculos ou águas rasas... A mudança de tempo ou das condições do mar implica sempre ajustes, sendo por isso útil equipar os «navios» com outros recursos que nos possam ajudar a navegar.

Mais do que ser um farol seguro, as escolas de negócios podem servir como um GPS – trazendo boas referências internacionais –, um radar – debatendo tendências, riscos e oportunidades – e até uma carta náutica – facilitan-



ESPECIAL

do o planeamento estratégico, para que todos possam descobrir o seu rumo.

Se, em 2023, já não há faróis, felizmente escolas, empresas e pessoas podem em conjunto criar a confiança, a certeza e o critério para enfrentar o futuro numa era de incerteza.

José Fonseca Pires, Diretor da AESE Business School

IPS – Instituto Politécnico de Setúbal A FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS: DESAFIOS E COMPETÊNCIAS

Quando se assinala um ano de guerra na Europa e no rescaldo de uma pandemia, a sociedade, as empresas e as pessoas enfrentam novos desafios. Estes ultrapassam os da globalização, da inovação tecnológica omnipresente e da competitividade económica e centram-se nas transições ecológica e digital, na sustentabilidade, nas novas tendências demográficas e na adaptação aos novos modelos de organização do trabalho e estilos de vida. A pandemia veio acelerar algumas destas mudanças, sobretudo no mercado de emprego e do trabalho, obrigando a repensar as competências e a formação das pessoas. Não deve ser por acaso que a Comissão Europeia proclamou 2023 como o Ano Europeu das Competências, tendo como objetivo capacitar as pessoas e as empresas para as transições ecológica e digital.

As 'megatrends', enunciadas pela «Forbes» para 2023, apontam como desafios para a sociedade e as empresas: a transformação digital acelerada; a inflação; a garantia da segurança das cadeias de abastecimento; a necessidade de sustentabilidade; a experiência imersiva e a interatividade com o cliente; e a atração, a retenção e o desenvolvimento de talentos. A European Strategy Analysis System e a Peter Fisk reforçam estas tendências para os anos 2020-30, enfatizando ainda os desafios das mudanças climáticas, da rápida expansão urbanística, da escassez de recursos e da mudança do poder económico.

Neste cenário, quais são as competências críticas que devem ter os executivos? As competências críticas de um executivo parecem centrar-se em duas áreas-chave: humanas e comportamentais ('soft skills') e digitais. Estas duas áreas de competências têm como propósito garantir a sustentabilidade do negócio orientada para o bem-estar das pessoas e para a cidadania.

Existe uma consciencialização de que é importante bom 'employer branding', através de uma gestão estratégica de talentos, porque a mesma garante a sustentabilidade do negócio. As 'soft skills', no âmbito da inteligência emocional, permitem aos executivos uma maior consciencialização social e cultural que irá melhorar o seu desempenho na liderança e no envolvimento das pessoas, na gestão das mudanças e sobretudo na gestão da diversidade intergeracional e intercultural, na resposta às necessidades das diferentes subculturas profissionais



em diferentes contextos de organização de trabalho e na definição de práticas de conciliação da vida privada com a vida profissional, por forma a promover o bem-estar.

As competências digitais são de suporte, permitindo-lhes utilizar vários canais de comunicação; promover o trabalho híbrido; resolver problemas, pesquisar e analisar informação; promover a colaboração e o comprometimento; reforçar o 'networking'; atrair e desenvolver talentos. Em suma, estas competências críticas ou diferenciadoras são as que permitem aos executivos liderar com criatividade e inovação em ambientes de incerteza, assegurando o bem-estar e a sustentabilidade.

Maria Amélia Marques, Docente do Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais, Coordenadora do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Nova SBE Executive Education PARCEIROS NA JORNADA DE APRENDIZAGEM

Somos diariamente chamados para apoiar nas necessidades de formação de organizações e de indivíduos, desde o projeto de transformação e formação de lideranças 360 até ao indivíduo que decidiu mudar de uma carreira de gestão para uma carreira mais técnica e tem uma necessidade de 'reskilling'. É este o 'driver' que nos move – a oportunidade de sermos parceiros na jornada de aprendizagem, porque acreditamos que esta é uma condição essencial à sobrevivência num mundo em constante mutação. Na formação de executivos desenvolvemos as nossas formações com base no 'lifelong learning', porque aprender continuamente ao longo da vida permite agir de forma mais ativa no desenho do futuro.

Temos os olhos postos no futuro, sabendo que devemos responder aos desafios do presente. O contexto de incerteza, advindo dos últimos dois anos, veio para ficar – desde novos modelos de trabalho que ainda não estão definidos até ao contexto económico em constante mutação por diferentes fatores –, o que obrigou as empresas a reorganizarem-se e adaptarem-se, com equipas mais flexíveis, uma taxa de 'turnover' maior e uma pressão imensa na tomada de decisão, aliadas a um contexto tecnológico mais avançado e à urgência na criação de modelos de negócio sustentáveis. É com base nestes desafios que surgem as necessidades de formação das empresas, e se



por um lado existe uma necessidade na formação das competências 'core', como gestão, finanças e liderança, mas com abordagens mais flexíveis para que os executivos sejam capazes de gerir uma constante mudança, por outro surgem necessidades de formação em antecipação aos desafios tecnológicos e do futuro, como Blockchain, Web 3 ou a Economia do Espaço. Não existindo hoje um padrão de jornadas de aprendizagem, ou pelo menos um que represente a maioria,

FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

é-nos possível identificar grandes áreas de interesse, como Liderança e Gestão da Mudança, Transformação Digital, Modelos de Negócio Digitais, Inovação, Sustentabilidade, que são depois conjugadas em diferentes jornadas de aprendizagem. É sobre esta última afirmação que podemos de facto imprimir um padrão, que é o de uma jornada de aprendizagem flexível, na qual as empresas procuram a combinação de várias áreas, e que possa ocorrer em diferentes momentos, para que exista uma contínua atualização de conhecimentos. Os executivos de hoje procuram dois elementos essenciais na formação de executivos: a possibilidade de 'networking', que permite não só a interação com diferentes perfis, mas também uma grande partilha de conhecimento entre pares e a possibilidade de uma jornada de aprendizagem modular, que permite a combinação de diferentes módulos sobre diferentes temas sem uma jornada temporal definida, à medida das necessidades da sua formação.

