

FORMAR PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

INDEG-ISCTE 30 ANOS

CARLOS OLIVEIRA SANTOS

**INTRODUÇÃO
PAULO BENTO**

FORMAR PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

INDEG-ISCTE 30 ANOS

CARLOS OLIVEIRA SANTOS

Introdução
PAULO BENTO

Textos sobre arquitectura
e arte no INDEG-ISCTE
JOÃO BALTAZAR

Depoimentos
CARLOS FONTÃO DE CARVALHO
DAVID FERREIRA
FERNANDO MOREIRA SILVA
JOSÉ LUÍS SIMÕES
JOSÉ TORRES CAMPOS
LEONEL SIMÕES
LUÍS FILIPE PEREIRA
LUÍS MIRA AMARAL
RUI MENDES DA COSTA
TARCISIO PONTES

Título *Formar para a Sociedade do Conhecimento: INDEG-ISCTE, 30 Anos*

Autor Carlos Oliveira Santos

Introdução Paulo Bento

Formas (textos sobre arquitectura e arte no INDEG-ISCTE) João Baltazar

Direcção de arte e design Fernando Coelho

Depoimentos escritos Carlos Fontão de Carvalho | David Ferreira | Fernando Moreira Silva | José Luís Simões | José Torres Campos | Leonel Simões | Luís Filipe Pereira | Luís Mira Amaral | Rui Mendes da Costa | Tarcisio Pontes

Depoimentos extraídos do website do INDEG-ISCTE Ana Neves | Carlos Moreira Lima | Gonçalo Malheiro | Miguel Pedro | Miguel Salema Garção | Sílvia Moreira da Silva

Entrevistas António Gomes Mota | Clementina Barroso | Luís Reto | Manuel Pita | Nelson António | Paulo Bento | Pedro Falcão | Victor Franco | Victor Roldão | Virgínia Trigo

Pesquisa, dados e arquivo Maria Palma | Isabel Rodrigues | Márcia Daniela Aparício

Fotografia Arquivo INDEG-ISCTE | Hugo Alexandre Cruz | Arquivo da Torre do Tombo | Coleção da família de Eduardo Gomes Cardoso | Agradecimento a Maria João Cardoso, Margarida de Magalhães Ramalho e à editora By the Book

Revisão tipográfica Ayala Monteiro

Por opção do autor, este livro está escrito segundo normas anteriores ao Acordo Ortográfico de 1990.

Edição e direitos © 2018-2019 Carlos Oliveira Santos | INDEG-ISCTE

Primeira edição impressa Tipografia Aos Papéis | Outubro de 2018

Tiragem 750 exemplares

ISBN 978-989-20-8905-8

Depósito legal 447610/18

Edição digital online revista Abril de 2019

Do Autor

Carlos Oliveira Santos, doutorado em Ciência Política (Políticas Públicas) pela Universidade Nova de Lisboa, é docente do ensino superior, desde 1992, e desempenhou funções em diversas empresas sediadas em Portugal. Actualmente, é professor convidado do Instituto de Políticas Públicas e Sociais do ISCTE-IUL. As suas publicações incluem, nomeadamente, histórias institucionais sobre algumas das principais empresas portuguesas (Grupo Amorim, Mota-Engil, Galp, Grupo Pestana, Revigrés, Coats Portugal, entre outras), bem como três obras sobre a história do ISCTE-IUL.

Colaboração de

João Baltazar, arquitecto, licenciado pela Escola Superior de Belas-Artes de Lisboa. Fundador do atelier Lugar, em 1983, da galeria de arte Vincent (1991) e do atelier João Baltazar, arquitectos (2013). Artista plástico, representado em várias colecções institucionais portuguesas e estrangeiras, e em colecções particulares. As suas publicações incluem *Para o Outro Lado* (2001), *Gestão com Arte, 2001–2003* (2003), *100 Obras da Coleção INDEG-ISCTE Executive Education* (2013), *Edifício Convívio, Contentores Marítimos* (2015) e *Arquitectura e Universidade, 2005-2015, Uma Década de Intervenções no Campus* (2016). Foi, desde 2013, o arquitecto responsável por inúmeras intervenções nos diversos edifícios e espaços do campus do ISCTE-IUL.

30



INDEG-ISCTE
Executive Education

Nota introdutória à edição digital p.7

Introdução Paulo Bento p.9

1

Antes mesmo de nascer

A primeira na Universidade portuguesa p.14

Portugal e a Europa ajudaram p.16

Depoimento de José Torres Campos

Da grande vontade de haver uma escola de formação de executivos p.25

Passos iniciais p.27

2

Criação 1988-1998

FACTOS

Para o desenvolvimento da sociedade portuguesa p.37

Estatutos p.41

Os primeiros programas p.43

Os participantes p.47

Depoimento de José Luís Simões

Um murro no estômago p.50

Depoimento de Leonel Simões

Saber trabalhar com pessoas que saibam mais do que eu p.52

Depoimento de David Ferreira

Todo o mundo novo que o curso nos revelou p.53

As publicações p.55

Pelo mundo p.56

Utilidade pública p.60

FORMAS por João Baltazar

Um sonho de raiz p.65

O edifício p.69

Depoimento de Luís Mira Amaral

Em boa hora p.72

3

Diversificação 1998-2005

FACTOS

Pegar no testemunho p.76

Toda a amplitude da Gestão p.78

Mais internacionalização p.88

Uma revista entre o Atlântico p.92

Clube de Alunos p.93

Depoimento de Carlos Fontão de Carvalho

Um local privilegiado p.96

Parcerias nacionais p.97

Comunicar a Gestão p.98

Um contributo muito importante p.99

FORMAS por João Baltazar

Novos espaços, novos usos p.102

A solução arquitectónica p.102

A fachada do edifício p.105

Gestão com arte p.107

4

Agregação 2005-2012

FACTOS

Um filho da casa	p.118
Refocar programas e estruturas	p.121
Acreditação	p.123
Internacionalização que persiste	p.125
O ano de 2007 e depois	p.127

Depoimento de Luís Filipe Pereira <i>Um papel muito relevante</i>	p.129
---	-------

FORMAS por João Baltazar

Uma nova volumetria	p.131
---------------------	-------

5

Empresarialização 2012 e seguintes

FACTOS

Um homem para os tempos	p.136
O cerne da questão	p.139
Uma cultura organizacional	p.141
A formação com as empresas	p.147

Depoimento de Fernando Moreira Silva <i>Uma maior disponibilidade para customizar</i>	p.151
---	-------

Depoimento de Rui Mendes da Costa <i>Tratou-se claramente de uma co-construção</i>	p.156
--	-------

Depoimento de Tarcisio Pontes <i>Capacidade de se adaptar à realidade concreta da empresa</i>	p.154
---	-------

Reformular programas	p.158
Mais mundo	p.159
Reforço da acreditação	p.167
E o futuro	p.169

FORMAS por João Baltazar

Revitalizar e reorganizar	p.170
100 obras	p.187



VIVER O INDEG-ISCTE p.188

Bibliografia	p.207
Membros das sucessivas	
Direcções do INDEG-ISCTE	p.209
Lista de abreviaturas	p.210
Índice onomástico	p.212
Índice temático	p.213
Agradecimentos	p.215

Nota introdutória à edição digital

Este livro foi inicialmente editado em 2018, pouco antes de uma mudança de presidência do INDEG-ISCTE e viu-se envolvido na hostilidade com que aquela se deu. Lamento. Este e todos os livros sobre o ISCTE-IUL de que fui autor pretenderam sempre mostrar a elevada dimensão desta instituição – dela e de todas as suas participadas, incluindo o INDEG-ISCTE – e o seu inestimável contributo para o conhecimento e para a vida. A visão neles documentada é a de uma séria instituição, que se tornou marcante a rumar contra o marasmo dominante na academia portuguesa, pela inovação, pela liberdade, num espírito democrático e fraterno. É isso que conta.

Carlos Oliveira Santos

Abril de 2019

Introdução

Acrescentar vida aos anos

Paulo Bento

Comemorar 30 anos de vida de uma organização é sempre motivo de regozijo, mas é especialmente gratificante se se comemorar, ao mesmo tempo, três décadas de inovação e de sucesso. Tal como com os seres humanos, a longevidade de uma organização é, em última instância, a medida da sua eficácia. Contudo, não é a única ou, necessariamente, a mais relevante. As organizações, como os seres humanos, embora resistindo à prova do tempo, podem envelhecer mal. É uma enorme felicidade quando, na longevidade, não encontramos envelhecimento, mas sim constante reinvenção, quando acrescentar vida aos anos se sobrepõe a acrescentar anos à vida. É este o caso do INDEG-ISCTE, é esse o seu ADN.

Pela leitura deste livro, poderá constatar-se que, nas diferentes fases do seu trajecto, o INDEG-ISCTE conseguiu sempre encontrar uma liderança que correspondeu aos diferentes desafios com que se foi deparando ou antecipando. Dito de outra forma, no caso desta história, cada uma das suas lideranças conseguiu a adaptação, mais ou menos eficaz, ao seu sempre complexo contexto.

A ideia de liderança, que perfilho, é exactamente esta: a de uma liderança contingente, muito distante da ideia do líder como alguém providencial. Não existem bons líderes e maus líderes. Há líderes que sabem interpretar o contexto em que exercem a sua função e têm êxito; e há outros que não conseguem fazê-lo e falham.

Este livro está, precisamente, organizado em torno das quatro lideranças que o INDEG-ISCTE conheceu, ao longo destas três décadas,

titulando cada uma das respectivas fases com um conceito sintético: criação, diversificação, agregação e empresarialização. Outros conceitos foram considerados e outros ficaram por considerar, mas o autor conseguiu apreender e dominar bem a essência de cada uma das fases que o INDEG-ISCTE conheceu, até ao presente, e tais conceitos, certamente, não deverão merecer reservas.

Uma instituição de produção e de transmissão de conhecimento, como é o caso do INDEG-ISCTE, tem de ter, necessariamente, um impacto significativo na sociedade em que está inserida. Este, no caso em apreço, é ainda mais significativo, pela antecipação que tem sabido fazer aos desafios organizacionais, pela internacionalização da sua actividade e, também, porque o seu público-alvo são actores sociais relevantes nas empresas e noutras organizações, permitindo, este facto, multiplicar, nestas, o seu impacto. Os depoimentos, que se vão sucedendo ao longo do livro, são bem ilustrativos da relevância da intervenção que o INDEG-ISCTE tem tido no decurso destes 30 anos.

Também para o ISCTE-IUL e, em particular, para a sua Escola de Gestão – com a qual detém uma relação umbilical –, o INDEG-ISCTE foi decisivo a múltiplos níveis, particularmente no período em que aquele não contava com os recursos de que dispõe actualmente e com o prestígio de que disfruta.

As instalações do INDEG-ISCTE, os seus meios técnicos materiais e humanos, as suas contribuições financeiras e a sua ligação ao

mundo empresarial foram, estamos em crer, um contributo relevante para a afirmação do ISCTE-IUL, em particular da sua Escola de Gestão.

Em função do exposto e como decorre da leitura do livro, será mesmo caso para afirmar que talvez poucos investimentos de fundos comunitários tenham produzido externalidades tão positivas para o País e mesmo a nível internacional (Brasil, Cabo Verde, Moçambique e China), como aconteceu com o financiamento inicial concedido pelo PEDIP para a construção do edifício, que ainda hoje é a sede do INDEG-ISCTE e o epicentro da sua actividade.

Termino com os meus agradecimentos a todos os que ao longo destes 30 anos contribuíram positivamente, de diversas formas e em diferentes circunstâncias, para esta história de sucesso. Uma palavra de agradecimento é, também, devida ao autor e demais colaboradores da presente obra, pela sua capacidade de nos contarem essa mesma história, de forma tão precisa e atraente. Por último, mas não menos importante, um bem-haja aos meus colegas de Direcção e aos meus três antecessores.

Paulo Bento

Presidente do INDEG-ISCTE



Antes

mesmo de nascer

PARTE UM | ANTES MESMO DE NASCER

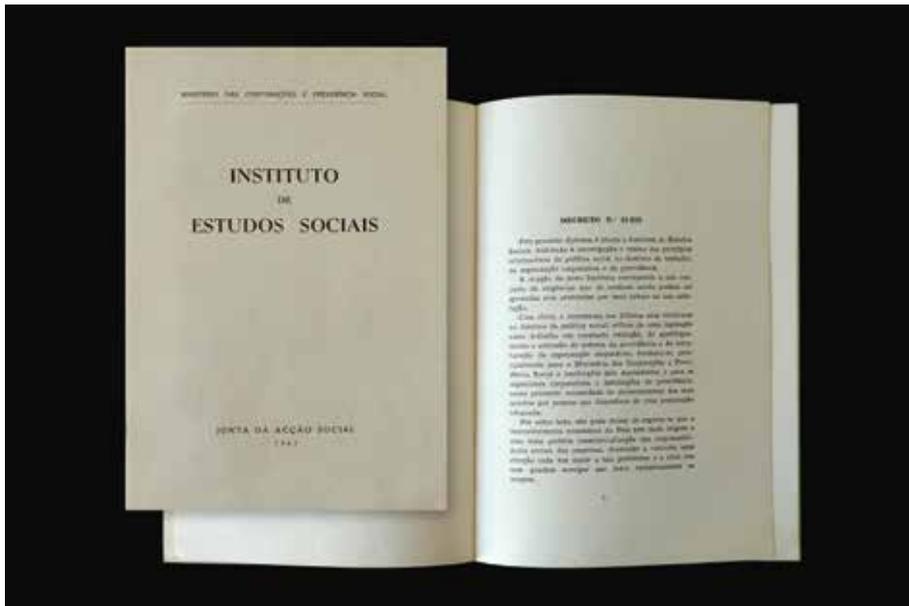
A PRIMEIRA NA UNIVERSIDADE PORTUGUESA

Provavelmente, a convicção de David Alan Garvin, o saudoso professor de Business Administration da Harvard Business School, será sempre plausível: «O ideal de uma *learning organization* ainda não foi concretizado» (2008, p. 109). E a interrogação, do título desse seu artigo, permanecerá eternamente necessária: «É, a sua, uma *learning organization*?». A verdade é que, mesmo recuando no tempo, muito antes de Peter Michael Senge (1990), na esteira de Chris Argyris (1957) e de Donald Schön (1978), ter cunhado aquela designação e desenvolvido os seus conceitos, todas as empresas e instituições, verdadeiramente interessadas em progredir, colocaram a si próprias, desta ou daquela forma, através de maior ou menor número dos seus membros, o imperativo que subjaz a uma *learning organization*: o de criar, adquirir e transferir conhecimento.

Fritz Machlup (1962) já tinha apontado a importância deste último para a economia do mundo actual e Peter Drucker popularizaria o termo, na sua obra de 1969: a economia do conhecimento era uma realidade e a sociedade do conhecimento seguia-lhe as pisadas. E tal seria mais do que motivo para que, no Portugal dos anos 80 do século passado, um grupo de docentes, com uma vida muito para além da academia, tivesse o desígnio de fundar, no seio do ensino superior, uma escola consagrada a ajudar profissionais e empresas sediadas no nosso país a incrementarem aquela dimensão, interpretando-a de acordo com os tempos que eram os seus.

Se considerarmos que uma outra, a da Associação de Estudos Superiores de Empresa (AESE), fundada em 1980, não se encontrava integrada numa instituição de ensino superior (e, ainda hoje, possui uma natureza distinta das demais), a escola a que consagramos este livro foi a primeira criada neste âmbito. Só depois dela, após 1988, nasceriam experiências semelhantes na Universidade Nova de Lisboa, na Universidade Católica, na Universidade do Porto ou no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa (UTL; actual Universidade de Lisboa, UL).

Este pioneirismo fundou-se na própria matriz da instituição que lhe deu berço, o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), criado em 1972, tendo por antecedente, dez anos antes, o Instituto de Estudos Sociais (IES), com base num Plano de Formação Social e Corporativa, promovido, no âmbito do Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra (FDMO), pelo Instituto de Formação Profissional Acelerada (IFPA) e por iniciativa da Junta de Acção Social, tutelada pelo Ministério das Corporações e Previdência Social.



Publicação do IES (1962)

Notícia sobre a criação de quatro novas instituições universitárias, entre elas o ISCTE (1972)

O Decreto-Lei 44 620, de 9 de Outubro, que criou o IES, em 1962, assinalava a «premente necessidade de preenchimento dos seus [do Ministério] quadros por pessoas que disponham de uma preparação adequada». Acrescentando que «não pode deixar de registar-se que o desenvolvimento económico do País tem dado origem a uma mais perfeita consciencialização das responsabilidades sociais das empresas, chamadas a conceder uma atenção cada vez maior a tais problemas e a criar nos seus quadros serviços que deles exclusivamente se ocupem». Por seu lado, o Decreto-Lei 522, de 15 de Dezembro de 1972, que criou o ISCTE, atribuir-lhe-ia por missão:

«Preparar pessoal para o estudo de problemas do trabalho, de organização e gestão de empresas, promovendo a sua formação com vista ao desenvolvimento económico e social do País.»

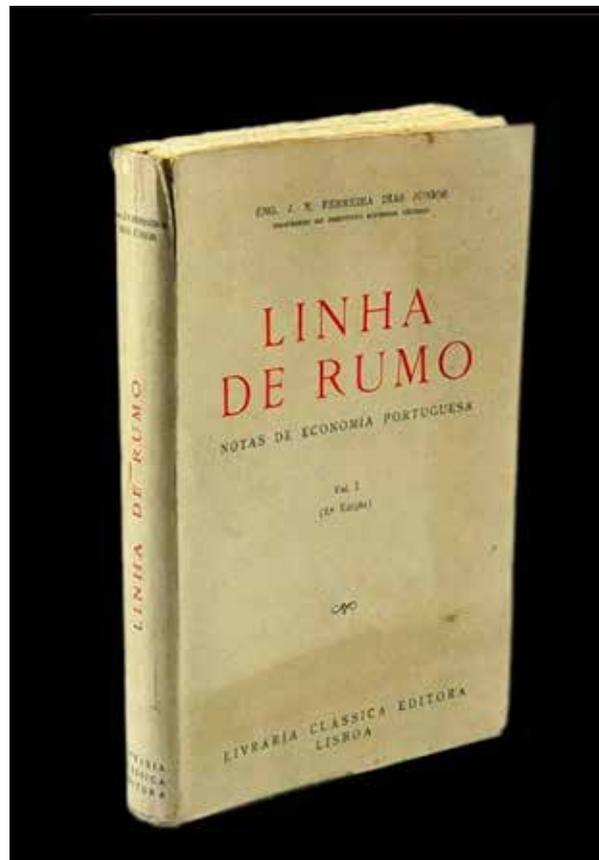
Pelo meio das condicionantes e com o fraseado próprio do chamado Estado Novo, criar-se-ia, isso sim, um espírito de ensino superior que até hoje tem perdurado, com proveito, onde Ciências Sociais, Gestão e, mais recentemente, Tecnologias se cruzam com uma acentuada preocupação com a vivência efectiva do nosso país, dos seus cidadãos, instituições e empresas – algo consideravelmente distinto do vetusto academicismo das universidades portuguesas –, que se traduziu no tipo de docentes que a instituição congregou: pessoas com sólida experiência e envolvimento nas áreas profissionais relacionadas com os conhecimentos que leccionavam.

PORTUGAL E A EUROPA AJUDARAM

Ainda que situada na segunda metade da década de 80, a iniciativa de um grupo de docentes do ISCTE de criar uma primeira escola de formação pós-graduada de executivos no ensino superior português não é alheia a outras que, ao arremesso do entranhado reaccionarismo da ditadura, desde, sobretudo, finais da década de 50 até à revolução democrática, foram tentando impregnar conhecimento actualizado no tecido económico português e nos seus agentes, na perspectiva de modernização e de desenvolvimento. Nesse pós-Segunda Guerra Mundial, até Fernando Rosas, historiador insuspeito de afinidades pelo regime, entende algo com que temos de concordar:

«A sociedade portuguesa iniciava um dos mais profundos processos de mudança estrutural da sua história, não obstante poderosos factores sociais e políticos de resistência que subsistiam» (1994, p. 419).

Nunca é demais salientar a figura de José Ferreira Dias, subsecretário de Estado do Comércio e Indústria, de 1940 a 1944, presidente do Conselho Directivo (cargo actualmente equivalente ao de bastonário) da Ordem dos Engenheiros, de 1945 a 1947, e ministro da Economia, de 1958 a 1962, tanto no seu propósito de industrialização, como no modo, inevitável, com que iria emperrando com a essência do regime salazarista. Tratar-se-ia, ao longo desses anos, como bem explica Maria Fernanda Rollo (2007), de «um desenvolvimento que assentava numa mão-de-obra de baixo preço e pouco qualificada», que «poupava aos empresários a necessidade de investirem na modernização dos sectores, impedindo, assim, que se atingissem elevadas taxas de produtividade. Não o fazendo, numa época caracterizada



Um desenvolvimento que assentava numa mão-de-obra de baixo preço e pouco qualificada, que poupava aos empresários a necessidade de investirem na modernização (fábrica conserveira Peninsular, em Vila Real de Santo António)

José Ferreira Dias e o seu livro *Linha de Rumo* (1945)

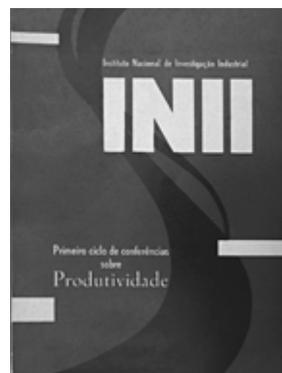


**António de Magalhães
Ramalho**

**Sede do Serviço de
Produtividade do INII, em
Lisboa**



**O logótipo e uma
publicação do INII**



por um rápido desenvolvimento tecnológico, a indústria comprometia o seu próprio futuro por falta de competitividade proveniente de um fraco nível de mecanização, de deficiências de gestão das unidades produtivas e, talvez, sobretudo, pela incapacidade para assumir o seu próprio processo de inovação.»

Em qualquer caso, à intervenção política de Ferreira Dias e ao papel directo de António de Magalhães Ramalho (apesar da constante tensão entre ambos: *vide* Margarida de Magalhães Ramalho, 2014) se deve, como neste livro recorda José Torres Campos, a criação, em 1957, e o funcionamento, a partir de 1959, do Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII), «órgão de investigação e assistência técnica apto a colaborar com as actividades particulares na resolução das dificuldades tecnológicas que hão-de surgir com o aperfeiçoamento da produção industrial» (Decreto-Lei 42 120, 23 de Janeiro de 1959). O INII acabaria por se tornar uma importante referência não só daquela vontade de cruzamento de conhecimento, inovação e empresas, mas berço profissional, inclusive, de alguns dos protagonistas do ISCTE, como Eduardo Gomes Cardoso, Adérito Sedas Nunes, José Manuel Protes da Fonseca, Mário Murteira, José Torres Campos, Luiz Moura Vicente ou João Cravinho, sendo que alguns destes teriam uma influência decisiva na criação da instituição que dá título a este livro.

Posteriormente, já em pleno regime democrático, surge, no Instituto Superior Técnico (IST), uma iniciativa que viria a ter, também, um papel bem influenciador da nossa. Em 1978, três jovens do Departamento de Engenharia Electrotécnica do IST, José Tribolet, doutorado no Massachusetts Institute of Technology (MIT), Luís Vidigal, a caminho de doutoramento nessa mesma instituição, e João Lourenço Fernandes, doutorado na Universidade de Southampton, congeminaram «uma unidade de I&D que permitisse não só a abertura do IST ao exterior – iniciando-se contactos com responsáveis empresariais – como a obtenção do apoio interno dos responsáveis académicos no IST e na UTL, e finalmente do IAC (Instituto de Alta Cultura), à data a agência nacional responsável pela coordenação e financiamento da ciência em Portugal» (Pedro Guedes de Oliveira, p. 11).

Assim nasceria, em Setembro de 1980, o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC), com a virtude, entre muitas outras, de um tipo de estatutos – o de uma associação de direito privado e sem fins lucrativos –, «absolutamente pioneiro em Portugal... sendo associados fundadores académicos o IST e a UTL, e associados empresariais os CTT e os TLP, com a particularidade de cada um dos dois diferentes blocos deter, em conjunto, exactamente 50 por cento do controlo da associação» (*idem*), algo «com um apoio administrativo leve, contrastando com a estrutura burocratizada da universidade, justificando, portanto,



**Desempenharam funções
no INII (da esquerda para
a direita; de cima para
baixo): Eduardo Gomes
Cardoso, Adérito Sedas
Nunes, José Manuel
Protes da Fonseca, Mário
Murteira, José Torres
Campos, João Cravinho**



**A sede do INESC, na Rua
Alves Redol, em Lisboa**



a sua existência autónoma dentro da mesma» (José Carlos Príncipe, p. 23). Ou seja, «para permitir a abertura da academia ao sector industrial, foi considerado necessário, no Portugal pós-revolucionário de 1975, contornar a burocracia universitária e a sua carência de estruturas capazes de desenvolver e aplicar tecnologia que contribuísse para modernizar a economia portuguesa» (*idem*).

Depois, foi a evolução desse Portugal, já muito pós-revolucionário. Dando sequência ao que estava na cabeça, desde os primeiros tempos do novo regime democrático, de alguns dos seus pais-fundadores, o nosso país tinha pedido, em 1977, a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), concretizada em 1986 e abrindo caminho para uma considerável mudança de objetivos, padrões e necessidades, implicando, no fundo, todos os portugueses. Para tal, tornava-se obrigatório e urgente reformular conceitos e processos empresariais, atirando para outros patamares o nível de conhecimento e de experiência dos respectivos intervenientes, através, nomeadamente, de uma vasta e sistemática acção de formação profissional.

À criação do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), em 1975, e, quatro anos depois, do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), tinham-se seguido decisões políticas, expressas, designadamente, nos Decretos-Leis 444/80 e 445/80, que perspectivaram o princípio da promoção do acesso à formação profissional inicial e ao longo da vida. Nesse sentido, com a integração na CEE, Portugal passou a dispor dos consideráveis apoios do Fundo Social Europeu (FSE), especialmente concebido para sustentar a capacitação dos cidadãos dos países membros, apoios potenciados pela criação do Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP), aprovado, em Dezembro de 1987, pelo Parlamento Europeu e regulamentado pelo Conselho das Comunidades Europeias, em 24 de Junho do ano seguinte.

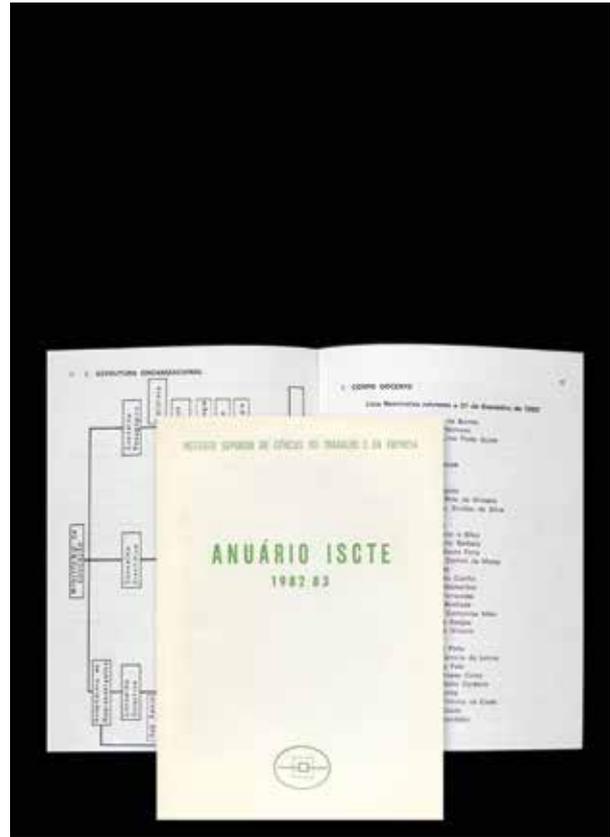
Tratou-se de «um programa integrado de desenvolvimento, a favor de Portugal, no qual se afirma que a Comunidade deve envidar esforços no sentido de apoiar os projectos de desenvolvimento económico do Estado português, entre outros, no sector da indústria, designadamente das pequenas e médias empresas, com vista a aumentar a sua produtividade, salvaguardar os postos de trabalho e promover a formação profissional», com base numa significativa contribuição financeira no valor de 500 milhões de ECU (unidade monetária que, na altura, vigorava na Comunidade Europeia, com um valor em escudos aproximado ao que viria a ser posteriormente o euro), para o período de 1988 a 1992, com a respectiva gestão a cargo do Ministério da Indústria e da Energia. Àquele valor, juntar-se-iam mais 500 milhões de ECU provenientes dos fundos estruturais do Fundo Europeu

de Desenvolvimento Regional (FEDER) e do próprio FSE. Ao PEDIP I seguir-se-ia o PEDIP II, para o período de 1994 a 1999, bem como o Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP), de 1990 a 2006, assegurando um carácter continuado destas políticas.

Entretanto, verificava-se que diversas pessoas envolvidas no IES e, depois, no ISCTE iam desempenhando cargos muito relevantes, que foram acompanhando, a seu modo, a evolução da economia portuguesa. A enorme responsabilidade de gerir o PEDIP foi confiada a Albertino José Santana, que, sendo engenheiro electrotécnico pelo IST e *master of science in Industrial and Management Engineering* pela Columbia University, de Nova York, era um dos docentes do ISCTE. O referido José Torres Campos, engenheiro electrotécnico pelo IST, docente do IES e, mais tarde, do ISCTE, seria director-geral dos Serviços Industriais (1969-1973), com a responsabilidade do INII, e um dos protagonistas da importante negociação do Acordo de Comércio Livre entre Portugal e a CEE, concretizado em 1972. Posteriormente a Abril de 1974, foi secretário de Estado da Indústria e Energia dos três primeiros Governos Provisórios, e presidente da Cimpor (1976-82), assim como, desde 1997, seria ele o comissário-geral da Expo'98.

Mário Murteira, licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (ISCEF), com estudos de pós-graduação em Paris, no Institut d'Études Supérieures des Arts (IESA) e na Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno (SVIMEZ), em Roma, doutorado pela Universidade Técnica de Lisboa, era, desde longa data, uma referência na área da Economia do Trabalho. Foi investigador da Divisão de Estudos de Economia Industrial do INII e acompanhou Adérito Sedas Nunes no Gabinete de Estudos Corporativos (GEC), no Gabinete de Investigações Sociais (GIS, depois Instituto de Ciências Sociais, ICS), no IES e no ISCTE, onde seria presidente do Conselho Científico (1977 e 1982-1984) e do Conselho Pedagógico (1979). Ministro dos Assuntos Sociais no Primeiro Governo Provisório (1974) e ministro do Planeamento e Coordenação Económica nos Quarto e Quinto Governos Provisórios (1975), foi, ainda nesse ano, nomeado vice-governador do Banco de Portugal.

Por seu lado, como esclarece o depoimento de José Torres Campos, Eduardo Gomes Cardoso foi o responsável pelo Serviço de Produtividade do INII. Era engenheiro mecânico pelo IST e tinha o curso de Gestão do Institut d' Études Supérieures des Techniques d'Organization, de Paris, tirado em 1958-59, com o apoio da Junta Nacional das Cortiças, para onde foi, como quadro, por incumbência do então subsecretário de Estado do Comércio e Indústria, Magalhães Ramalho, que dele diria:



«Além do conhecimento directo que tive das qualidades deste engenheiro, enquanto exercia as funções de subsecretário de Estado do Comércio e Indústria, o mesmo acaba de se especializar em Organização, com a honrosíssima posição de segundo lugar entre os numerosos engenheiros estrangeiros no Institut d'Études Supérieures des Techniques d'Organization du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris.» (Margarida de Magalhães Ramalho, 2014, p. 93)

Primeiras instalações do ISCTE, no Campo Grande, em Lisboa (1972)

Anuário ISCTE 1982-1983

Ramalho era o presidente do INII quando Gomes Cardoso aí dirigiu o Serviço de Produtividade, de 1959 a 1966. Entretanto, Cardoso leccionou no IES, desde 1965, tendo, posteriormente, protagonizado a consolidação do ISCTE, a partir da área de Gestão, sendo, inclusive, presidente do Conselho Directivo do Instituto, de 1980 a 1983. Nesta altura, já Gomes Cardoso tinha sido administrador da Siderurgia Nacional (1972-76), presidente do IPE, Investimentos e Participações do Estado (1976-80) e director da Empresa Geral de Fomento (1980-85).

O que isto quer dizer é que os alunos do ISCTE dispunham do contacto com figuras de proa do meio empresarial português, como as referidas – e outras mais houve –, o que conferiu ao Instituto uma acrescida credibilidade e, em especial,

aos seus cursos de Gestão, enorme capacidade de atracção. No ano de 1977-1978, por exemplo, Organização e Gestão de Empresas possuía 1220 alunos, enquanto Sociologia tinha 349, mesmo sendo este o primeiro e o mais prestigiado curso desta área, em Portugal. Paulo Pedroso, aluno (e, depois, docente) do ISCTE, em depoimento para o livro *Afirmção de Uma Identidade: 45 Anos de ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa* (2018), assim o relembra:

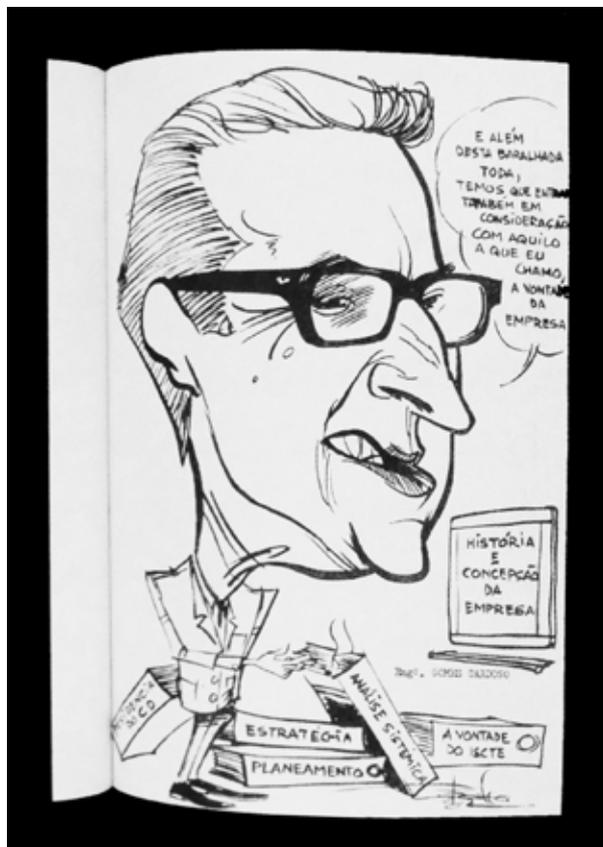
«Entreí, como estudante de Sociologia, em 1983... Eu vim para cá por indicação do Prof. Boaventura Sousa Santos. O meu irmão mais velho era recém-licenciado em Direito e seu colaborador, em investigação. Pedi ao meu irmão que lhe solicitasse um aconselhamento sobre em que escola estudar. O Professor foi inequívoco: “Em Portugal, só vale a pena o ISCTE.”» (p. 97)

Caricatura de Eduardo Gomes Cardoso no livro de curso dos alunos da licenciatura de Organização e Gestão de Empresas do ISCTE (1977-1982)

Acresce que, para lá da sua experiência, como referiria António Firmino da Costa, «do lado da Gestão, de certa maneira, os docentes eram pessoas descontentes com a rotina da organização industrial arcaica e queriam introduzir modernidade na Gestão, na convocação de várias ciências para organizar e profissionalizar a direcção do mundo económico. Era esse o seu sentido de futuro» (2007, p. 240).

De resto, os que, no ISCTE, naquela década de 80, se considerassem

capazes de levar a cabo novas instituições e acções adequadas aos objectivos de formação e qualificação profissional, englobados em programas como os do PEDIP, do FSE ou do PRODEP, tinham, aberto à sua frente, um caminho promissor, o que, como bem sabemos, não é a condição para a real iniciativa. Esta mais solicita a natureza intrínseca dos envolvidos, que foi o que contou, decisivamente, no curso desta nossa história.



Da grande vontade de haver uma escola de formação de executivos

José Torres Campos

DEPOIMENTO

«Do que vos posso falar é de alguns antecedentes do INDEG-ISCTE. O período do pós-guerra correspondeu a diversas vontades de desenvolvimento, com destaque para a do Professor Eng.º José Ferreira Dias, cuja acção teve incidência na política de industrialização do País, nomeadamente, no plano da electrificação, graças a alguma ajuda do Plano Marshall. Ele era uma pessoa de uma consistência de raciocínio e de uma definição de objectivos muito concretos, que não tinha medo de criticar a política do Estado Novo, apesar de ser um homem do regime.

Por seu lado, o Eng.º António de Magalhães Ramalho, uma pessoa um tanto sonhadora, logrou criar uma instituição que cobrisse todas as novas áreas de que já se falava, numa Europa que tinha ultrapassado um período de carências do imediato pós-guerra e seguia uma via de grande desenvolvimento. Assim nasceu, em 1959, o Instituto Nacional da Investigação Industrial (INII), sob a sua presidência, mas na dependência do Ministério da Economia, chefiado, precisamente, pelo Prof. Eng. Ferreira Dias. O INII tinha por missão cobrir as várias áreas e processos da Gestão da Economia e das empresas através de diversos serviços, entre eles – de longe, o que teve maior expansão – o Serviço de Produtividade, dirigido por uma pessoa que terá um papel decisivo no INDEG-ISCTE, o Eng.º Eduardo Gomes Cardoso.

Aquele sucesso assentava numa indústria que estava ansiosa por qualquer coisa do género, mesmo que, por vezes, não tivesse consciência disso. O que agora é o bê-á-bá da Gestão Empresarial era, pura e simplesmente, algo que não existia.

O Eng.º Gomes Cardoso escolheu um conjunto de técnicos para levar a cabo um trabalho de investigação e formação, de que fiz parte. Tinha-me licenciado no IST, há dois anos, trabalhava na Fábrica Cabos d'Ávila e ouvi falar nas possibilidades do INII.

Possuíamos, então, como referência, as boas escolas existentes por essa Europa, que ensinavam as técnicas de Gestão. A ideia inicial foi mandar aqueles técnicos do Serviço para aí frequentarem cursos de Gestão. Como exemplo, eu e o Carlos Corrêa Gago fomos para Londres, o Luiz Moura Vicente, para a Holanda, o Victor Santos, para Genebra, etc. Íamos, normalmente um ano, e voltávamos para organizar os nossos próprios cursos, de Gestão de Produção, de Gestão de Stocks,

de Planeamento Industrial, etc. Porém, antes, íamos para as fábricas, para conhecer bem a sua realidade e, em paralelo, fazíamos estudos comparativos por sector de actividade, produzindo os respectivos relatórios, que permitiam tirar conclusões e orientações.

Depois, aos cursos por nós organizados e leccionados (algumas vezes, com a participação de professores que havíamos tido nos nossos próprios cursos, no estrangeiro), afluíam empresários e quadros superiores das empresas portuguesas. Foi um sucesso muito significativo. De facto, as pessoas, nas empresas, acolheram estas iniciativas de uma forma que ultrapassou as nossas expectativas.

Tenho muito orgulho de ter participado nesse grupo e de ter acompanhado o Eng.º Gomes Cardoso, que era um homem excepcional, com um excelente conhecimento das pessoas.

Na sua mente, por essa altura, já se perceberia a grande vontade de haver uma escola de formação de executivos, para ser, em Portugal, o equivalente às escolas que nós tínhamos frequentado. Estou convencido de que ele terá sido o primeiro, ou um dos primeiros, a entender isso.

Note-se que, embora a maioria das pessoas do Serviço de Produtividade do INII fosse oriunda da Engenharia – o que se compreende, dada a preocupação com a produção industrial –, por influência directa do Eng.º Gomes Cardoso, havia também algumas com formação em Economia, à falta de outra licenciatura mais apropriada para os aspectos das relações humanas no trabalho – assim se designava na altura –, bem como, nomeadamente, em Histórico-Filosóficas, como Maria Isabel Barreno, ou mesmo em Letras, como Maria de Fátima de Bivar, a conhecida escritora Maria Velho da Costa, posteriormente, ambas autoras das *Novas Cartas Portuguesas*.

No quadro desta orientação e dado o relativo sucesso do Serviço de Produtividade, juntou-se, à vontade do Eng.º Gomes Cardoso, o Prof. Adérito Sedas Nunes, que eu creio que também actuava como consultor do Gabinete de Estudos Económicos do INII. Quando digo juntou-se, refiro-me especificamente à ideia de dar passos no sentido de um ensino mais sistemático desta conexão entre Gestão e Relações Humanas, o que sucederia com o IES e com o ISCTE, acabando por gerar o INDEG-ISCTE.»

Maio de 2018

José Torres Campos

Engenheiro (IST), director-geral dos Serviços Industriais (1969-73), secretário de Estado da Indústria e Energia (1974-75), presidente da Cimpor (1976-82), comissário-geral da Expo'98.



PASSOS INICIAIS

Era no pequeno gabinete número oito, no corredor do segundo andar da Ala Oeste do edifício I do ISCTE, concebido pelo arquitecto Raúl Hestnes Ferreira, que Eduardo Gomes Cardoso ia coordenando a sua actividade no ensino da Gestão, naquela instituição criada em 1972. Pelos anos 80, nem se pode dizer que havia um departamento desta área. Chegou a chamar-se, informalmente, Unidade Departamental das Ciências de Gestão (UDCG) e era um aglomerado, digamos assim, onde cabia tudo – Estratégia, Processos, Métodos Quantitativos, Informática, Direito... –, tendo Mário Murteira como único doutorado, já professor catedrático, economista, como vimos, mas que acabaria por se colocar sempre ligado à área da Gestão:

«Há aqui uma peripécia pessoal. No princípio da década de 90, embora continuando a ensinar Economia, saltei para área da Gestão, ou seja, continuei a ser professor de Economia, mas integrado no Departamento de Gestão. Se me perguntar porquê, eu digo porque sim. Esta foi das melhores opções profissionais que tomei em toda a minha vida.» (Mário Murteira, 2007, p. 122)

Tratar-se-ia, para Murteira, para Gomes Cardoso (que era presidente do Conselho Geral da UDCG) e para muitos outros envolvidos em Gestão, de privilegiar uma

O actual corredor do segundo andar do edifício I do ISCTE, onde se localizava o gabinete número oito

intervenção mais efectiva na vida económica portuguesa e de evitar uma Economia tida por mais macro e mais ideologizada, digamos assim – que também a havia no ISCTE. Enfim, naquele aglomerado de Gestão, situavam-se pessoas com formações diversas, mas que, tal como sublinhámos, tinham sólida experiência empresarial e, sobretudo, comungavam nos mesmos desígnios de um ensino de Gestão actualizado, inserido na realidade da nossa sociedade e nas suas dimensões humanas, pessoas como o próprio Mário Murteira, Eduardo Gomes Cardoso, Carlos Caiano Pereira, José Manuel Prostes da Fonseca, José Joaquim Laginha, Alfredo Pereira, Augusto Afonso de Albuquerque, Luiz Moura Vicente, Jorge Correia Jesuíno ou Hélder Caldeira Menezes. Embora mais novos, Nelson dos Santos António, Victor Franco, Victor Roldão, Luís Reto, António Gomes Mota, Elizabeth Reis, Joaquim Viana Cabral, Luís Filipe Pereira, Manuel Pita, José Paulo Esperança, Clementina Barroso, António Borges, José Crespo de Carvalho, João Pedro Nunes, José Azevedo Rodrigues ou Joaquim Vicente Rodrigues, entre outros, viriam, a seu modo e tempo, a desempenhar papéis nos passos que se seguiriam.