Na Formação de Executivos da Nova SBE, enquanto par-



ESPECIAL

FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

ceiro nesta jornada de desenvolvimento, temos sempre a missão de construir o programa formativo mais adaptado às necessidades das empresas, mas que seja também uma proposta de valor integrada, na qual as empresas podem trabalhar com alunos, 'knowledge centers', diferentes institutos, podendo aliar 'research' a formação ou projetos de inovação e formação, entre outros. Enquanto escola de negócios, continuamos a apostar nas nossas áreas 'core', como Finanças & Economia, Gestão & Estratégia ou Liderança, com diferentes programas, como Corporte Governance, Fusões, Aquisições & Reestruturações ou Liderança Eficaz, mas estamos também a desenvolver as nossas áreas estratégicas, não só pelas necessidades prementes da comunidade e do mercado, mas também porque, enquanto escola, compete-nos preparar os nossos alunos para o futuro, como Sustentabilidade, Inovação & Empreendedorismo, Blockchain & Web 3, com programas como Liderança Social para Gestores, Pós-Graduação em Inovação e Empreendedorismo ou Blockchain & Smart Contracts.

Joana Belo Costa, Head of Executive Education Programs na Nova SBE Executive Education

ISEG Executive Education

A ÚNICA REGRA É QUE NÃO HÁ REGRAS

O desafio para hoje é antecipar as necessidades de formação das empresas para os seus colaboradores.

Imagino que muitos de nós estejam cansados da voragem dos dias, do mundo VUCA, TUNA ou BANI. De correr continuamente atrás do prejuízo, apagar fogos ou resolver mil e um pequenos problemas administrativos e burocráticos que nos consomem os dias. Trânsito, greves, contestação social, desastres naturais e ambientais, doenças, refugiados, os nossos dias estão carregados de cinzento. Inflação, guerra na Ucrânia, PRR, novos modelos de trabalho, dificuldade em atrair e reter talento, margens espremidas, inovação disruptiva, Chat GPT, escândalos políticos e outros chavões surgem como um carrossel imparável nas notícias e nas conversas quotidianas. No meio de toda esta cacofonia, o que é realmente importante?

'Lifelong learning' – vamos ter de nos reinventar ao longo da vida, mudando de profissões e de empresas, e para isso precisamos continuamente de reforçar as nossas competências. É fundamental que a aprendizagem individual seja transferida para as empresas, pelo que deve ser instrumental, prática e aplicada e deveremos conseguir medir o seu impacto. Mas quais os temas prioritários?

A qualidade da liderança faz toda a diferença. A função dos líderes é criar e desenvolver outros líderes para que deixem de ser indispensáveis à organização e perpetuem a sua capacidade criadora. As pessoas são o recurso mais importante das organizações.

Mudança, precisamos de saber geri-la. O seu ritmo alu-



cinante obriga-nos continuamente a colocar em causa o que pensávamos ingenuamente ter como adquirido. É preciso envolver todos, caminharmos na mesma direção e alinharmo-nos com o propósito e os valores, que são o nosso farol corporativo.

Claro que a inovação será a salvação da maioria dos negócios. Em terra de cegos, quem tem um olho é rei, ou, em jargão de gestão, precisamos de estratégias Blue Ocean e é a inovação que nos leva até elas. Fazer mais do mesmo, ainda que muito bem, é sempre uma estratégia dominada perante fazer algo diferente.

A agilidade nas equipas e nos processos é muito bem-vinda. Vivemos no mundo do instantâneo e da gratificação imediata. A atenção é um recurso muito escasso. A adaptabilidade e o jogo de cintura são indispensáveis nos tempos modernos. 'Survival of the fittest'.

A felicidade e o 'wellbeing' são essenciais para os colaboradores, por isso as empresas desdobram-se em programas e iniciativas, promovem o 'work life balance', encorajam o desenvolvimento de interesses não relacionados com o trabalho como escape ao stress. Promove-se a saúde mental com programas de sensibilização e boas práticas. Se não estivermos bem, não podemos contribuir com todo o nosso potencial.

Igualdade, diversidade e inclusão são igualmente bandeiras do mundo corporativo. Para alguns constituem verdadeiramente um desígnio e um propósito, para outros mera necessidade de cumprimento de requisitos legais e de civildade. Todos diferentes, todos iguais.

Enfrentamos a possibilidade de uma extinção em massa enquanto espécie. O planeta Terra vai continuar a existir, nós... O combate às alterações climáticas, a transição energética, as metas da neutralidade carbónica e os negócios sustentáveis são temas incontornáveis.

A aprendizagem contínua será uma inevitabilidade. Quais são os principais temas? A única regra é que não há regras.

Filipa Cristóvão, Diretora do ISEG Executive Education