Em meados de 1983, foi importante, para a história que aqui nos interessa, a criação, no ISCTE, do Gabinete de Estudos de Gestão (GEG), pela mão, é claro, de Eduardo Gomes Cardoso e com o apoio de Carlos Caiano Pereira, licenciado em Finanças pelo Instituto Superior de Economia (ISE) e presidente, então, do Conselho Directivo do ISCTE, reconhecido especialista em contabilidade empresarial e, também ele, com ampla actividade de gestão e de consultoria em diversas empresas. De Caiano Pereira diria, aliás, Mário Murteira:

«Esse homem foi fundamental para o desenvolvimento da Gestão»
(2007, p. 117).

Tratava-se, com o GEG, de autonomizar e reforçar ainda mais a Gestão como área de ensino e de investigação no ISCTE. Dois anos depois, já o Gabinete fundava a sua própria revista – a primeira desta área, em Portugal –, a *Revista de Gestão*, dirigida por António Gomes Mota, no primeiro número da qual Caldeira Menezes explicava os propósitos do GEG:

- «– A promoção da investigação técnica e científica nas áreas da Organização e da Gestão de empresas;
- A realização de estudos empresariais, em estreita colaboração com entidades externas do ISCTE;
- A realização de cursos de pós-graduação destinados a licenciados, cuja actividade profissional se dirija às ciências e técnicas empresariais;

- A concretização de colóquios, congressos e visitas de estudo, que proporcionem aos discentes do ISCTE um maior contacto com a realidade empresarial portuguesa;
- A constituição de um meio vivo de aproximação do ISCTE às entidades oficiais e para-oficiais vocacionadas para a problemática empresarial nacional, como uma forma de contribuição e de enriquecimento do próprio Instituto (ISCTE).» (1985, p. 7)

E pormenorizava que «os objectivos do GEG têm o seu veículo materializador em três Departamentos (Editorial e de Colóquios; de Estudos Empresariais; de Formação Técnico-Científica) e no Centro de Estudos de Gestão, que foram muito apoiados, durante o ano de 1984, pelas seguintes instituições: IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), CIFAG (Centro de Informação e Formação em Gestão), Ordem dos Engenheiros e AIP (Associação Industrial Portuguesa)» (*idem*).

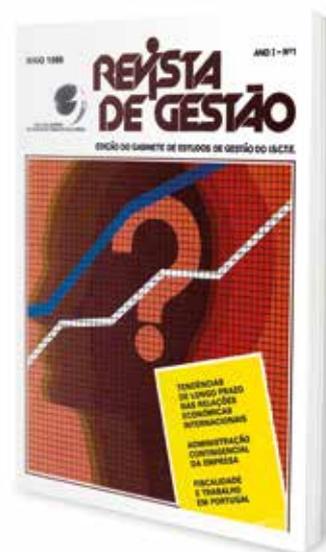
De resto, a perspectiva sobre o que deveria ser o ensino da Gestão era muito clara naquilo que Gomes Cardoso sempre desejou: «A associação universidade/empresas» (2007, p. 54). Caiano Pereira, em artigo de 1985, sobre «O ensino da Gestão em Portugal», assinalava:

«Julgamos que o desenvolvimento de núcleos de prestação de serviços ao exterior, com características de investigação aplicada e de formação complementar, poderá reforçar a ligação Escola/Empresa.» (1985, p. 7)

O primeiro número da Revista de Gestão

A familiaridade e a confiança de Gomes Cardoso na receptividade das empresas e dos profissionais a uma boa proposta de formação de executivos eram muito grandes e vinham-lhe da sua experiência no INII, como ele próprio contou:

«Em 1962, propus a realização de 16 cursos. Magalhães Ramalho achou que eram muitos, mas acabou por nos deixar fazer. Fiz uma campanha de promoção junto de todas as empresas, personalidades e entidades possíveis, num total de 20 mil contactos. Foi um sucesso tremendo e, em vez de 16, fizemos 32.» (Margarida de Magalhães Ramalho, 2014, p. 224)





O primeiro-ministro Mário Soares na cerimónia de adesão à CEE, realizada no Mosteiro dos Jerónimos (1985)

A integração na CEE, em 1986, e os apoios disponíveis iriam, evidentemente, motivar a formulação de cursos para responsáveis de empresas, a braços com as enormes mudanças que o nosso país enfrentava. As coisas, no ISCTE, começaram a germinar. Nelson dos Santos António, hoje professor catedrático do ISCTE-IUL, integrou, em 1986, um grupo de Estratégia, na área da Gestão, liderado por Gomes Cardoso, com Luís Filipe Pereira, Alfredo Pereira, José Taborda Farinha, Aldino Salgado, Rui Neves e Amílcar Ramos, entre outros, e seria aqui que as derradeiras iniciativas para uma escola de formação de executivos sucederiam. Naquele ano, Nelson António veio a Portugal, vindo da alemã Bergischen Universitat, de Wuppertal. Tinha ali entregue a sua tese de doutoramento e aguardava provas:

«Na altura, vim para esse grupo de Estratégia, para leccionar Estatística, e o Alfredo Pereira veio falar comigo sobre um projecto apresentado ao FSE, algo bastante inovador, sobre Gestão Estratégica para as PME. O que acontecia é que só se desejava seleccionar donos de empresas ou os respectivos sucessores. Houve, aliás, pessoas que disseram que não conseguiríamos alunos, mas acabaram por se constituir cinco grupos, com 20 participantes cada. Eles estavam aqui no ISCTE, em formação, durante cinco semanas – semana sim, semana não –, e depois nós íamos às próprias empresas, ajudar a implementar o que tinham aprendido. O projecto foi aprovado e realizado, e nós percebemos como funcionava todo aquele processo.» (entrevista, Julho de 2018)

O passo seguinte foi o de apresentar um projecto de valor consideravelmente maior, mas a regulamentação do FSE, entretanto aprovada, impedia que fossem as



universidades a apresentar projectos. Eles tinham de passar por centros de investigação reconhecidos oficialmente. O GEG não o era e aquele grupo de Estratégia teve de recorrer a um centro existente no ISCTE, o Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos (CIDEDEC). Estabeleceu-se um acordo, negociou-se um *fee* com o CIDEDEC, mas o que acabou por suceder entrou no domínio da falta de ética de que alguns humanos são possuídos:

«Houve um golpe de Estado dentro do CIDEDEC, os novos responsáveis deram o dito por não dito e apropriaram-se do nosso projecto, que já tinha sido aprovado pelo FSE.» (*idem*)

O edifício I do ISCTE

Este CIDEDEC acabaria, aliás, por falir alguns anos depois, tristemente envolvido em processos judiciais. Em qualquer caso, para aquele grupo de Estratégia, que tinha tomado a iniciativa deste novo tipo de formação, onde pontificava Eduardo Gomes Cardoso, ficou clara a necessidade de possuir uma estrutura própria, que congregasse esta formação pós-graduada de executivos. Gomes Cardoso traduziria essa necessidade de forma mais profunda, envolvendo não apenas aquele triste episódio, mas vários outros factores:

«Nós estávamos a ser atabafados por um modelo de universidade com as liturgias e hierarquias das que se criaram há mil, dois mil anos – coisas que não existiam no ISCTE, na sua origem, mas que inevitavelmente acabam por aparecer quando se começa a subir. Por outro lado, uma instituição que vivesse sem pensar no dinheiro e sem pensar se o que fazia trazia algum benefício, que não fosse apenas a resposta aos seus interesses próprios, era algo alheio à nossa razão de existir.» (entrevista, Maio de 2012)



**Mais alguns dos
protagonistas iniciais
do INDEG-ISCTE: Carlos
Caiano Pereira, Victor
Franco, Victor Roldão, Luís
Filipe Pereira**

Fundamental, quer conceptual, quer materialmente, para aquele grupo de pessoas envolvidas na Gestão seria conseguir uma estrutura o mais autónoma possível daquelas maleitas, que sempre espreitam nas instituições de ensino, e fazê-lo segundo um modelo adequado. Victor Franco, um dos docentes do ISCTE, na altura ainda jovem, comparado com aquelas personalidades de referência, tinha uma colaboração directa (que ainda mantém hoje, já professor catedrático emérito, reformado do ISCTE) com o INESC:

«De modo que eu conhecia bem a experiência do INESC e estimava muito aquele modelo de associação entre universidade e empresas. Estamos a falar, para além do mais, da disponibilidade de verbas muito consideráveis. Ora, depressa passei a entender que aquilo era algo útil para fazer no ISCTE. Uma vez, falei sobre o assunto com o Alfredo Pereira, que, para além de docente no ISCTE, era presidente do Clube de Empresários das Pequenas e Médias Empresas e já bastante envolvido na formação de executivos. Nós éramos muito jovens e tínhamos a consciência da necessidade de motivar pessoas mais experientes e poderosas no ISCTE. Fomos, então, falar com o Eng.º Gomes Cardoso, que era muito respeitado, com muitos contactos e, sobretudo, muito “para a frente”, e foi ele que corporizou, de facto, a concretização daquela ideia.» (entrevista, Maio de 2018)

Não havia dúvida quanto ao desejo e à dimensão de uma personalidade como a de Eduardo Gomes Cardoso para avançar com algo novo, no ensino da Gestão em Portugal. Victor Roldão, nessa época outro jovem docente do ISCTE (também, hoje, professor catedrático emérito, reformado), já o tinha acompanhado noutras situações:

«A minha relação com o Eng.º Gomes Cardoso fez-se muito para além do ISCTE. Apesar da diferença de idades entre nós, tivemos algumas

actividades profissionais em paralelo e, no ano de 1980, fundámos uma empresa de recuperação de empresas, a Sinergia, que integrava figuras, a maior parte engenheiros, como ele: José Torres Campos, Medina Carreira, Moura Vicente, entre os mais velhos, ou, entre os mais novos, António Guterres. O Eng.º Gomes Cardoso era uma pessoa de excepção, com muita iniciativa, com muita visão, que é um dom que só cabe a alguns. Ele foi uma das pessoas que considero mais relevantes na minha vida.» (entrevista, Maio de 2018)

Para além de tudo o mais, Gomes Cardoso tinha a capacidade de transformar esse dom em formas muito concretas de motivação das pessoas. Maria Isabel Barreno, sobre esta estimada figura, contará:

«A inovação [no Serviço de Produtividade do INII] constatava-se até em pequenos pormenores do funcionamento interno. Gomes Cardoso, que dirigiu o departamento, estipulou, por exemplo, que a meio da manhã e a meio da tarde se fizesse uma pausa para o café, prática até aí desconhecida e que foi mantida mesmo após a sua saída do Instituto. Durante essas pausas, falávamos e discutíamos ideias. Não direi que se falasse abertamente sobre temas políticos – nesse tempo, a prudência tinha que ser a regra básica –, mas, mesmo assim, comparativamente com outros sectores públicos, aqui havia mais abertura... O INII foi um lugar onde me formei como adulta.» (Margarida de Magalhães Ramalho, 2014, p. 236)

Sala do Serviço de Produtividade do INII

No decurso de 1988, também algo de novo se abriria: Eduardo Gomes Cardoso foi a alma que liderou a formalização de uma nova instituição consagrada à formação executiva em Gestão – como sublinhámos, a primeira a ser criada, em Portugal, no âmbito de uma instituição universitária. Nasceria o Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, o INDEG-ISCTE.





Criação [1988-1998]

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020



---Verifiquei a identidade dos outorgantes pela exibição dos seus referidos bilhetes de identidade.

---E DECLARARAM:

---Que pela presente escritura, constituem entre as suas representadas uma associação, sem fins lucrativos, com a denominação "INDEG / ISCTE - INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO EMPRESARIAL DO ISCTE", abreviadamente designada por INDEG/ISCTE, com sede em Lisboa, na Avenida das Forças Armadas, Edifício ISCTE, que tem por objecto a interligação no domínio da gestão entre o ensino e a investigação e as actividades do sector económico, administrativo e social, através do lançamento de acções que contribuam para o desenvolvimento da sociedade portuguesa em geral, e, em particular das empresas, e que se fica a reger pelos artigos constantes do documento complementar anexo a esta escritura, elaborado nos termos do número dois do artigo setenta e oito do Código do Notariado.

---ARQUIVO além dos já citados documentos, o referido documento complementar.

Formato A4 (210x297) - Tip. Naldão, L.da-Tomar

Página da escritura de
criação do INDEG-ISCTE
(1988)

Notícia de *O Jornal* sobre a
fundação do INDEG-ISCTE
(1988)

Instituto de Apoio a Empresas constituído no âmbito do ISCTE

A interligação no domínio da gestão entre o ensino e a investigação e as actividades do sector económico, administrativo e social, através de iniciativas que contribuam para o desenvolvimento do País, em geral, e das empresas, em particular (nomeadamente das PME's), é o grande objectivo do recém-constituído Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial e do Clube de Empresários de Pequenas e Médias Empresas (CEPME), o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), Investimentos e Participações do Estado (IPE), CTT/TLP, Caixa Geral de Depósitos, Banco Pinto e Sotto Mayor, Portucel e Supermercados Pão de Açúcar (SUPA).

Instituto Superior de Estudos do Trabalho e da Empresa (INDEG/ISCTE).

A assinatura da escritura de constituição desta nova associação científica, nascida no ISCTE, realizou-se no dia 2 de Novembro último. Foram signatários, para além daquela escola superior

de Pequenas e Médias Empresas (CEPME), o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), Investimentos e Participações do Estado (IPE), CTT/TLP, Caixa Geral de Depósitos, Banco Pinto e Sotto Mayor, Portucel e Supermercados Pão de Açúcar (SUPA).

Constituem atribuições principais do INDEG/ISCTE a formação em gestão dos recursos humanos nas empresas e outras organizações, seja para responder a necessidades específicas seja enquadrado em programas de desenvolvimento com maior âmbito; o apoio

ou lançamento de projectos de desenvolvimento da gestão, podendo ou não assumir estes a forma de programas doutorais, pós-graduação ou outros em ligação com as instâncias universitárias; e a realização de estudos aplicados, pesquisas e investigações no domínio da gestão solicitados por empresas nacionais ou estrangeiras.

O apoio às empresas e outras organizações na orientação e execução do desenvolvimento da gestão é, também, outro dos seus objectivos, bem como a promoção de iniciativas visando o debate conclusivo sobre estudos, experiências e inovações.

PARTE DOIS | CRIAÇÃO [1988-1998] FACTOS

PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE PORTUGUESA

No dia 2 de Novembro de 1988, a notária Lídia Nunes de Menezes, com cartório na lisboeta Calçada Ribeiro Santos – estudante assassinado pela PIDE-DGS, em 1972 –, deslocou-se ao edifício do ISCTE para lavrar a constituição de uma nova sociedade. Esperavam-na o presidente do Conselho Directivo desta instituição, José Manuel Prostes da Fonseca, e diversos representantes de outras entidades externas:

- Sérgio Pontes Bessa de Oliveira, do Clube dos Empresários das Pequenas e Médias Empresas;
- Amadeu Augusto Pires, da Caixa Geral de Depósitos;
- Carlos Petrony de Abreu Faro, da SUPA, Companhia Portuguesa de Supermercados;
- Jorge Ferreira Pinheiro, dos CTT/TLP, Correios e Telecomunicações de Portugal;
- João Carvalho das Neves, do IPE, Investimentos e Participações do Estado;
- Gaspar Prata Dias e Henrique Lucas Marçal, do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI);
- António Leite Ferreira, da Portucel, Empresa de Celulose e Papel de Portugal;
- Manuel Ferreira Ribas, do Banco Pinto & Sotto Mayor.

Como participantes não-outorgantes, estavam Eduardo Gomes Cardoso, Nelson António, Alfredo Pereira e Victor Franco, docentes do ISCTE. Todos declararam que constituíam, pelas suas representadas, uma associação, sem fins lucrativos, com a denominação INDEG/ISCTE, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial (aquele travessão da abreviatura daria, posteriormente, lugar ao hífen), «tendo por objecto a interligação, no domínio da Gestão, entre o ensino, a investigação e as actividades do sector económico, administrativo e social, através do lançamento de acções que contribuam para o desenvolvimento da sociedade portuguesa em geral e, em particular, das empresas», com base nos Estatutos contidos em anexo à mesma escritura. Neste acto, designou-se uma Comissão Instaladora constituída pelos referidos José Manuel Prostes da Fonseca e Amadeu Augusto Pires, bem como por Eduardo Gomes Cardoso, Carlos Caiano Pereira e um representante dos CTT/TLP a indicar.

Tudo isto tinha sido devidamente estabelecido, numa primeira reunião da UDCG, em 12 de Janeiro de 1988, e, depois, em reunião ocorrida em Setembro desse ano, onde estiveram as empresas e instituições fundadoras, bem como outras que acabariam por não fazer parte da escritura de constituição, como a



Unisys, o Crédit Franco-Portugais, a Associação para o Desenvolvimento do IST (ASIST), a Confederação da Indústria Portuguesa (CIP), o Instituto do Comércio Externo (ICEP) ou o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), embora algumas destas (e outras como a EDP, a TAP e a Marconi) viessem, posteriormente, a apoiar o projecto.

Nessa mesma reunião de Setembro, diversos docentes de ISCTE, como Gomes Cardoso, Augusto Afonso de Albuquerque, Nelson António, Victor Franco, Alfredo Pereira e Caiano Pereira, ligados à área de Gestão do ISCTE, foram indicados para os futuros órgãos da nova instituição. O nome desta seria, entretanto, registado em 31 de Outubro de 1988, por diligências de Victor Franco e de Alfredo Pereira.



Vários participantes no acto de escritura do INDEG-ISCTE, com Eduardo Gomes Cardoso num dos topos da mesa (1988)

A 25 de Novembro, já *O Jornal* dava conta do nascimento do INDEG-ISCTE e, em 14 de Dezembro, o *Diário da República* publicava a certificação da escritura realizada. A 19 de Dezembro desse 1988, realizar-se-ia a primeira Assembleia Geral, que designaria Eduardo Gomes Cardoso como presidente, mais dois vogais indicados pelo já existente Departamento de Gestão do ISCTE, Carlos Caiano Pereira e Nelson António, e dois outros, das restantes instituições fundadoras, Maria Isabel Quintino Ramos e Fernando Campião Silveira. A Mesa da Assembleia Geral seria presidida por José Manuel Prostes da Fonseca. O INDEG-ISCTE estava feito e pronto a actuar.

Documento elaborado nos termos do número dois do artigo setenta e oito do Código do Notariado, que instrui a escritura exarada em dois de Novembro de mil novecentos e oitenta e oito, a folhas vinte e uma verso do livro cinquenta e quatro-I das notas do Vigésimo Primeiro Cartório Notarial de Lisboa.

**INDEG/ISCTE. Instituto para o Desenvolvimento
da Gestão Empresarial/ISCTE**

DA DENOMINAÇÃO, DURAÇÃO E SEDE

Artigo Primeiro

Um - É constituída, a contar da data de hoje, e por tempo indeterminado, uma associação científica, sem fins lucrativos e de natureza privada, denominada Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial/ISCTE, adiante designado por INDEG/ISCTE, com sede no ISCTE na Avenida das Forças Armadas, edifício ISCTE, 1600 Lisboa.

Artigo Segundo

O INDEG/ISCTE poderá prosseguir os seus objectivos em associação com entidades afins e filiar-se em organismos nacionais, estrangeiros e internacionais bem como criar delegações.

DO OBJECTO E ATRIBUIÇÕES

Artigo Terceiro

Um - Constitui objecto do INDEG/ISCTE a inter-ligação no domínio da gestão entre o ensino e a investigação e as actividades do sector económico, administrativo e social, através do lançamento de acções que contribuam para o desenvolvimento da sociedade portuguesa em geral, e, em

ESTATUTOS

A natureza desta nova instituição enquadrava-se naquele modelo de associação de direito privado e sem fins lucrativos que o INESC tinha introduzido em 1980. Aos seus membros fundadores, outorgantes da referida escritura, poderiam juntar-se outros, aderentes, a convite da Direcção do INDEG-ISCTE, nos seis meses após a data da constituição. Esta Direcção era formada por cinco membros, eleitos por períodos de dois anos prorrogáveis, e cabia-lhe toda a operacionalidade da instituição.

Tal como relatámos, o ISCTE, através do seu Departamento de Ciências de Gestão ou de entidade por este considerada adequada, indicaria três membros para a Direcção, sendo um deles o presidente. Os restantes seriam eleitos de entre os membros fundadores ou aderentes. Um Conselho Fiscal, com um presidente, escolhido entre os membros fundadores, e dois vogais (um deles revisor oficial de contas), completava os órgãos sociais do INDEG-ISCTE.

Como se percebe, pretendia-se, desde logo e daquela forma, dar primazia ao Departamento de Ciências de Gestão (posteriormente, Escola de Gestão) no governo desta nova entidade, assegurando-lhe este papel específico, no próprio âmbito do ISCTE. Como se esclareceria no «Quadro Regulador da Escola de Gestão/INDEG-ISCTE/Centros Associados» (1991):

«A Escola de Gestão do ISCTE tem a possibilidade estatutária [conferida pelos Estatutos do INDEG-ISCTE] de nomear a maioria dos membros da Direcção [do INDEG-ISCTE], mas tem apenas um voto, como qualquer associado na Assembleia Geral, pelo que o ISCTE não pode determinar as definições estratégicas, mas apenas influenciar.»

Para além disto, na constituição de equipas a serem criadas no INDEG-ISCTE deveria, pelos mesmos Estatutos, ser dada preferência a docentes, investigadores e alunos do ISCTE.

Houve, contudo, que levar a cabo uma constante clarificação de procedimentos entre o INDEG-ISCTE e o próprio ISCTE, motivada, como veremos, pelo crescimento que aquela instituição, nascida em 2 de Novembro de 1988, viria a ter, mas o importante, nesta altura, era começar a trabalhar na finalidade para que ela foi criada, o que bem necessário se viria a revelar. Segundo os seus Estatutos, o INDEG-ISCTE poderia, de facto, envolver-se em inúmeras frentes:

«– A formação em Gestão dos Recursos Humanos nas empresas e outras organizações, seja para responder a necessidades específicas, seja enquadrada em programas de desenvolvimento com maior âmbito;

**Documento original dos
Estatutos do INDEG-ISCTE
(1988)**



OS PRIMEIROS PROGRAMAS

Antes mesmo da formalização do INDEG-ISCTE, que só se concretizou, como vimos, no final de 1988, tinha começado a organização dos seus desejados programas, pelo que, no ano seguinte, já se realizariam quatro: dois mestrados, em Gestão, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, e em Sistemas de Informação para a Gestão; uma pós-graduação em Gestão Empresarial e uma especialização de Gestão Estratégica Aplicada às PME.

A Ordem dos Engenheiros, atendendo à preocupação da indústria com a capacitação dos seus quadros, em 1988-89, já tinha realizado, com docentes do ISCTE, cinco programas de formação em Técnicas de Gestão Empresarial, incluindo matérias como Introdução à Gestão Empresarial, Economia Portuguesa e Integração Europeia, Sistemas de Contabilidade e Fiscalidade, Gestão Financeira e Análise de Projectos, Gestão de Produção, Marketing, Recursos Humanos e Comportamentos Organizacional, Estratégia e Planeamento e Projecto de Investimento. Dando sequência a esta experiência, no ano lectivo de 1989-1990, ocorreu a primeira pós-graduação do INDEG-ISCTE em Técnicas de Gestão Empresarial, para engenheiros.

Como vemos no quadro da página seguinte, ao longo destes anos iniciais foram-se introduzindo novas iniciativas, de acordo com as solicitações. Em 1991-1992, em colaboração com o Centro Português de Design (CPD), levou-se a cabo um inédito MBA sobre Gestão do Design, procurando dotar os profissionais dessa articulação fundamental para o desenvolvimento dos produtos nos mercados. O sector industrial, também naquele ano, requereu um MBA e uma pós-graduação,

**Programa de Actividades
INDEG-ISCTE (1989-1990)**

PROGRAMAS REALIZADOS PELO INDEG-ISCTE (1989-1995)

	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95
Pós-Graduação avançada	2	2	4	5	7	6
MSc Gestão, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial	1	1	1	1	1	1
MSc Sistemas de Informação para a Gestão	1	1	1	–	–	–
MSc Finanças Empresariais	–	–	–	–	1	1
MBA Master of Business Administration/U. Macau (a)	–	–	–	1	1	1
MBA Gestão do Design (b)	–	–	1	1	1	–
MBA Gestão Industrial	–	–	1	1	1	–
MBA Marketing e Negócios Internacionais	–	–	–	1	1	1
MBA Gestão de Recursos Humanos	–	–	–	–	–	1
MBA Master of Business Administration/Viseu (c)	–	–	–	–	1	1
Pós-Graduação	1	2	2	4	4	4
PG Gestão Empresarial	1	1	1	1	1	1
PG Gestão Industrial	–	–	–	1	1	1
PG Marketing e Negócios Internacionais	–	1	1	1	1	1
PG Seguros	–	–	–	1 (d)	1 (d)	1 (c)
Especialização	1	1	2	2	–	1
GE - Gestão Empresarial	–	–	1	1	–	–
GE/PME - Gestão Estratégica Aplicada às PME	1	1	1	1	–	1

(a) Em colaboração com a Universidade de Macau (b) Em colaboração com o Centro de Português de Design (c) Em colaboração com o Instituto Politécnico de Viseu (d) Em colaboração com a Companhia de Seguros Império (e) Em colaboração com a Associação Portuguesa de Seguradores

específicos em Gestão Industrial. Desde 1990-1991, sucessivas pós-graduações e um MBA em Marketing e Negócios Internacionais. Em 1994-1995, foi a vez de um MBA em Gestão de Recursos Humanos.

O envolvimento específico dos programas com diversas entidades voltaria a verificar-se, com a Companhia de Seguros Império, a Associação Portuguesa de Seguradores e até com o Instituto Politécnico de Viseu, estendendo-se a empresas e instituições como a Caixa Geral de Depósitos, a Portucel, o IPE, o Metropolitan de Lisboa ou a TAP, que aqui encontraram o necessário *know-how*, experiência e capacidade docente para a formatação de programas adaptados às suas necessidades concretas. Sobre Macau, falaremos adiante.

O empenho e os recursos humanos envolvidos nos diversos programas eram enormes, com o intuito de dotar os participantes (assim se designam,

internacionalmente, os alunos na Formação de Executivos; e os cursos chamam-se programas) dos mais actualizados conhecimentos e da sua adequada articulação com as respectivas realidades e problemas. E já vimos que a envolvimento dos docentes na análise e, muitas vezes, na resolução de problemas das próprias empresas dos participantes era uma prática instalada.

Consulte-se, por exemplo, o documento de divulgação do primeiro programa de Gestão Estratégica Aplicada às PME, em 1989-1990, envolvendo 33 docentes, onde estão nomes já referidos neste livro e outros que tiveram um papel significativo nestas formações, mostrando, nomeadamente, uma grande mobilização dos docentes do ISCTE, das suas variadas áreas, para estas novas iniciativas do INDEG-ISCTE e mostrando também outro aspecto muito importante da cultura deste novo Instituto: a preocupação em envolver no ensino da Gestão, as mais diversas áreas académicas. Manuel António Pita, docente de Direito, relembra:

«Após o falecimento do Prof. António Silva Leal, que era uma figura destacada, nesta área, eu fui eleito para dirigir aquilo que se podia chamar a secção de Direito integrada na Gestão e, através do Eng.º Gomes Cardoso, fiz mesmo parte da que era a Comissão Directiva da licenciatura de Gestão. Por via disso, já no tempo do GEG, sempre que se realizavam cursos de formação em Gestão, eu era chamado a participar com áreas apropriadas do Direito, sobretudo do Direito Comercial. Nas futuras instalações do INDEG-ISCTE, dispus mesmo de um gabinete de trabalho e fui desenvolvendo vários contributos.»

DOCENTES DO CURSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA ÀS PME (1989-1990)

Abdul Suleman

Acácio Pereira Magro

Aldino Salgado

Alfredo Pereira

Amílcar Ramos

Ana Paula Marques

António Albino Pires Andrade

António Borges

António Caetano

António Firmino da Costa

António Gonçalves Martins

António Pedro Dores

António da Silva Robalo

Carlos Albino

Carlos Caiano Pereira

Correia Jesuino

Duarte Pimentel

Eduardo Gomes Cardoso

Elizabete Reis

Fernando Soares

Hélio da Silva Santos

Joaquim Viana Cabral

José Taborda Farinha

José Carlos Serras Gago

José Dias Curto

José Gonçalves Neves

José Salles Dias

Maria Dores Guerreiro

Maria Helena Pereira

Maria Rosa Andrade

Mário Luís Moreira

Paulo Madeira Costa

Rogério Serrasqueiro

Os frutos iam nascendo. Em Dezembro de 1991, seriam apresentadas as primeiras dissertações de teses de mestrado em Ciências Empresariais, provenientes das pós-graduações do INDEG-ISCTE. João Manuel Macedo Ferreira, orientado por Alfredo Pereira, abordou a «Análise estrutural da indústria: Ensaio na indústria de conservas de peixe», uma aplicação do método estrutural proposto por Michael Porter – que viria ao nosso país, no ano seguinte, liderando uma equipa para um estudo sistemático da indústria portuguesa, a pedido do ministro da Indústria e Energia, Luís Mira Amaral. Por seu lado, João António Martins Tavares apresentou a sua dissertação de tese, orientada por José Manuel Vaz, sobre «Gestão da Informação: Estado das artes e estudo exploratório». Ambos os novos mestres em Gestão foram classificados com «muito bom» pelos respectivos júris. Três anos depois, já eram 81 as teses de mestrado do ISCTE, concluídas a partir de programas do INDEG-ISCTE.

Este trabalho de formação pós-graduada seria essencial para o estabelecimento, em Março de 1992, do programa doutoral em Gestão apresentado pelo Departamento de Ciências de Gestão do ISCTE, onde o INDEG-ISCTE teria um papel fundamental, graças ao seu *know-how*, aos seus meios humanos e crescentes capacidades estruturais.

Um sinal: em 1994, já uma equipa do ISCTE, constituída por Paulo Brito e Cunha, Paulo Gonçalves dos Santos e Rui Pedro Nunes, obtinha o primeiro lugar da Final Internacional de Lisboa do simulador em Gestão Global 93/94, sagrando-se assim campeã mundial de Gestão, título ganho pela primeira vez por Portugal. «Numa exibição brilhante de saber, experiência, audácia e capacidade de decisão», escrevia a *Revista Portuguesa de Gestão*, «muito embora sempre seguida de perto pela equipa representante de Espanha, que, segundo os especialistas internacionais, juntamente com as equipas italiana e inglesa, reunia o favoritismo, baseado no também elevado prestígio das escolas superiores de Gestão que representavam e nos patrocínios empresariais e institucionais que exibiam» (p. 91).

Enfim, o sonho inicial, o de uma autêntica escola de formação de executivos, no ensino universitário, estava mais do que em marcha e os resultados começavam a ser evidentes, quando se pensa, sobretudo, numa sociedade portuguesa que ia registando uma visível mudança e um significativo desenvolvimento.



OS PARTICIPANTES

Vinham de toda a espécie de empresas e de ramos, e unia-os o estarem a braços com a realidade do País, envolvido na nova experiência europeia. Portugal tinha atravessado a transição revolucionária, recorrido a duas intervenções do Fundo Monetário Internacional (FMI), em 1977 e 1983, e estes seus naturais, que agora afluíam às formações em Gestão no INDEG-ISCTE, não tinham quaisquer dúvidas sobre a finalidade do que ali necessitavam de aprender. Tratava-se, acima de tudo, de assegurar o futuro das suas empresas e deles próprios.

Passem-se os olhos pelas listas de participantes dos primeiros programas e tanto encontramos grandes como, sobretudo, pequenas e médias empresas ou instituições dos mais variados sectores.

Por mais difíceis que fossem as situações e os objectivos, o certo é que, naqueles anos, vivia-se grande entusiasmo e optimismo, uma firme convicção de que os problemas existiam para ser resolvidos com estudo e reflexão, mas com muita energia, realismo e espírito prático. Todos estavam convencidos de que o futuro era possível e seria melhor. Leiam-se os depoimentos, prestados actualmente, de três dos participantes que frequentaram aqueles programas iniciais e imagine-se o real sentido de aprender e de leccionar em tais circunstâncias.

**Sala com participantes do
INDEG-ISCTE**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
ESTRATÉGICA
APLICADA ÀS PME
1989-1990
INSTITUIÇÕES E EMPRESAS
DOS ALUNOS**

CEISET

Construtora Carnubel

Electrifil

Empresa Nacional de Produtos

Farmacêuticos

Ensino Superior Politécnico

Farmácia Central de Carnaxide

Joaquim Ângelo da Silva

Metal 3

Mundiserviços

Pentaedro

Sécio

Soprem

Trafiurbe

Transportes Luís Simões

**PÓS-GRADUAÇÃO
EM GESTÃO EMPRESARIAL
1989-1990
INSTITUIÇÕES E EMPRESAS
DOS ALUNOS**

B. R. Abreu Associados

Caixa Geral de Depósitos

CETEC

Construções Técnicas

Distribuidora Jardim

Publicações

Enerconsulte

Ensino Superior Politécnico

Faculdade de Ciências (UTL)

IBM

Johnson & Johnson

LNEC

MEGETEC

Metal 3

Philips Portuguesa

Plasteme

Proconstrói

Seguros Império

Têxtil Vila Verde

Urbetão

Vidropol

**PÓS-GRADUAÇÃO PARA
ENGENHEIROS
EM TÉCNICAS DE GESTÃO
EMPRESARIAL
1989-1990
INSTITUIÇÕES E EMPRESAS
DOS ALUNOS**

Assembleia da República

Cabos d'Ávila

Central de Cervejas

CTT

Dato Pack Portugal

Escola Náutica

F. Ramada

Fisioconitral

Fundo de Turismo

Fundo de Turtismo

Gabinete de Instalações

Especiais

Imobres

ISEL

Lusotecna

Philips Portuguesa

Sorefame

Tecnep

Tecilazer

Transgrua

Ytong Ibérica

O QUE AS EMPRESAS ESPERAM A CGD NO MESTRADO

«O que as empresas esperam dos alunos do mestrado em Gestão foi o tema da sessão assegurada, com alta qualidade, pelo presidente da Caixa Geral de Depósitos, Dr. Rui Vilar, em Novembro último. A experiente opinião dos empresários e gestores portugueses foi mais uma vez acolhida com elevado interesse pelos mestrandos.»

Os irmãos Simões são, sem dúvida, um dos exemplos mais significativos de participantes nos programas do INDEG-ISCTE. Família de Moninhos, pelas serranias de Loures, seus pais, nos anos 30 do século passado, ainda adolescentes, iniciaram-se, com uma carroça, na actividade de transporte de mercadorias. Hoje, a Luís Simões é um destacado grupo empresarial de transporte e de logística, com dimensão ibérica, capaz de fornecer, em grande escala, os mais diversos serviços e dispendo de avançados processos e meios.

São mais de 2000 trabalhadores, em 350 000 metros quadrados de armazéns, com 24 centros de operações logísticas. Por ano, são 200 milhões de quilómetros percorridos, gerindo 2100 veículos que transportam, no total, 7 000 000 de toneladas. É muito, mas poderia ser nada, sem as respostas adequadas.

Nos idos anos 80, quando os irmãos já tinham atingido a maturidade e a responsabilidade de dirigir a empresa, foi então que o INDEG-ISCTE surgiu na sua vida. Em 1973, os pais, Fernando Luís Simões e Delfina Rosa Soares, encarregaram os filhos, José Luís, Leonel e Jorge, da gestão da Luís Simões e é impressionante ver como a autêntica formação foi penetrando em homens com esta seriedade e com um tão grande envolvimento real nos problemas da sua empresa.

Um murro no estômago

José Luís Simões

DEPOIMENTO

«Quando eclodiu a crise de 1983, durante a intervenção do FMI em Portugal, a nossa actividade estava, sobretudo, focada nas operações de transporte relacionadas com o sector da construção civil e das obras públicas. Ora, o País, nesse e em muitos outros sectores, parou e nós fomos surpreendidos, numa situação muito frágil. Estávamos com vontade de fazer coisas, mas sem dinheiro e sem mercado. Na altura, foram tomadas duas decisões que me pareceram muito prudentes, ambas de grande exigência. A primeira teve a ver com uma constatação: não sabíamos!

Um amigo teve a disponibilidade de falar connosco, funcionando como nosso consultor – ele era economista –, e disse-nos com muita clareza: vocês não sabem dirigir uma empresa e, em segundo lugar, estando o mercado português parado são necessários novos mercados.

Responder a estes dois problemas, com uma empresa falida, numa situação daquelas, foi duro: fomos para o mercado espanhol e decidimos estudar. Fizemos, assim, um dos primeiros programas de Gestão Estratégica, do que viria a ser o INDEG-ISCTE. Houve, aliás, uma primeira tentativa minha, de entrar, mas não fui admitido – terá havido mais procura do que oferta e julgo que se privilegiava, e penso que bem, quem já tivesse uma licenciatura, o que não era o meu caso. Depois, sim, fui admitido e seriam nove horas por dia, semana sim, semana não, durante vários meses, de uma experiência que desfrutei intensamente.

Foi um autêntico murro no estômago. Tomei, então, uma mais nítida consciência do que tinha sido a nossa decisão inicial: era preciso aprender! Fui-me, progressivamente, apercebendo de que gerir, dirigir e administrar uma empresa não eram a mesma coisa. Comecei a compreender que nós, fundamentalmente, executávamos operações e que era necessária uma melhor gestão daquele trabalho, no sentido de uma maior e melhor eficiência, mas que, depois, a gestão da própria empresa, no seu conjunto, tinha de ser algo de outro nível e alcance. Enfim, algo que nos permitiria, posteriormente, definir uma série de questões e passar dos anos 80 para os 90, de uma empresa artesanal e local para uma outra, de âmbito nacional e líder do mercado.

Recordo-me de um aspecto que, inicialmente, me marcou muito. Todas as semanas, à sexta-feira, nos mandavam um trabalho para casa, para respondermos na semana seguinte e a pergunta era sempre a mesma: “Como é que vocês vêm a empresa?” Parecia até estúpido repetir a mesma pergunta, mas a verdade é que, à quarta, quinta e sexta semana, nós íamos vendo a nossa empresa de formas completamente diferentes.

A certa altura, um dos docentes, Medina Carreira – por quem eu nutro um particular carinho –, fez a pergunta a todos os alunos: “Que negócio têm vocês, na vossa empresa?” Quando eu respondi, ele disse-me, olhos nos olhos (e isso não me deixou dormir durante vários dias): “Você tem um negócio [desculpem-me os leitores a expressão] de merda! Por mais que trabalhe, isso não dá nada!”

Com a franqueza e a dureza que lhe conhecemos, para ele, seria natural dizer isto e assim, mas para quem viveu toda a vida, neste trabalho, tal não era nada natural. Fui para casa, falei com os meus irmãos e revimos uma série de coisas. Uma delas foi que também eles tinham de passar por um processo de formação.

Se me disser que eu estava, no curso, encantado, digo que não: havia um certo sofrimento e preocupação. Mas o ambiente da escola era muito bom e o certo é que eu concluí o curso, para além do mais, com muito orgulho, porque fiquei entre os quatro com melhor classificação e tudo aquilo marcar-me-ia bastante, na forma de ver as coisas, de estudar e de trabalhar. O que me parecia, de início, absolutamente marginal, o estudo, tornou-se essencial para a minha vida de empresário. E quero crer que a nossa participação naqueles programas também contribuiu para algum crescimento do que é, actualmente, o INDEG-ISCTE.»

Junho de 2018

José Luís Simões

Presidente do Conselho de Administração da Luís Simões, SGPS, S.A.

Saber trabalhar com pessoas que saibam mais do que eu

Leonel Simões

DEPOIMENTO

«Chegados aos anos 80, nós, na Luís Simões, como o meu irmão já explicou, sentimos a necessidade de formação e as universidades perceberam isso bem, começando a proporcionar cursos para pessoas com responsabilidades na gestão das empresas. Ainda fiz um curso no Instituto Superior Técnico e, depois, o programa do INDEG-ISCTE, logo após a sua criação, curso este dirigido pelo Dr. Alfredo Pereira. Foi duro, mas ele era muito motivador e abria-nos as mentes. A ideia foi sempre juntar a prática com a teoria: “Vocês têm a prática. Vamos ver que novos conceitos e processos podem melhorá-la.” Tudo muito focado. Ninguém ia para ali dizer ou fazer outras coisas que não fossem o objectivo.

Claro que tudo isto me deu para repensar as situações. Cheguei à conclusão de que os portugueses, bem dirigidos, fazem tudo, no mundo inteiro. Porque é que, muitas vezes, não o fazem em Portugal? O problema, a meu ver, é das chefias. Se quero exercer a chefia, tenho de ter formação. Foi o que eu e os meus irmãos fizemos, para podermos levar a empresa para a frente. Só assim!

Mas, ainda hoje, aquele problema subsiste, porque as coisas estão a mudar todos dias e as próprias universidades têm responsabilidade de mudar o ensino. O País tem de criar valor, criar riqueza e as universidades (assim como as escolas industriais e comerciais, que deviam ser mais incrementadas!) têm um papel muito importante nisto, sempre em articulação com o mercado de trabalho e com as empresas.

Na minha opinião, a nossa sociedade tem uma máquina administrativa muito pesada, que consome muito do que conseguimos, razão pela qual temos a dívida que temos. Ora, o que me parece que falta, nesta situação, é uma boa metodologia de Gestão, transparente, séria, com uma consistência a longo prazo, credível para todos. Mesmo que haja muita capacidade de trabalho e muito trabalho, é preciso criar estruturas, criar quadros, ter uma visão, ter uma boa estratégia. E, voltando ao programa do INDEG-ISCTE e ao meu percurso de formação, houve uma coisa que aprendi e que foi fundamental: tenho de saber trabalhar com pessoas que saibam mais que eu.»

Junho de 2018

Leonel Simões

Administrador da Luís Simões, SGPS, S.A.

A característica daqueles cursos iniciais do INDEG-ISCTE, nos idos anos 80, já era a que sempre foi uma das suas maiores potencialidades: a de juntar pessoas muito diversas, com motivações, proveniências e preocupações muito plurais, «como o universo» (Fernando Pessoa, 1966, p.94). David Ferreira frequentou o mesmo curso e sentava-se ao lado de Leonel Simões, e aquela diversidade, como se recorda, frutificava por entre algumas das virtualidades da raça humana: apreensões e estímulos, abertura ao mundo, vontades incansáveis, iniciações várias...

Todo o mundo novo que o curso nos revelou

David Ferreira

DEPOIMENTO

«Foi num daqueles dias mortos entre o Natal e o Ano Novo que eu dedicava a ver correio atrasado. A vontade era ir repetindo mecanicamente “lixo, lixo...” a todas as ofertas irrecusáveis, últimas oportunidades e agora-finalmentes que chegavam em papel – outros tempos! – ao escritório na Rua Cruz dos Poiais.

Não sei como foi que uma carta do ISCTE/Fundo Social Europeu me agarrou. Devia estar bem escrita. Devia dizer coisas que interessavam. O facto é que dei comigo a candidatar-me a frequentar um curso longo (umas doze semanas!) para quem tinha a responsabilidade de co-dirigir uma empresa de 70 pessoas. Mas o meu primo e colega na direcção da empresa, Francisco Vasconcelos, não achou mal a ideia e lá me candidatei.

Pensei que poderiam não me aceitar. O curso dirigia-se a gestores de pequenas e médias empresas e, embora o tamanho da EMI-Valentim de Carvalho encaixasse no critério, a editora não deixava de ser uma *joint-venture* entre a Valentim de Carvalho (grandinha!) e uma multinacional dos discos, a EMI Music. Mas, sorte a minha, a candidatura foi aceite. Tratar-se-ia, soube-o depois, de um dos primeiros cursos do, então fundado, INDEG-ISCTE.

Aos trinta e tal anos, eu desconfiava um pouco da informação dirigida a empresários, sempre sobrelotada com palavras em inglês. Algumas experiências

na Valentim de Carvalho com consultores externos não tinham dado bom resultado. Sentia muitas vezes um divórcio que parecia inevitável entre a teoria e a realidade. Mas o folheto que eu recebi prendeu-me. Era claro e directo. E oferecia uma variedade de temas e de áreas que me fascinaram logo.

Depois, com o curso do INDEG-ISCTE, foi bem agradável o regresso à escola! Recordo alguma apreensão da parte de um ou outro empresário, algum “eles é que explicam mas a gente é que sabe como é”. Mas nem sei se cheguei a fazer parte dos apreensivos. A verdade é que depressa o curso nos cativou e uma ou outra provocação da parte de um aluno cedo passou a ser pouco mais do que um ritual.

É que o ambiente era mesmo aberto e estimulante. Os professores – e em particular os omnipresentes Alfredo Pereira, António Firmino da Costa e Nelson António – eram incansáveis em ir ao encontro das nossas preocupações, respondendo às dúvidas que íamos tendo, ou mesmo provocando-nos quando sentiam que tínhamos apanhado alguma coisa muito pela rama.

Recordo as referências muito frequentes ao “caso japonês”, modelo de gestão afinal bem distinto de muito preconceito que tivemos de deitar fora. A iniciação à estatística e às sondagens de mercado (apresentadas com prudência). As muitas horas em que aprendi a mexer num computador e em particular em folhas de cálculo e processamento de texto. A aceitação de vários modelos e várias realidades. A insistência na necessidade de criação de marcas e de produtos próprios bem individualizados. A abertura ao mundo e a uma oferta incessante de ideias novas. A conciliação da ética com o realismo.

Recordo aulas excelentes de alguns professores que praticamente vinham para uma conferência só – foi o caso de Correia Jesuíno e de Ferro Rodrigues. Recordo-me também de duas aulas muito chatas, confesso...! A de um professor, talvez da minha idade, muito vaidoso, e a de um senhor que não levantava os olhos dos seus apontamentos – mas o que são duas horas falhadas ao pé de todo o outro tempo, de todo o mundo novo que o curso nos revelou?»

Outubro de 2018

David Ferreira

Director-geral adjunto (1983-1989) e director-geral (1990-2007) da EMI-Valentim de Carvalho, autor dos actuais programas *David Ferreira a contar* e *A Cena do Ódio* (Antena Um, RTP)

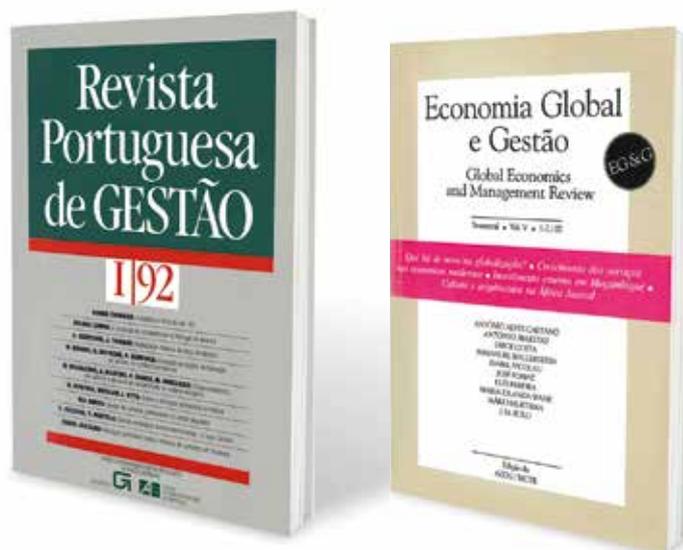
AS PUBLICAÇÕES

A partir de Dezembro de 1990, Eduardo Gomes Cardoso sucedeu a António Gomes Mota como director da *Revista de Gestão*, criada pelo GEG cinco anos antes, e, em Abril de 1992, esta publicação passaria a ser editada pelo INDEG-ISCTE, com o apoio do Fórum de Administradores de Empresas (FAE), sob o título *Revista Portuguesa de Gestão*, continuando a direcção de Gomes Cardoso.

Mudou de nome, como se escrevia na introdução por ele escrita, para sublinhar ainda mais «a adequação à realidade nacional», e aquela associação com o FAE «formaliza a orientação, desde sempre assumida, de procura de interligações com a realidade socioeconómica externa e de recusa de ensimesmamento».

Noutra abordagem das Ciências da Gestão, em 1996, sob a direcção de Mário Murteira, o INDEG-ISCTE passaria também a editar a revista *Economia Global & Gestão/Global Economics and Management Review*, juntando, no Conselho Editorial, personalidades do ISCTE com outras da Fundação Calouste Gulbenkian, do IST ou do ISEG, como João Caraça, António Diogo Pinto, Augusto Mateus, Joana Pereira Leite, Jochan Oppenheimer e Vítor Martins, bem como outras, de instituições estrangeiras, como Immanuel Wallerstein, Jacques De Bandt, Kobus Visser, Shu Yuan e Nelson António, que estava a leccionar, nessa altura, na Universidade de Macau, o que teria, aliás, uma importância decisiva para o assunto do próximo capítulo.

Exemplares da Revista Portuguesa de Gestão (1992) e da Economia Global & Gestão/Global Economics and Management Review (1996)



PELO MUNDO

As pessoas são o autêntico capital da humanidade e foi essa lei que vigorou em mais uma inédita experiência congeminada no âmbito do INDEG-ISCTE. Ainda no seu doutoramento, na Bergischen Universitat, de Wuppertal, Nelson António ganhou interesse pelo estudo de aspectos da Gestão no continente asiático, o que se concretizaria, nomeadamente, no seu livro, publicado em 1988, *Gestão Japonesa: Características Principais*. No ano seguinte, foi contactado pelo então reitor da UTL, António Simões Lopes, através do presidente do Conselho Directivo do ISCTE, José Manuel Protes da Fonseca. O propósito era convidá-lo para ir leccionar em Macau.

Nelson António, já um sólido académico, escreveria, de si, na contracapa de um dos seus livros, com a necessária ironia, que «nasceu em Portimão, no Algarve, onde aprendeu a vadiar» (2003). Era, pois, um homem ideal para abraçar esta enorme deslocação pelo mundo. E foi.

Em 1988, o Governo português de Macau tinha adquirido a Universidade da Ásia Oriental (UAO), por intermédio da Fundação Macau, e reestruturá-la-ia para dar lugar, em 1991, à Universidade de Macau, que incluiu uma Faculdade de Gestão de Empresas, que Nelson António integrou e passaria a dirigir, de 1992 a 2001. A sua condição inicial para aceitar tal cargo foi a de abandonar a dependência de professores norte-americanos e de ir contratando os melhores alunos, criando, assim, uma base académica local.

Seria este o berço da criação, logo em 1992, de um MBA, que acabaria por ficar na responsabilidade do INDEG-ISCTE, apesar da disputa com outras instituições, como o Instituto Nacional de Administração (INA) ou a Universidade Católica Portuguesa. Assim nasceu, na dependência de uma instituição universitária portuguesa, o primeiro MBA leccionado totalmente em inglês por docentes do ISCTE.

A partir daí, os participantes chineses formaram-se, conseguiriam apoios para se deslocar a doutoramentos em universidades europeias, incluindo o ISCTE, e foram desenvolvendo uma influente rede, disseminada pela China em pleno desenvolvimento, que iria abrir portas para outros caminhos.

A Nelson António, logo em 1989, juntou-se outra figura que também personificaria a ligação do INDEG-ISCTE com a China: Virgínia Trigo, na altura apenas licenciada em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE e aqui docente – nele doutorada, entretanto, em 2003, ela é, actualmente, professora emérita. Já casados, ambos juntariam à sua uma profunda paixão pelo Oriente. Em todos os aspectos, é como diz Nelson António:

«A China vive das ligações com as pessoas. É preciso dar para receber de troca.»



**A Universidade da
Ásia Oriental, futura
Universidade de Macau**

Assim se reproduziram participantes, contactos e projectos. Naquele ano de 89, Virgínia Trigo foi leccionar para a referida Faculdade de Gestão de Empresas da Universidade de Macau e viria a ser a presidente fundadora do Instituto de Formação Turística de Macau, em 1995, deslocando-se à China – ela e Nelson António – sempre que havia solicitações para cursos de Gestão em instituições desse país, numa altura em que tal não era nada fácil. «Hoje», diz Nelson António, «as universidades chinesas são hotéis de cinco estrelas, mas na altura eram instalações precárias. Água, por exemplo, mesmo nos invernos mais rigorosos, só fria.»

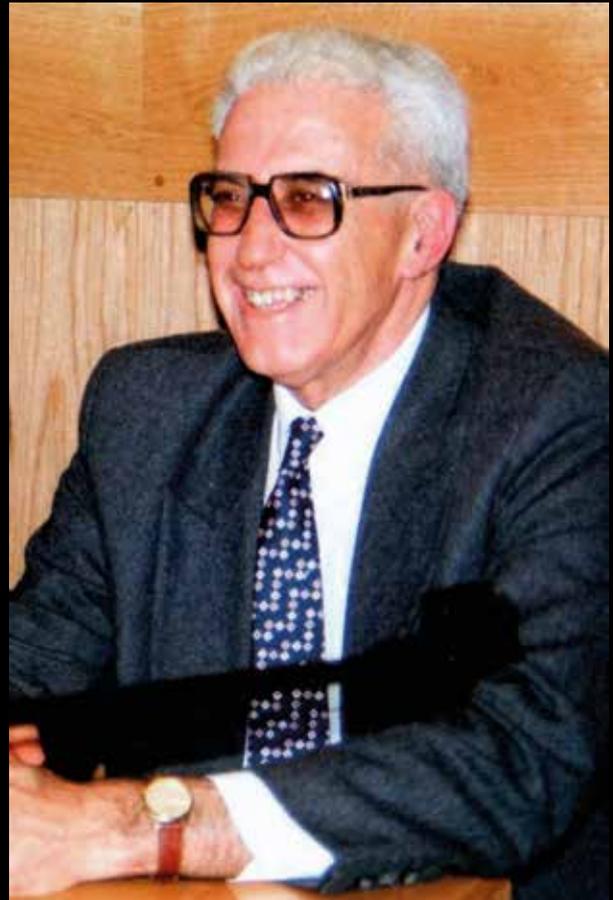
O INDEG-ISCTE integraria, entretanto, em 1994, o Eurasia Study Center, de que faziam parte o Lingnan College, a *business school* da Sun Yat-sen University,

de Guangzhou (Cantão), o Institute for Hong Kong and Macau Studies, também da Sun Yat-sen University, e a Universidade de Macau. No ano seguinte, já se realizava em Lisboa, no INDEG-ISCTE, a I Conferência «O Desenvolvimento Empresarial Portugal/China/Macau».

As pessoas, repita-se, são o autêntico capital da humanidade. A verdade é que foi a apaixonada e incessante actividade daquele casal que assegurou a permanência do INDEG-ISCTE na enorme República Popular da China, com a consciência de que esta – parece algo óbvio, mas é muito mal compreendido – é mesmo muito grande. «Para uma universidade estar na China», diz Virgínia Trigo, «tem de pensar de maneira diferente do que pensa no seu próprio país. É uma sociedade cheia de paradoxos. Há muitos poderes e contrapoderes, a vários níveis. Existem coisas que podem ser momentaneamente contrariadas, mas afinal, aguardando novas oportunidades, elas avançam. Se os sinais não são bem compreendidos por quem os saiba ler, não há hipóteses para as empresas e, muito menos, para as universidades.» Para o INDEG-ISCTE, felizmente, continuaria a haver.

**Afonso de Barros,
presidente do ISCTE,
e Tianqing Li, reitor da
Universidade de Macau,
na assinatura do acordo
para o MBA, que seria
administrado pelo INDEG-
ISCTE (1992)**





«Uma instituição que vivesse sem pensar no dinheiro e sem pensar se o que fazia trazia algum benefício, que não fosse apenas a resposta aos seus interesses próprios, era algo alheio à nossa razão de existir.»

Eduardo Gomes Cardoso

UTILIDADE PÚBLICA

O funcionamento do INDEG-ISCTE obedeceu a grandes objectivos, sem dúvida, mas permaneceria sempre com uma frugal administração, bem própria do seu presidente. Uma pequena estrutura assegurava a concepção dos cursos, a junção dos docentes e a mobilização dos participantes, e só com base na existência e necessidades destes as iniciativas eram tomadas. Tal permitiu uma grande flexibilidade e rapidez de resposta, com a qualidade sempre monitorizada pelas avaliações dos participantes e das empresas envolvidas.

É certo que alguns programas iniciais beneficiaram de fundos de apoio, como referimos, mas o desejo de Gomes Cardoso foi sempre caminhar pelo seu próprio pé. Clementina Barroso, um quadro do Banco Espírito Santo (BES), licenciada pelo ISCTE em Organização e Gestão de Empresas, já sua docente e também no INDEG-ISCTE, envolvida, desde cedo, na administração deste, relembra uma altura em que Gomes Cardoso a chamou e foi peremptório:

«Escreva aí: a partir de hoje, nós não concorremos a mais fundo nenhum. Nos cursos, acabaram os fundos. Vamos sozinhos para o mercado. Ou somos capazes de sobreviver ou então vamos à nossa vida. Tivemos apoio para o arranque, mas chega!»

Diploma de utilidade pública do INDEG-ISCTE (1992)



Foi este espírito que levou à credibilização do INDEG-ISCTE quer fora, quer dentro, no próprio ISCTE. No caso deste, houve sempre a boa vontade e o bom senso de todos os seus presidentes em estabelecer com o INDEG-ISCTE uma relação justa e motivadora da respectiva autonomia. É de Maio de 1991 um anteprojecto que serviu de base de discussão sobre o relacionamento entre as duas entidades, onde participaram os presidentes do ISCTE, do Conselho Directivo, do Conselho Científico, do Departamento de Ciências de Gestão, da Unidade Científica de Ensino de Gestão e dois representantes da Direcção do INDEG-ISCTE. O motivo era sobejamente importante: este último propunha-se obter o estatuto de pessoa colectiva de utilidade pública e construir um edifício próprio, em 1245 metros quadrados de terrenos contíguos ao ISCTE, propriedade do Estado e cedidos pela Universidade de Lisboa, sendo reitor desta Virgílio Meira Soares.

A primeira sede do INDEG-ISCTE teria, assim, uma área bruta de 3038 metros quadrados e para a sua concretização recorreu-se a um apoio – de arranque, como dizia Gomes Cardoso – do PEDIP. Na verdade, para uma organização que operava até aí a partir do gabinete de Gomes Cardoso, que teria uns dez metros quadrados, e era obrigada a dar inúmeros programas nas mais que congestionadas instalações do ISCTE, isto de atirar para um projecto que envolveria 431 762 000 escudos, era obra! Mas assim aconteceu. A candidatura ao PEDIP já tinha sido devidamente elaborada e foi aprovada, por contrato conjunto com o IAPMEI, em 28 de Dezembro de 1990. Aquela instituição de apoio comparticiparia o investimento com 324 155 000 escudos e o restante viria de verbas próprias do INDEG-ISCTE já, entretanto, geradas.

Em 30 de Setembro do ano seguinte, Afonso de Barros, presidente do ISCTE, e Gomes Cardoso, presidente do INDEG-ISCTE, assinariam um protocolo de relacionamento que autorizava o edifício e regulava a sua utilização através de uma Comissão de Gestão Geral das Instalações INDEG-ISCTE, composta por um representante nomeado pelo presidente do ISCTE, que presidiria, por dois representantes das empresas e instituições associadas do INDEG-ISCTE e por dois representantes do Departamento de Ciências de Gestão do ISCTE.

O pedido de utilidade pública, absolutamente necessário para este projecto e já solicitado em 14 de Março de 1991, era, como se calcula, um intrincado processo burocrático, dependente de várias entidades e de muitos pareceres e humores. O certo é que, em 12 de Junho de 1992, o primeiro-ministro Aníbal Cavaco Silva despachava nesse sentido: o INDEG-ISCTE tinha utilidade pública.

Aquele novo edifício, também concebido pelo Arq. Hestnes Ferreira, abordado no seu detalhe arquitectónico no próximo capítulo, representava, contudo,



Albertino Santana

muito mais do que um mero espaço. Aquilo seria não só a consagração do INDEG-ISCTE como instituição, escassos cinco anos após a sua fundação, mas também o poder de o novo Instituto existir num espaço que corporizasse toda a sua cultura de um Portugal moderno, agradável, trabalhador, eficiente e produtivo, a cultura da Gestão que ele ensinava aos seus. Os inúmeros participantes de programas de especialização, de pós-graduações, de mestrados, de doutoramentos, disporiam, então, de uma atmosfera autêntica e motivante.

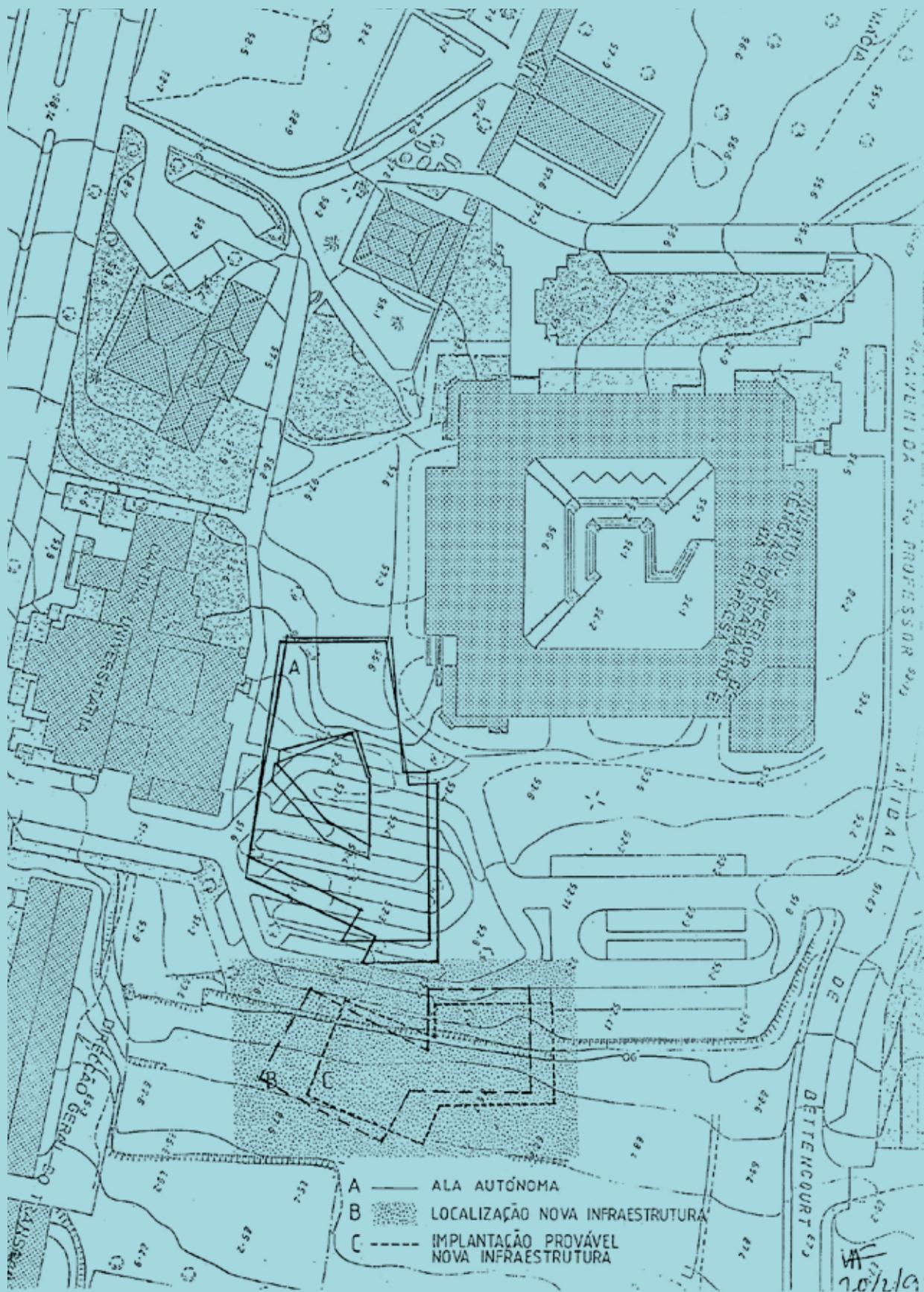
No dia 11 de Junho de 1993, na inauguração oficial das novas instalações, o ministro da Indústria e Energia, Luís Mira Amaral, que tinha acompanhado e viabilizado aquele intrincado processo, deixava uma mensagem, bem no seu estilo:

«Formulo os meus melhores votos para que o INDEG-ISCTE continue a sua meritória actividade na formação dos recursos humanos de que a nossa economia de mercado tanto necessita.»

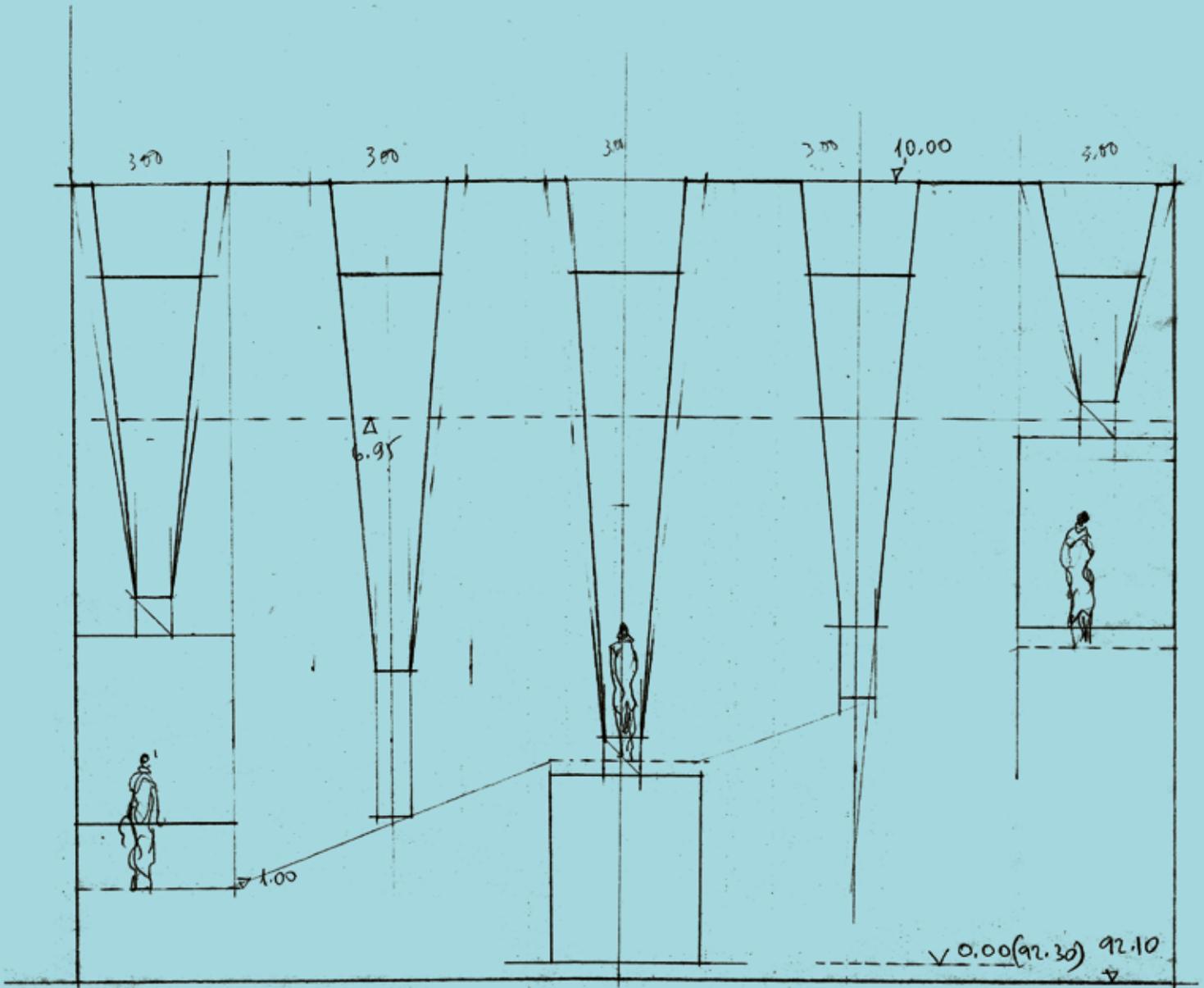
**Mensagem de Luís Mira
Amaral, ministro da
Indústria e Energia (1993)**

Formulo os meus melhores votos para
que o INDEG-ISCTE continue a
sua meritória actividade na
formação dos recursos humanos de
que a nossa economia de mercado
tanto necessita

Luís Mira Amaral
ministro da Indústria e Energia
93.06.11



Plano da zona de implantação do edifício do INDEG-ISCTE



INDEG
ENTRADA
3/5/91

FORMAS por JOÃO BALTAZAR

UM SONHO DE RAIZ

Nos ideais e sonhos de Eduardo Gomes Cardoso e da equipa que o apoiou para a constituição do INDEG-ISCTE, esteve sempre presente a construção de uma edificação própria, a construir de raiz. Caberia, pois, ao Arq.º Raúl Hestnes Ferreira, entre os anos de 1990 e 1991, a criação e o desenvolvimento de um projecto adequado.

Já havia, aliás, sido este o autor do edifício I do ISCTE, actualmente identificado como Edifício Sedas Nunes, assim como tinha, também ele, concebido o edifício da Ala Autónoma, o qual, contudo, só seria acabado posteriormente ao do INDEG-ISCTE.

O financiamento para este ousado projecto fora, como vimos, assegurado pela aprovação de uma candidatura ao PEDIP, firmada em contrato conjunto com o IAPMEI, em 28 de Dezembro de 1990. Do caderno de encargos apresentado a concurso, fazia parte uma antevisão do que viria a ser essa futura sede:

«O projecto de instalações compreende, em resumo:

- Um auditório plano para 120 pessoas, preparado com vários meios audiovisuais e com cabines de tradução simultânea, aptas a funcionar através da instalação, quando necessário, de equipamento especializado;
- Seis salas de aula, para 30 pessoas cada;
- 19 salas de seminário ou trabalho de grupo, para 15 pessoas cada;
- Zonas de gabinetes para 60 docentes;
- Zona de convívio com bar e área de documentação e revistas;
- Serviços de apoio logístico-administrativo com zona de reprografia;
- Estacionamento coberto para cerca de 30 viaturas.»

**Esquisso da entrada
do edifício**

A distribuição da área bruta de 3038 metros quadrados estendia-se por três pisos, conforme mapa e planta anexos. No descritivo do orçamento global apresentado na candidatura – e, mais tarde, inscrito no contrato com o PEDIP –, na sua cláusula sexta, assinalam-se os valores estimados:

- «– Construção do edifício, 258 274 contos;
- Equipamento e mobiliário, 81 647 contos;
- Estudos e projectos, 20 251 contos.»

Em nota, destaca-se que o PEDIP participaria com 90 por cento do custo total daquele «projecto de instalações» e com elas, «disponíveis previsivelmente a partir de 1992 (Outubro), o INDEG-ISCTE poderá assegurar, agora em boas condições, as actividades significativas para os seus propósitos».

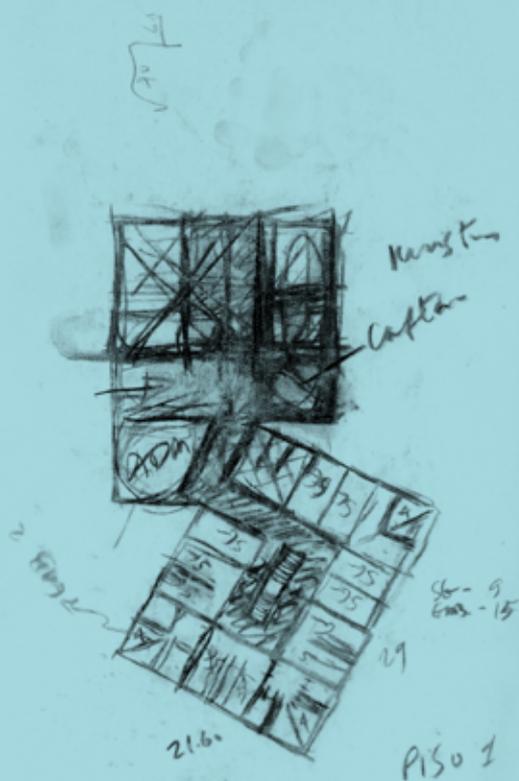


O edifício do INDEG-ISCTE



«O centro de formação do INDEG-ISCTE é o terceiro edifício a integrar o complexo do ISCTE e, apesar de isolado dos restantes e com uma imagem que acentua a sua autonomia, mantém uma estreita relação física com os anteriores, estando na proximidade da Ala Autónoma. Este edifício... é, de certa forma, uma simbiose dos dois edifícios anteriores do Complexo [o edifício I, de 1976, e a Ala Autónoma, de 1989], pois, com base em dois prismas articulados por um corpo de base cilíndrica, concilia a regularidade do edifício inicial do ISCTE com a diversidade expressiva da Ala Autónoma, manifestada nas aberturas e varandas, mas, sobretudo, no corpo de entrada, limitado pela localização periférica duma escada de acesso circular.»

Raúl Hestnes Ferreira (2006, p. 102)



Esquisso e desenhos de plantas de pisos do edifício



Não seria bem assim, mas com as obras a terem logo início em 1991, dois anos depois, em 11 de Junho, o ministro Mira Amaral inauguraria oficialmente o desejado edifício.

O EDIFÍCIO

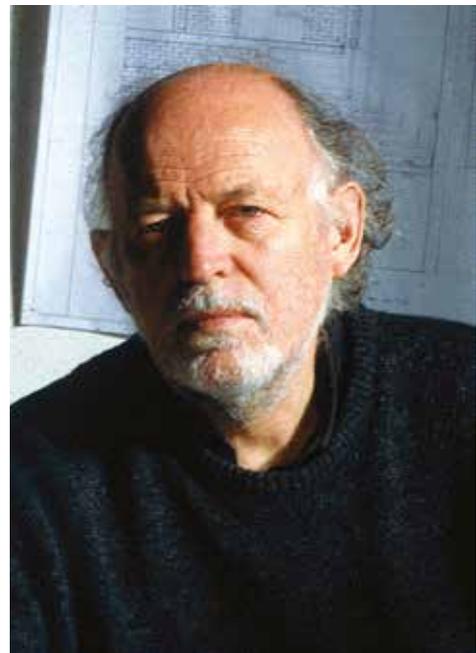
Conforme descreveu o Arq.º Hestnes Ferreira, ocupando uma área de implantação no terreno de 1245 metros quadrados, o edifício do INDEG-ISCTE possui dois corpos rectangulares, ligados entre si por um elemento cilíndrico de união.

No piso de cota inferior, localiza-se, com cerca de 640 metros quadrados, uma área de estacionamento coberto, bem como um conjunto de áreas de arquivo e de apoio de actividades secundárias.

O piso de entrada (piso 1) é formado por dois corpos fechados, ligados entre si por uma superfície vertical curva, de duplo pé-direito. As áreas dos serviços logístico-administrativos, a área de documentação, o bar e o auditório ficavam distribuídos num dos corpos deste piso.

Esse auditório apresenta, aliás, uma localização privilegiada dentro da organização espacial, de modo a satisfazer os seus requisitos de polivalência funcional.

No outro corpo, situavam-se gabinetes dos docentes, de trabalho de grupo e as instalações sanitárias do piso. Os corpos estão ligados através do *hall*, onde está localizada a recepção de atendimento.



O Arq.º Raúl Hestnes Ferreira

«O INDEG-ISCTE [possui]... uma parte central que serve de acesso e escada principal como um elemento de articulação. É o fragmento de uma forma cilíndrica e, sendo a única superfície curva de todo o complexo [do ISCTE-IUL], está visualmente muito presente. As formas rectangulares caracterizam-se pelos seus tratamentos com as varandas de esquina. A sua geometria ajuda as suas articulações com os edifícios vizinhos. As aberturas no espaço cilíndrico central são mais elaboradas do que as outras fachadas e indicam a entrada principal, criando uma tensão entre as duas alas do edifício.»

Ahmet Gulgonen (2006, p. 40)

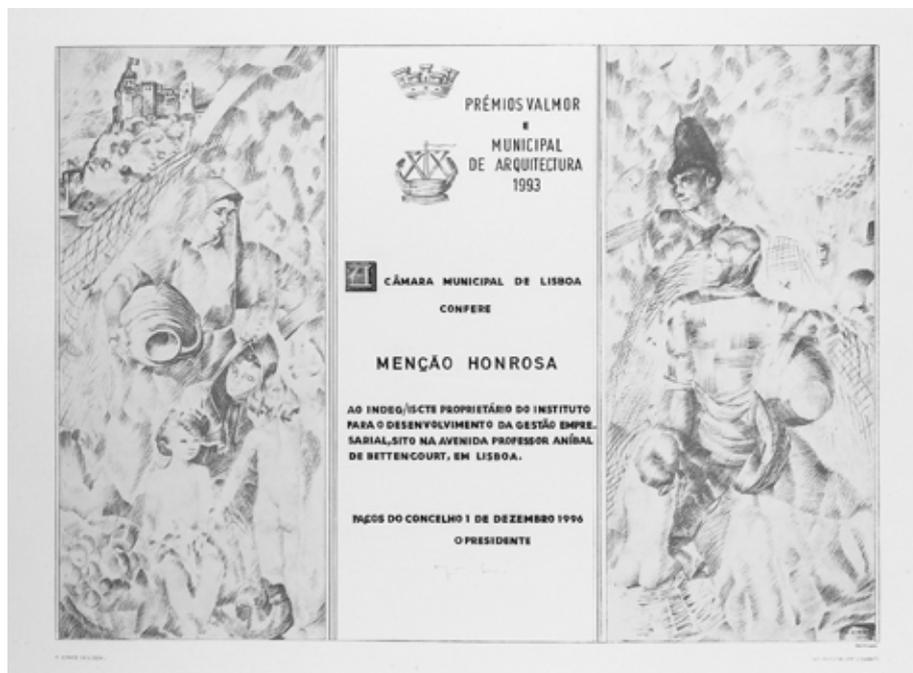
No piso superior (piso 2), a metodologia de ocupação dos dois corpos é idêntica na sua filosofia ocupacional. Num deles, a norte, estão exclusivamente localizadas seis salas de aula, que se afirmam como o coração das actividades imprescindíveis e nucleares do edifício. O bloco de escadas, localizado na fachada principal, faz a ligação com o outro corpo, a sul, servindo espaços de trabalho de grupo, gabinetes de docentes e instalações sanitárias.

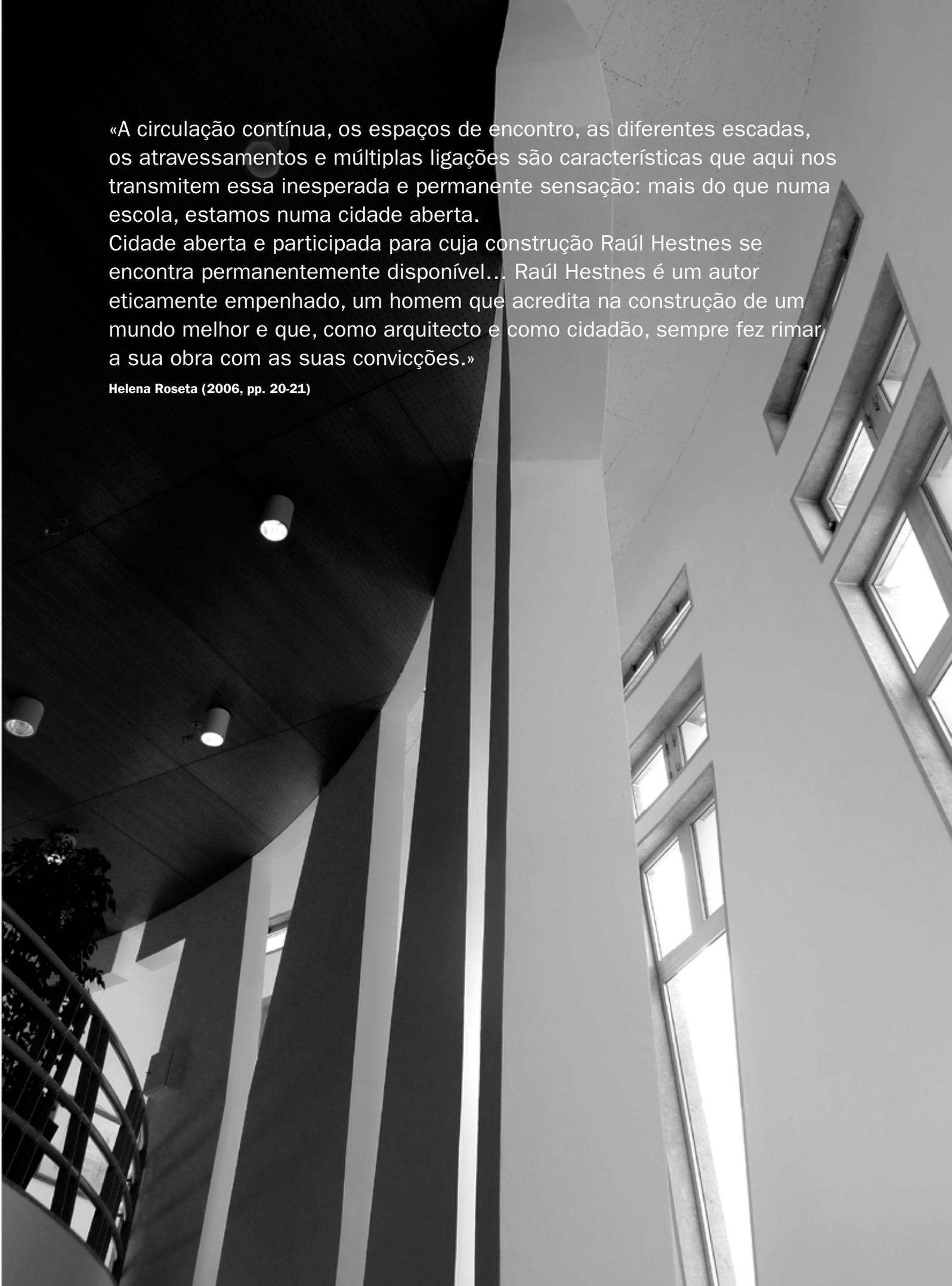
A volumetria exterior da fachada destaca-se da relação entre os dois corpos, que constituem o edifício, apresentando-se, tal como sublinhou o seu arquitecto, como a única superfície curva projectada em todo o complexo que forma o *campus* do ISCTE-IUL.

Em 1992, a Câmara Municipal de Lisboa atribuiu uma Menção Honrosa do Prémio Valmor ao edifício do INDEG-ISCTE, com projecto do Arq.º Raúl Hestnes Ferreira



Placa evocativa e diploma do Prémio Valmor (1992)





«A circulação contínua, os espaços de encontro, as diferentes escadas, os atravessamentos e múltiplas ligações são características que aqui nos transmitem essa inesperada e permanente sensação: mais do que numa escola, estamos numa cidade aberta. Cidade aberta e participada para cuja construção Raúl Hestnes se encontra permanentemente disponível... Raúl Hestnes é um autor eticamente empenhado, um homem que acredita na construção de um mundo melhor e que, como arquitecto e como cidadão, sempre fez rimar a sua obra com as suas convicções.»

Helena Roseta (2006, pp. 20-21)

Em boa hora

Luís Mira Amaral

DEPOIMENTO

«Na altura em que lançámos o PEDIP (Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa), em 1987, a insuficiência de recursos empresariais dinâmicos era um dos estrangulamentos ao nosso desenvolvimento industrial e a escassez de pessoal qualificado constituía uma das causas dos insuficientes níveis tecnológicos e técnicos das empresas. A preparação e formação em Gestão dos empresários e dos quadros técnicos também era insuficiente, especialmente nos sectores tradicionais.

Por isso, o PEDIP não poderia esquecer o grande esforço de actualização na formação de recursos humanos, que constituem sempre a verdadeira base de competitividade e de revitalização industrial. Daí o Programa 2 de Formação Profissional do PEDIP, onde se pretendia implementar um conjunto de acções específicas dirigidas a empresários, gestores e quadros técnicos, em especial das PME, claramente diferenciadoras das acções genéricas que o Fundo Social Europeu já financiava.

Assim, o PEDIP não foi apenas um sistema de incentivos financeiros às empresas, foi um verdadeiro programa integrado de apoio à indústria. Apoiou a criação de infra-estruturas de base e tecnológicas, a formação profissional, a criação de escolas tecnológicas, missões de produtividade, qualidade e design industrial, as tecnologias ambientais e energéticas, e tinha ainda um programa de engenharia financeira para articular a política industrial com o sistema financeiro.

Sempre considerei o ISCTE uma excelente *learning organization* com um inestimável contributo para a formação dos quadros portugueses. Foi à luz de todo um enquadramento valioso que vinha do passado, possibilitando um ensino mais sistemático da relação entre Gestão e formação de recursos humanos, que vi nascer, em 1988, já como ministro da Indústria e Energia, o INDEG-ISCTE, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, como *business school* do ISCTE, ao qual se associou também, de acordo com as minhas orientações, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), tutelado pelo Ministério, e que foi um Instituto fundamental para a implementação do PEDIP. Nasceu assim uma associação de direito privado e sem fins lucrativos que

tão relevantes serviços tem prestado em prol da formação dos quadros, gestores e empresários.

Foi neste enquadramento que o PEDIP em boa hora apoiou, num contrato feito em 28 de Dezembro de 1990, o INDEG-ISCTE, ao abrigo do Subprograma 1.1 – Infra-estruturas de Base do Programa 1 – Infra-estruturas de Base e Tecnológicas, para a construção de um projecto de infra-estruturas educacionais, incluído no Projecto Integrado de Especialização de Licenciados em Domínios de Relevância Estratégica para a Modernização da Indústria Portuguesa. Esta comparticipação financeira do PEDIP veio na sequência das candidaturas do INDEG-ISCTE ao já referido Programa 2 de Formação Profissional do PEDIP

O PEDIP, através dos seus programas, deu, pois, uma relevante contribuição para que o INDEG-ISCTE apoiasse a formação dos recursos humanos essenciais à competitividade das empresas portuguesas, consolidando-se assim como uma das *business schools* de referência em Portugal.

Como docente universitário e como ex-ministro da Indústria e Energia – função em que, apoiado por um escol de altos dirigentes do Ministério, nos quais se incluía o gestor do PEDIP, Eng.º Albertino Santana, concebi e lancei aquele programa, que teve grande sucesso e que foi depois utilizado como *benchmark* para o apoio aos países do Centro e Leste europeu –, associo-me, pois, com todo o gosto a este oportuno livro sobre os 30 anos do INDEG-ISCTE.»

Agosto de 2018

Luís Mira Amaral

Engenheiro (IST) e economista (MSc NOVA SBE),
ministro da Indústria e Energia (1987-1995)

33

Diversificação

[1998-2005]

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020



PARTE TRÊS | DIVERSIFICAÇÃO 1998-2005 FACTOS

PEGAR NO TESTEMUNHO

Dez anos depois da fundação, o INDEG-ISCTE era uma realidade sólida, possuía uma estrutura muito sustentável, tinha formado e continuava a atrair centenas de quadros bem inseridos em empresas, dispunha de magníficas instalações próprias, estava bem articulado com o ISCTE, onde tinha nascido – era este o testemunho que Eduardo Gomes Cardoso tinha para apresentar, à porta dos seus 70 anos e da conseqüente jubilação como docente.

Ainda que a nomeação de um novo presidente coubesse ao próprio INDEG-ISCTE, através dos intervenientes e dos processos devidamente estabelecidos nos seus Estatutos, é evidente que Gomes Cardoso deveria ter um papel na indicação do seu sucessor – e teve-o. Ela não poderia ser mais surpreendente.

Em 1985, tinha vindo para o ISCTE um docente licenciado em Psicologia e, depois, doutorado em Psicologia Social pela Université Catholique de Louvain, em 1991, com uma tese na área dos Recursos Humanos. Fundador e primeiro presidente da cooperativa de ensino ISPA (Instituto Superior de Psicologia Aplicada), teve uma significativa experiência de Gestão, para além de constante colaboração e participação noutras empresas e instituições. Quando veio para o ISCTE, ainda se inseriu na área da Psicologia, mas depressa passaria para o Departamento de Ciências de Gestão, como coordenador da área de Recursos Humanos e membro da Comissão Científica de Gestão.

No quadro de intensos debates sobre a organização do ISCTE, Luís Antero Reto – era este o seu nome – surgiu em posições muito identificadas com Gomes Cardoso: ou seja, preservar e reafirmar a autonomia da Gestão e não a diluir ou ceder ao âmbito da Economia. Clementina Barroso, que integrava a Direcção do INDEG-ISCTE de então, ainda presidida por Gomes Cardoso, lembra:

«O Eng.º Gomes Cardoso gostava muito do Prof. Luís Reto, achava-o muito dinâmico e lembro, sobretudo, que a área de Economia se quis apropriar de uma licenciatura e de um mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ao que Luís Reto se opôs terminantemente. Acho que foi daí que o Eng.º Gomes Cardoso percebeu que tínhamos “homem”.»

Por seu lado, Luís Reto já possuía uma grande familiaridade com o INDEG-ISCTE, participou em diversos dos seus programas e projectos e fazia parte das redacções da *Revista Portuguesa de Gestão* e da *Economia Global & Gestão/Global Economics and Management Review*, dirigida por Mário Murteira. A comunicação do convite para aceitar a presidência do INDEG-ISCTE chegou-lhe, aliás, por este



**Eduardo Gomes Cardoso
em confraternização
com trabalhadores do
INDEG-ISCTE**

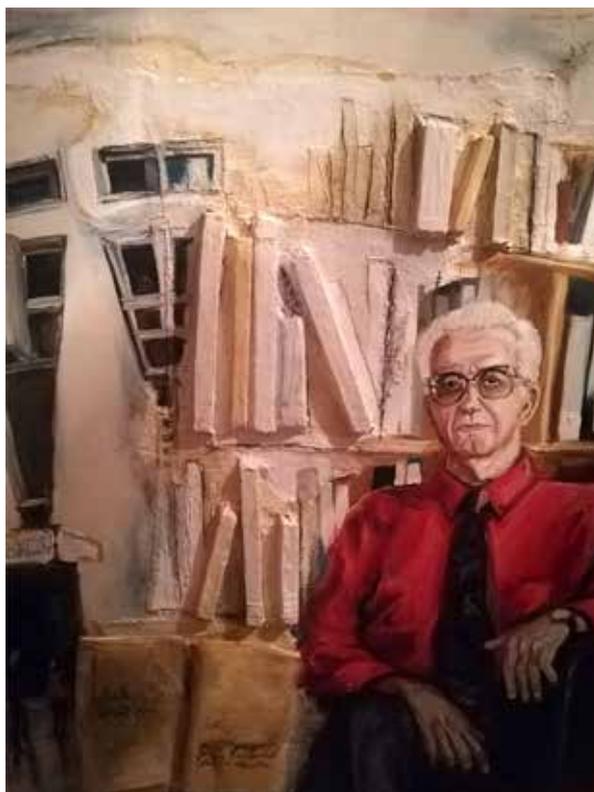
último. Com Gomes Cardoso, ambas as presidências, do INDEG-ISCTE e do Departamento de Ciências de Gestão, eram por ele exercidas. Agora, Luís Reto assumiria a primeira e Mário Murteira (que teve sempre, sublinhe-se, um papel muito importante no próprio INDEG-ISCTE) ficaria com a presidência da, entretanto, já criada, mas não oficializada, Escola de Gestão, a primeira que se formou no ISCTE.

Não houve qualquer descontinuidade. A autêntica ruptura com o quietismo, com «a tradição arcaica», de que falava Firmino da Costa, já Eduardo Gomes Cardoso tinha instituído, desde sempre, como normalidade do Instituto. Luís Reto integrou, inclusive, como novo presidente, a Direcção do INDEG-ISCTE que vinha de Gomes Cardoso, com António Gomes Mota, Clementina Barroso, António Borges, José Domingos Rosa, representando a PT, Hernâni Martins Verdelho, representando a EDP, e Jorge Barbosa, em representação da Marconi.

As comemorações dos 10 anos do Instituto só se realizariam em Março de 1999, no Centro Cultural de Belém. Charles Handy, um dos mais influentes autores de Gestão (em 2001, ele seria colocado em segundo lugar na lista *Thinkers 50*, logo a seguir a Peter Drucker), veio falar sobre «Exploring the future: The challenges of management in the years ahead». Gomes Cardoso, o fundador, não pôde estar presente, mas foi, evidentemente, homenageado como tal por Luís Reto, já

empossado este como presidente. Com ambos, o passado poderia ser recordado com orgulho e os *years ahead* encarados com confiança e convicção.

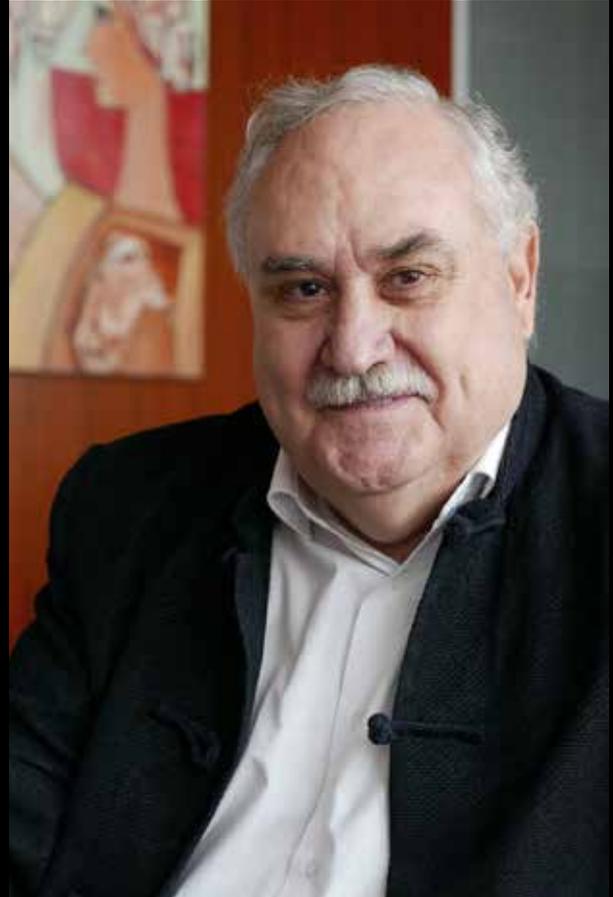
Por essa ocasião, Eduardo Gomes Cardoso receberia um quadro, pintado pela artista Sónia Aniceto, que o INDEG-ISCTE entendeu encomendar e oferecer-lhe como singelo sinal de uma enorme e eterna gratidão: o artífice do INDEG-ISCTE sentado, tranquilo, defronte daquela digna casa que ergueu.



O quadro de Sónia Aniceto com a figura de Eduardo Gomes Cardoso sentado, defronte da fachada do edifício do INDEG-ISCTE (1999)

TODA A AMPLITUDE DA GESTÃO

Recorde-se o ano: 1998. Com a sua Exposição Mundial, numa Lisboa que limpou a face oriental e atravessou o Tejo com a maior ponte da Europa, Portugal comemorava um auge do seu desenvolvimento europeísta. Muitos dos alunos formados no INDEG-ISCTE e muitos outros portugueses eram protagonistas activos deste dinamismo, que se multiplicava em inúmeras direcções e desafios. O País dispunha, cada vez mais, de um conjunto de quadros actualizado capaz de se mover nos mais elevados e competitivos padrões internacionais – sem esquecer que o nosso Instituto já possuía, inclusive, umas centenas de alunos formados noutros países.



«Quando, em 1998, me foi feito o convite improvável para dirigir o INDEG-ISCTE, sucedendo ao seu fundador, Eng.º Gomes Cardoso, a minha primeira reacção foi de recusa do cargo. Hoje, com o distanciamento, que só o tempo longo permite, penso que tomei a decisão avisada de repensar e de mudar a minha posição inicial. Presidir ao INDEG-ISCTE mudou a minha própria trajectória de vida.»

Luís Antero Reto



Charles Handy

1999

Comemorações dos dez anos do INDEG-ISCTE, no Centro Cultural de Belém, com conferência de Charles Handy, «Exploring the future: The challenges of management in the years ahead», e conferência «Opções estratégicas para a economia portuguesa no quadro da integração europeia»



Charles Handy com Mário Murteira e Luís Reto


EXPLORANDO O FUTURO
 10º ANIVERSÁRIO DO INDEG/ISCTE
 25 de Março de 1999 – Centro Cultural de Belém
 Pela 1ª vez em Portugal – Charles Handy*

PROGRAMA

<p>10:00-10:15 ABERTURA Prof. Luis Brito, Presidente do INDEG/ISCTE</p> <p>10:15-10:45 Dez anos de vida do INDEG Prof. E. Gomes Cardoso, Presidente do INDEG/ISCTE</p> <p>10:45-11:00 Exploring the Future – The challenges of management in the Years Ahead Prof. Charles Handy (Independent author and consultant)</p> <p>11:00-11:15 Coffee Break</p> <p>11:15-11:30 DEBATE Prof. Charles Handy</p>	<p>12:00-13:00 Conferência de Imprensa e autógrafos Prof. Charles Handy (diária de livro "A Era do Futuro" e todos os participantes)</p> <p>13:00-15:00 Almoço (Sala de Banquetes)</p> <p>15:00-16:00 Opções Estratégicas para a Economia Portuguesa no Quadro da Integração Europeia Eng. João Cravinho, Director do Equipamento Plano e Administração Financeira Dr. Jorge Amêndio, Presidente do Portugal Prof. João Ferreira, Investigador ICS</p>	<p>16:00-16:30 DEBATE 16:30-17:00 Coffee Break</p> <p>17:00-18:00 Opções da Política de Emprego para a Economia Portuguesa no Quadro da Integração Europeia Prof. Fátima Rodrigues, Ministra de Solidariedade e Emprego Dr. António Catarina, Ex-Secretário de Estado do Emprego Dr. Alexandra Marques, Administradora do C. U. Regional Prof. Mário Martins, Presidente do Estado de Direito/ISCTE</p> <p>18:00-18:20 ENCERRAMENTO Prof. Luis Brito</p> <p>18:20-19:00 JUNA ACADÉMICA DO ISCTE</p>
---	---	---

Imagens: 100 000100
 Informações: INDEG/ISCTE – Alameda Espana Tel: 294 00 1007 Fax: 294 87 00 Data Início: 23 de Março de 1999

Patrocínio **Diário de Notícias** **NEGÓCIOS**



João Cravinho intervém na conferência



PÓS-GRADUAÇÕES NO INDEG-ISCTE

(2003-2004)

Direcção de Unidades de Saúde

Empreendedorismo e Criação de Empresas

Gestão Cultural nas Cidades

Gestão de Entidades Públicas e Autárquicas

Gestão de Recursos Humanos

Gestão Empresarial

Gestão Estratégica da Qualidade

Gestão de Riscos, Emergências e Protecção Civil

Gestão para Executivos Seniores

Gest@o.com

Marketing e Negócios Internacionais

Marketing Político e Social

Relationship Management

Retail Management

Segurança e Higiene no Trabalho

O conceito de Gestão, na sua maior acepção de «fazer bem», tinha de acompanhar tal caminho. O mundo debatia-se com novas referências: *thriving on chaos*, *outsourcing*, *learning organization*, *virtual corporation*, *total quality management*, *benchmarking*, *empowerment*, *time-based competition*, *just-in-time production*... Requeria-se, para a estratégia formativa de executivos, mais complexidade, mais dimensões, mais perspectivas.

No INDEG-ISCTE, Luís Reto veio corporizar e impulsionar isso mesmo: era preciso alargar as temáticas dos programas, apoiar a capacidade de iniciativa dos docentes do ISCTE e de todos os que quisessem experimentar novas dimensões, concedendo grande autonomia aos diversos protagonistas de uma formação de executivos, que continuava, cada vez mais, a mobilizar participantes.

Assim se sucederam novas áreas e seus programas de Gestão, com a devida especificidade: a saúde, o desporto, os recursos humanos, o ambiente, o turismo, a cultura, a *gest@o.com*, o *e-business*, os novos aspectos da comunicação, a nova logística, a nova liderança, a higiene e segurança no trabalho, muitas especializações e programas avançados nos mais variados sectores empresariais,

do sector biológico à indústria automóvel ou aos sectores agrícola e agro-industrial, incluindo programas de curta duração para executivos com qualquer tipo de formação e outros para executivos seniores... O autor destas linhas chegou a ser director adjunto de uma pós-graduação em Marketing Político e Social (2002-2003) e a participar em algumas outras, do Consumo, Mercados e Consumidores (2001) à Gestão Cultural nas Cidades (2002).

Uma palavra especial para um importante novo curso, criado em Abril de 2004: o Executive MBA, com duração de dez meses, dirigido por António Gomes Mota (entretanto, desde 2003, presidente da Escola de Gestão do ISCTE, sucedendo a Mário Murteira), incluindo um Conselho de Supervisão, que reuniria responsáveis de prestigiadas empresas internacionais de consultoria. Ainda outra palavra para um mini-MBA, também criado em 2004, para licenciados fora da área de Gestão ou mesmo não-licenciados, da responsabilidade de Luís Todo Bom, docente convidado do ISCTE. Espalhar, com entusiasmo e rigor, o ensino da Gestão: eis a questão!

O *e-learning*, apesar de nunca ter resultado de forma intensa em Portugal, teve as suas primeiras experiências no INDEG-ISCTE. Em 2001, o curso de especialização em *Corporate Finance* Aplicado, dirigido por António Gomes Mota, combinava *CD-rom* com *e-mail* e aulas virtuais, através de um programa de *chats* e fóruns com os alunos. Em 2003, o Instituto viu aprovado um considerável projecto de infra-estruturas de *e-learning*, pelo Programa Operacional de Economia (POE), com o apoio do Fundo Social Europeu, para um investimento de 784 000 euros, visando a implementação de todas as condições para este novo processo.

Graças à grande flexibilidade estrutural do INDEG-ISCTE, sempre adaptada às necessidades e opções dos participantes, alguns destes programas durariam apenas uma edição, outros permaneceriam, ininterruptos, até hoje. Veja-se o quadro anexo, comparando os anos de 1997-1998 com os de 2004-2005.



A EXPANSÃO DOS PROGRAMAS DO INDEG-ISCTE

	1997/1998	2004/2005
Cursos de Mestrado	<ul style="list-style-type: none"> · Ciências de Gestão · Finanças · Gestão Global · Sistemas de Informação · Mestrado em Gestão na Universidade de Macau 	<ul style="list-style-type: none"> · Contabilidade · Finanças · Gestão de Empresas · Gestão de Recursos Humanos · Gestão de Sistemas Ambientais · Gestão de Serviços de Saúde · International Management · Marketing · Pesquisa de Mercados · Prospecção e Análise de Dados · MBA/Mestrado em Logística
Formação de Executivos		<ul style="list-style-type: none"> · MBA – Cabo Verde / Praia · MBA – Brasil / Rio de Janeiro · MBA – Moçambique / Maputo · MBA – China / Cantão · Liderança e Mudança Organizacional · Management Trends · Gestão de Comunicação Pessoal · Gestão de Sistemas de Informação · Logistics e Supply Chain Management · Negociação Comercial · Mini –MBA

Desde 2012, todos os cursos com grau são geridos directamente pela IBS, gerindo o INDEG-ISCTE apenas os cursos de formação de executivos e a formação corporate



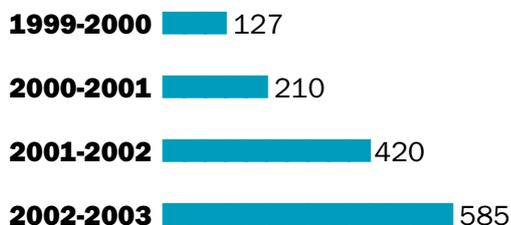
Claro que o crescimento do INDEG-ISCTE foi como se calcula. Clementina Barroso é bem explícita:

«Com o Prof. Reto, crescemos exponencialmente em oferta de produtos. Deu completa abertura a quem quisesse apresentar produtos de formação bem estruturados.»

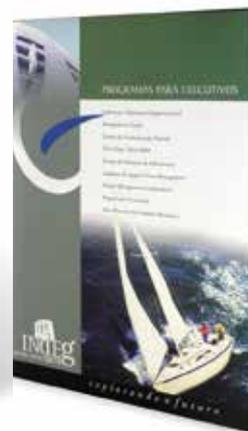
NÚMERO DE ALUNOS DO INDEG-ISCTE (COMPARAÇÃO ENTRE PRIMEIRA DÉCADA E ANOS 1999-2003)



EVOLUÇÃO DE NÚMERO DE ALUNOS DO INDEG-ISCTE 1999-2003



Aquela «razão de existir» de Gomes Cardoso («uma instituição que vivesse sem pensar no dinheiro e sem pensar se o que fazia trazia algum benefício, que não fosse apenas a resposta aos seus interesses próprios, era algo alheio à nossa razão de existir») continuava em pleno exercício e o INDEG-ISCTE crescia em credibilidade, em participantes e em meios, nomeadamente financeiros, muito contribuindo, agradecida e generosamente, para o próprio ISCTE, que lhe deu, afinal de contas, oportunidade de nascer.



28 Novembro 2002, 18h00
Auditório do INDEG/ISCTE

Michael Athans
Professor Jubilado do MIT
"University Research in Portugal and US: a Comparison and a Proposal"

CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E GESTÃO
Perspectivas Mundiais e Portuguesas no Séc. XXI

Ciclo de Conferências 2002-03

ISCTE - Escola de GESTÃO

Informações
Marta Paul Fialho, tel. 217 926 100
maria.jesus.fialho@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Antão Bernardino, 1600-189 Lisboa
www.iscte.pt

16 Janeiro 2003, 18h00
Auditório do INDEG/ISCTE
Entrada Livre

Geert Hofstede
Professor Jubilado da Universidade de Maastricht

Culture and Entrepreneurship

CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E GESTÃO
Perspectivas Mundiais e Portuguesas no Séc. XXI

Ciclo de Conferências 2002-03

ISCTE - Escola de GESTÃO

Informações
Mariana Rodrigues, tel. 217 926 100
mariana.rodrigues@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Antão Bernardino, 1600-189 Lisboa
www.iscte.pt

1988 - 2003
15º Aniversário do INDEG/ISCTE - Business School

Ciclo de Conferências 2003

Don Tapscott em Portugal
Professor da Universidade de Toronto e Coordenador sênior da "Pw" da Economia Digital

Conferência a 27 de Junho - Auditório INDEG/ISCTE

Tema: A HERANÇA DA REVOLUÇÃO DIGITAL
Os novos modelos de negócio e de governação

com pré-apresentação do livro
"The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize the Firm"

Patrocínio Exclusivo UNISYS

Reserva: 2803 - 1230
Local: Auditório do INDEG/ISCTE (Av. das Forças Armadas, Lisboa)
Reserva: até 27 de Junho através do site, número gratuito de ligação

Apresentado por: negócios Gestão

Informações e Inscrições: **Árvores Sefora**
arvores.sefora@netcabo.pt Tel. 21 7626130 Fax. 21 7934799 www.indeg.org
Complexo INDEG/ISCTE - Av. Prof. Antão Bernardino - 1600-189 Lisboa

Na sua perspectiva ampla da Gestão, o INDEG-ISCTE foi promovendo as mais diversas conferências com a presença de reputados especialistas internacionais



MAIS INTERNACIONALIZAÇÃO

Houve que expandir programas, mas não só em Portugal. Graças, sobretudo, à relação intensa que Mário Murteira tinha com África, as pós-graduações, os mestrados e a atracção de participantes foram-se fazendo também em Moçambique e Cabo Verde. No Maputo, seria possível levar a cabo diversos mestrados, através do INDEG-ISCTE e em colaboração com o Instituto Superior Politécnico e Universitário (ISPU) da Universidade A Politécnica. No Mindelo e na Praia, o mesmo se concretizaria com o Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE). Mário Murteira seria, aliás, condecorado pelo Presidente da República de Cabo Verde, Pedro Pires, com a medalha de Mérito de Primeira Classe. Como entende Victor Roldão, um dos vários docentes que se deslocaram inúmeros anos àqueles países:

«Foi muito importante para a formação das classes dirigentes, empresariais ou políticas desses países. Os nossos participantes estavam muito ligados a instituições e níveis decisores, e as matérias inovadoras que introduzíamos eram sementes que seriam desenvolvidas e que produziram resultados, até aos dias de hoje. Muitos desses participantes de pós-graduações e mestrados viriam, depois, fazer doutoramentos no ISCTE.»

A Oriente, a actividade de Nelson António e de Virgínia Trigo, em Macau e na China, assegurava um importante *executive master* em Gestão, criado em 1996, com diploma do INDEG-ISCTE, na Sun Yat-sen University, de Guangzhou, onde se deslocaram diversos docentes, sediados em Portugal, como Mário Murteira, António Gomes Mota, Elizabete Reis, Miguel Ferreira ou Mohamed Azzim, entre outros.

Tal como tinha sucedido no MBA inicial, no Macau ainda português, este, em Guangzhou, era, talvez, o primeiro *executive master* dado, agora na China,

PROGRAMAS E ALUNOS FORMADOS EM CURSOS DO INDEG-ISCTE (MOÇAMBIQUE E CABO VERDE)

País	Cursos	Número de alunos	Conclusão
Moçambique	Mestrado em Gestão de Empresas (1999-2012)	233	192
Moçambique	Mestrado em Finanças (2009-2010)	18	12
Moçambique	Mestrado em Contabilidade (2012-2013)	27	20
Cabo Verde	Mestrado em Gestão de Empresas (2003-2013)	221	27
Cabo Verde	Mestrado em Gestão Global (2004-2007)	82	17



**Encontro de participantes
de Cabo Verde e chegada
de participantes chineses**



Visita de delegação do ISCTE ao campus da UNISUL, em Florianópolis, Brasil, com o reitor e o vice-reitor da Universidade

Participantes da parceria com a Fundação Getulio Vargas

completamente em inglês – numa altura em que a própria República Popular estava a fazer muitas coisas pela primeira vez. E falamos, note-se, de participantes chineses que exerciam funções em empresas como Coca-Cola, Mars, Avon, Shell ou Johnson & Johnson, que passariam a desempenhar lugares de topo nessas e noutras empresas instaladas na China, eternamente gratos pelo papel que aqueles portugueses tiveram na sua formação.

No Brasil, em 2001, estabeleceu-se uma relação inicial com a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), em Florianópolis, para um mestrado conjunto em Contabilidade, sob a direcção de Victor Franco. Os docentes do ISCTE deslocavam-se à UNISUL e as teses seriam defendidas no INDEG-ISCTE. Ainda envolvendo aquela instituição de Santa Catarina, pôs-se de pé, em 2001, um *master of science in International Business*, com a Florida Atlantic University, leccionado em Lisboa, Boca Raton e Santa Catarina, sendo que as componentes lectivas em Finanças eram ministradas por professores do INDEG-ISCTE.

A porta brasileira era imensa e seria aproveitada para uma parceria com a maior instituição de formação em Gestão desse país, a Fundação Getulio Vargas

(FGV), que duraria até hoje. Primeiro, para um mestrado executivo em Administração Pública, depois para um MBA Executivo conjunto, com tempo residencial em Portugal, e ainda para a colaboração que trataremos no próximo capítulo. Bianor Scelza Cavalcanti, director internacional da Fundação Getulio Vargas e presidente da International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA), no livro *Afirmção de Uma Identidade: 45 Anos de ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa* (2018), abordou esta relação que se iniciou com o INDEG-ISCTE em 2001, e se prolongaria para todo o ISCTE:

«Na área da Gestão Pública e Empresarial, muito distinguidos professores e dirigentes associados à FGV vieram buscar seu doutoramento no ISCTE. Este foi o caso do professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE-FGV), doutor Armando Santos Moreira da Cunha, seu ex-director e professor visitante do Instituto Nacional de Administração (INA) de Portugal, um dos maiores especialistas brasileiros em finanças públicas e orçamento governamental; do Prof. Doutor José César Castanhar, consultor sénior, ex-professor, ex-vice-director da EBAPE e ex-director da Directoria Administrativa da FGV, dedicado às políticas públicas e ao empreendedorismo em pequenas e médias empresas; e do Prof. Doutor Frederico Lustosa da Costa, hoje na Universidade Federal Fluminense e, sem dúvida, um dos maiores especialistas em administração pública no Brasil. Não lhes faltam relatos de imensa satisfação e genuíno agradecimento académico, que posso testemunhar.

Da mesma forma, dirigentes de organizações associadas à FGV, na qualidade de importantes projecções regionais, também foram buscar seu doutorado no ISCTE-IUL. Foi o caso de Norman de Paula Arruda Filho, director do Instituto Superior de Administração e Economia do Paraná (ISAE-PR); de Carlos Sebastião Andreani, conveniado da FGV na dinâmica região industrial de Campinas e Sorocaba, no Estado de São Paulo; e de Agliberto Alves Cierco, todos dedicados à Gestão da educação executiva de alto nível.

Talvez mais significativo ainda sejam as centenas de brasileiros que, no âmbito de nosso convénio, vêm buscar no mestrado executivo *stricto sensu* do INDEG-ISCTE a complementação aos seus programas de educação executiva *lato sensu*, em franca opção às alternativas oferecidas no Brasil, inclusive pela própria FGV.» (pp. 360-361)



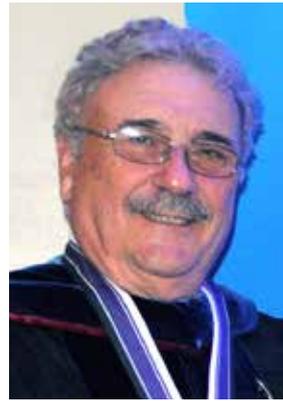
UMA REVISTA ENTRE O ATLÂNTICO

Em 1999, Luís Reto também assumiu a direcção da *Revista Portuguesa de Gestão* para proceder, três anos mais tarde, a uma importante iniciativa. Aproveitando a parceria com a Fundação Getúlio Vargas, a revista passou a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, com dois directores, um de cada lado do Atlântico, Luís Reto e Frederico Lustosa da Costa (a que se seguiria Bianor Scelza Cavalcanti), e por um Conselho Editorial com personalidades de ambos os países. O editorial do primeiro número lembrava:

Números da Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, da nova série da Economia Global & Gestão/Global Economics and Management Review e Working Papers

«Parece-nos importante recordar que o português é a sexta língua a nível mundial e que muitas vezes nos esquecemos das potencialidades que este facto encerra... A criação de uma revista internacional que fala português é um projecto genuinamente partilhado em situação de igualdade entre as duas instituições, sem complexo de submissão ou de liderança. Mesmo em termos linguísticos, as diferentes formas de escrever em português estão completamente assumidas pelas duas partes e os autores verão os seus textos publicados na sua versão original.» (2002, p. 5)





Luís Reto consagrar-se-ia, aliás, a esta temática da língua portuguesa, editando, em 2012, o livro *O Potencial Económico da Língua Portuguesa*, e, quatro anos mais tarde, com Fernando Luís Machado e José Paulo Esperança, um *Novo Atlas da Língua Portuguesa*.

Entretanto, a revista *Economia Global & Gestão/Global Economics and Management Review*, ainda dirigida por Mário Murteira, apareceu, em 2001, com uma nova série reformulada.

Incentivou-se também, no INDEG-ISCTE, a edição dos *Working Papers*, sínteses do conhecimento da Gestão, nas suas múltiplas facetas, e preciosos documentos para uso dos seus alunos.

**Frederico Lustosa da Costa
e Bianor Scelza Cavalcanti**

Carlos Fontão de Carvalho

CLUBE DE ALUNOS

Existia, desde 1992, a Associação dos Diplomados no Programa Doutoral em Ciências de Gestão (APDG), criada a partir do INDEG-ISCTE, mas urgia constituir um clube que abarcasse todos os alunos formados no Instituto e em todos os cursos de Gestão do próprio ISCTE. Foi o que aconteceu, em Maio de 2001, por iniciativa do INDEG-ISCTE, com o contributo de Carlos Fontão de Carvalho, que assegurou a responsabilidade da sua criação e a direcção inicial, «com o objectivo principal», como afirmava uma brochura do Clube, «de contribuir para o enriquecimento científico e humano dos seus membros não só através da partilha profissional, da pluralidade de interesses e de pontos de vista, como também da ligação afectiva e comum ao ISCTE e ao INDEG-ISCTE» (2003, p.5).

Graças aos investimentos arquitectónicos de que se falará adiante, o Clube de Gestão disporia, no último andar do edifício do INDEG-ISCTE, de um espaço de convívio, com um excelente restaurante e um bar, ambiente adequado para suas tertúlias e iniciativas.





Nuno Amado e Carlos Nogueira

Este Clube de Gestão teria, aliás, um papel fundamental na criação, em 2007, do Clube ISCTE e do, posterior, Alumni Clube ISCTE, que seria presidido, na Assembleia Geral, por Nuno Amado e, na Direcção, por Carlos Nogueira (e, actualmente, por Jorge Tomé e Joaquim Vicente Rodrigues, respectivamente).

Primeira reunião de alumni na República Popular da China, com Luís Reto e Virgínia Trigo, ao centro (2011)

Seria este Alumni Clube a base da rede ISCTE *Bring Us Together* e bastaria, por exemplo, assistir ao encontro desta, que se realizou em Novembro de 2017, em Guangzhou, na China, com participantes idos de Portugal, Brasil, São Tomé e Príncipe, Moçambique, Angola e da própria China, para perceber o alcance e o sentido profundo que estas iniciativas, começadas, afinal de contas, com o Clube de Gestão, viriam a ter para a afirmação do ISCTE a nível internacional.





ISCTE-IUL *Brings Us Together* em Cabo Verde (2016)

ISCTE-IUL *Brings Us Together* em Guangzhou, República Popular da China (2017)



Um local privilegiado

Carlos Fontão de Carvalho

DEPOIMENTO

«A minha relação com o ISCTE é de há longo tempo. Foi lá que, em 1983, me licenciiei em Organização e Gestão de Empresas e, em 2001, fui convidado para docente da disciplina de Auditoria Financeira da licenciatura de Finanças e Contabilidade, que asseguro até hoje. Aqui, na BDO, vários quadros foram formados no ISCTE e um dos presidentes do INDEG-ISCTE foi nosso colaborador. Ou seja, de alguma forma, mantivemos sempre uma grande relação com ambas as instituições que, pela sua qualidade, consideramos serem locais privilegiados, sem prejuízo de outras escolas, quer para efeitos de recrutamento, quer de formação dos nossos técnicos.

Em alguns casos, solicitámos, na BDO, a consultoria de docentes ou de centros de investigação do ISCTE ou do INDEG-ISCTE, para aspectos pontuais, sobretudo na área financeira.

Entretanto, em 2001, foi-me solicitado pelo Prof. Luís Reto que dirigisse um Clube de Gestão, que congregasse os *alumni* do INDEG-ISCTE e do ISCTE. Embora o tempo fosse muito escasso, procurei dinamizar várias actividades e parcerias, que serviram de base ao que é, hoje, o Alumni Clube ISCTE.

A formação do ISCTE teve origem numa boa tradição de Gestão e beneficiou, fruto das circunstâncias do sistema universitário, de alguma autonomia. Depois, consegui formar um conjunto de pessoas que teve uma grande capacidade de desenvolver a instituição. Neste sentido, é uma casa feita pelos próprios e com muita qualidade.

Com o INDEG-ISCTE, em especial, também as nossas portas estão sempre abertas. Presentemente, fizemos, mesmo, um desafio a este Instituto, relacionado com a protecção de dados e a formação, em Portugal, de DPO (*Data Protection Officers*), com a possibilidade de se criarem pós-graduações ou programas especializados, numa área cada vez mais necessária.»

Agosto de 2018

Carlos Fontão de Carvalho

Senior Partner da BDO Portugal

PARCERIAS NACIONAIS

O INDEG-ISCTE nunca deixou de colaborar com instituições nacionais que assim o desejassem. A já referida parceria com o Instituto Politécnico de Viseu persistiu através da sucessiva realização de cursos de mestrado em Gestão e estabeleceram-se outras com os politécnicos de Coimbra e Santarém. Também a Associação Empresarial de Leiria e o respectivo Instituto Politécnico solicitaram vários programas de especialização e pós-graduações para gestores e quadros de PME.

Em 2004, o INDEG-ISCTE assinou um protocolo com a Secretaria de Estado da Administração Local, para o desenvolvimento do FORAL, Programa de Formação para as Autarquias Locais, visando a qualificação de funcionários autárquicos.

Na Madeira, o Núcleo Estratégico da Sociedade de Informação da Secretaria Regional da Educação levou a cabo, com o INDEG-ISCTE, várias acções de formação nas áreas das tecnologias da informação. Em 2005, reforçou-se a oferta formativa para esta Região Autónoma, com cinco programas de curta duração para executivos, em áreas da Gestão: Negociação, Liderança, Comunicação Interna, Gestão de Projectos e Gestão da Mudança. De resto, ainda hoje se mantém a colaboração do INDEG-ISCTE com a Universidade da Madeira, na formação de executivos.

Assinatura do protocolo do Programa FORAL (2004) e programa de conferência de apresentação pública



21 de Outubro de 2004

CONFERÊNCIA sobre CRIATIVIDADE NAS CIDADES

INDEG
Business School ISCTE

Programa

- 15h00 Recepção aos participantes
- 15h15 **Abertura** pelo Director da Pós-Graduação em Gestão de Entidades Públicas e Autárquicas do INDEG/ISCTE: José Crego de Carvalho
- 15h20 **«Programa FORAL – Um Instrumento para o Desenvolvimento da Formação na Administração Local»** Susana Viana, Adjunta do Secretário de Estado da Administração Local
- 16h00 **«Competir na Economia Criativa: Como é que a Criatividade está a mudar as nossas Cidades, Empresas e Vidas»** Inês Tingit, Investigadora da Carnegie Mellon University, co-autora da livro *Empire in the Creative Age* com o Prof. Richard Florida e partner independente do Grupo Adventus
- 17h15 **Reflexão / Debate** António Carmo Rodrigues, Presidente da Câmara Municipal de Lisboa*
- 17h25 **Assinatura do Protocolo com o Programa FORAL** INDEG/ISCTE e Secretária de Estado da Administração Local
- Intervenções**
- 17h30 José Lino Ramos, Governador Civil de Lisboa*
Fernanda Ferreira, Presidente da CCDR LVT*
Fernando Ruivo, Presidente da Associação Nacional dos Municípios Portugueses*
Jaime Quezado, Genor da POSI
- 17h35 Luís Reis, Presidente do INDEG/ISCTE
- Encerramento da Cerimónia**
José de Almeida Castro, Secretário de Estado da Administração Local

Organização: INDEG/ISCTE
Apoio: Secretária de Estado da Administração Local

Local: Auditório do INDEG/ISCTE
Entrada livre mediante inscrição até 19 de Outubro (lugares limitados)

Informações:
Pós-Jorge Crego
mcc@indeg.org
Tel. 21 782 8100 | Fax 21 793 8700
www.indeg.org
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. António de Barrosouto 1600-010 Lisboa
Instituído em 16 de Maio de 1998

*apresenta trabalho conferenciado

www.indeg.org



COMUNICAR A GESTÃO

No final de 2003, o INDEG-ISCTE assinou um protocolo com a RTP, tendo em vista a disponibilização pública de conteúdos relacionados com o ensino e a investigação aplicada na área da Gestão. Um dos objectivos imediatos nunca chegou a realizar-se: seria um programa chamado «Contentor», nem mais nem menos do que um *talkshow* diário, a difundir de segunda a sexta-feira. Contudo, em 2008, por iniciativa de Luís Reto, já como presidente do ISCTE, pôs-se de pé um concurso de empreendedorismo, na RTP2, com o nome «Audax – Negócios à Prova», com periodicidade semanal, durante 13 semanas. Foi o primeiro concurso de empreendedorismo na televisão portuguesa.

Audax era, aliás, o nome de uma iniciativa muito apoiada pelo INDEG-ISCTE, cuja origem partiu, em 2001, de uma das suas pós-graduações em Empreendedorismo e Criação de Empresas, coordenada por José Paulo Esperança e Rui Ferreira. O AUDAX, constituído como entidade em 2005, chegou a estar integrado na estrutura do INDEG-ISCTE, mas, hoje, é uma instituição autónoma no quadro do ISCTE, desenvolvendo imensas actividades de formação e incentivo do empreendedorismo, dispondo, inclusive, com base num protocolo com a EPUL (Empresa Pública de Urbanização de Lisboa), a Câmara Municipal de Lisboa e a Fundação Calouste Gulbenkian, de instalações, na EPUL da Avenida das Forças Armadas, não muito longe das do INDEG-ISCTE, onde tem instalado o seu LABS Lisboa – Incubadora de Inovação, inaugurado em 2013, proporcionando salas de incubação ou de *cowork*, em agradáveis espaços e envolventes, disponíveis 24 horas e devidamente equipados e assessorados.



UM CONTRIBUTO MUITO IMPORTANTE

O INDEG-ISCTE, chegado o ano de 2004, iria ter um papel decisivo na condução dos destinos do próprio ISCTE. Este era presidido, desde 1992, por João Ferreira de Almeida, prestigiada personalidade académica, professor catedrático de Sociologia. A sua presidência, que duraria doze anos, foi muito meritória e alcançou inúmeros sucessos, quantitativos e qualitativos, para a instituição, mas, volvidos estes anos, os problemas do ensino universitário tinham evoluído muito e o ISCTE, como organização, havia crescido imenso, mostrando-se bem mais complexa a articulação entre as suas variadas partes e desígnios.

Consideraram diversos protagonistas, entre eles José Manuel Paquete de Oliveira, que a presidência e o rumo da instituição requeriam renovadas perspectivas e, sobretudo, processos. Paquete de Oliveira, sociólogo, a alma do ensino da Comunicação no ISCTE, professor emérito e personalidade muito estimada e ouvida, tinha sido vogal do Conselho Directivo sob várias presidências, incluindo a de Gomes Cardoso (1980-1982), e tinha mesmo exercido a presidência do Conselho Directivo do ISCTE, de 1990 a 1995, sendo, em 2004, vice-presidente de João Ferreira de Almeida. Ou seja – isto é que é importante –, conhecia profundamente os cantos, os agentes e os problemas da casa. No livro *ISCTE 35 Anos: Nascido para Inovar* (2007), é o próprio Paquete de Oliveira que explica os factores em causa:

«Quando saí do último Conselho Directivo... escrevi que o ISCTE tinha três grandes deficiências. A primeira era a sua debilidade institucional, por não ser universidade e por ter uma figura ambígua no espaço da Academia. A segunda, a carência de financiamento, porque nós sempre fomos mal financiados pelo Estado, como ainda hoje se prova. A terceira deficiência era a nossa debilidade orgânica, de organização... O João Ferreira de Almeida foi muito importante para deixar crescer, com o seu

**Genérico, o estúdio e júris
do programa «Audax –
Negócios à Prova»**

plano científico, de projectos e de centros. Mas a nível de organização, aliás, foi aí o meu colapso com ele, porque eu dizia-lhe que o ISCTE já deixara de ser uma pequena unidade e que as coisas já não se podiam passar da mesma maneira, tinham de ser organizadas de uma forma diferente.» (p. 88)

Posto isto, Paquete de Oliveira e muitos outros começaram a olhar para alguém que tinha dados provas de capacidade de gestão, num ambiente de crescimento sólido: Luís Reto, o presidente do INDEG-ISCTE. Continua Paquete de Oliveira:

«Não havia um modelo de gestão. O ISCTE cresceu desmesuradamente e não foi acompanhado por uma arquitectura orgânica para isto funcionar e se aguentar por si próprio. Para mim, o ISCTE foi criado por nichos, por grupos de Sociologia, de História, de Gestão, de Informática, de Antropologia, etc., e de outros que se foram multiplicando... Eu queixava-me muito ultimamente de que o ISCTE não possuía uma cultura de interesse colectivo... O interesse colectivo do ISCTE precisava de ser galvanizado.» (p. 88)

E concluía:

«Creio que foi importante o Luís Reto vir do INDEG-ISCTE. Acho importante a Gestão ocupar posição na própria gestão do ISCTE.» (p. 88)

Assim sucedeu. Luís Reto, nos seus 55 anos, aceitou liderar a lista M, de mudança, em competição com a lista U, de universidade, conduzida por João Ferreira de Almeida. Como disse Gomes Cardoso:

«Trabalho e empresa são uma espécie de ADN do ISCTE (sem esquecer que, por estável que o ADN seja, exige também mudanças para adaptação, diferenciação e sobrevivência).» (2007, p. 51)

Em 17 de Dezembro de 2004, o ISCTE foi a votos para a Assembleia de Representantes. A lista de Luís Reto obteve a maioria dos votos e assegurou uma maioria de delegados, que escolheriam o presidente. Em 28 de Fevereiro de 2005, ele tomava posse como presidente do ISCTE, o que o foi até 2009, seguindo-se mais dois mandatos, eleito como reitor, até 2018. Ou seja, o homem que tinha sucedido a Gomes Cardoso e presidido ao INDEG-ISCTE durante sete anos, seria o responsável máximo pelos destinos do ISCTE durante treze. O seu trabalho nessa



posição é bem conhecido e está documentado, nomeadamente, no livro *Afirmção de Uma Identidade: 45 Anos de ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa* (2018).

Num painel da exposição sobre os 25 anos do INDEG-ISCTE, realizada em 2013, Luís Reto confessaria:

«Quando, em 1998, me foi feito o convite improvável para dirigir o INDEG-ISCTE, sucedendo ao seu fundador, Eng.º Gomes Cardoso, a minha primeira reacção foi de recusa do cargo. Hoje, com o distanciamento, que só o tempo longo permite, penso que tomei a decisão avisada de repensar e de mudar a minha posição inicial. Presidir ao INDEG-ISCTE mudou a minha própria trajectória de vida.»

Mas, do ponto de vista institucional, neste 2005, uma coisa também era verdade: o INDEG-ISCTE precisava de novo presidente e de continuar a sua saga.

José Manuel Paquete de Oliveira e João Ferreira de Almeida

FORMAS por JOÃO BALTAZAR**NOVOS ESPAÇOS, NOVOS USOS**

Edifícios com programas especiais e com objectivos programáticos complexos e muito definidos, como é o caso dos complexos escolares, têm exigências funcionais ao nível de espaços complementares de apoio. Na maioria das vezes, quando alguns deles não estão descritos e enunciados no programa-base inicial, podem ter de ser «justapostos» em fases posteriores à construção inicial através de processos pontuais de remodelação e reabilitação de áreas estrategicamente escolhidas. Foi o que sucedeu, em 2000, com uma intervenção na área do restaurante do INDEG-ISCTE, acompanhada de uma outra na fachada principal.

Como a vertente do restaurante não estava totalmente contemplada no projecto inicial, foi necessário contabilizar, enumerar e hierarquizar os espaços de apoio obrigatórios (cozinha, copa, arrumos, área de pessoal), que a deviam constituir, de modo a serem equacionados de forma eficaz e harmoniosa no novo projecto, que continuou a caber ao Arq. Hestnes Ferreira.

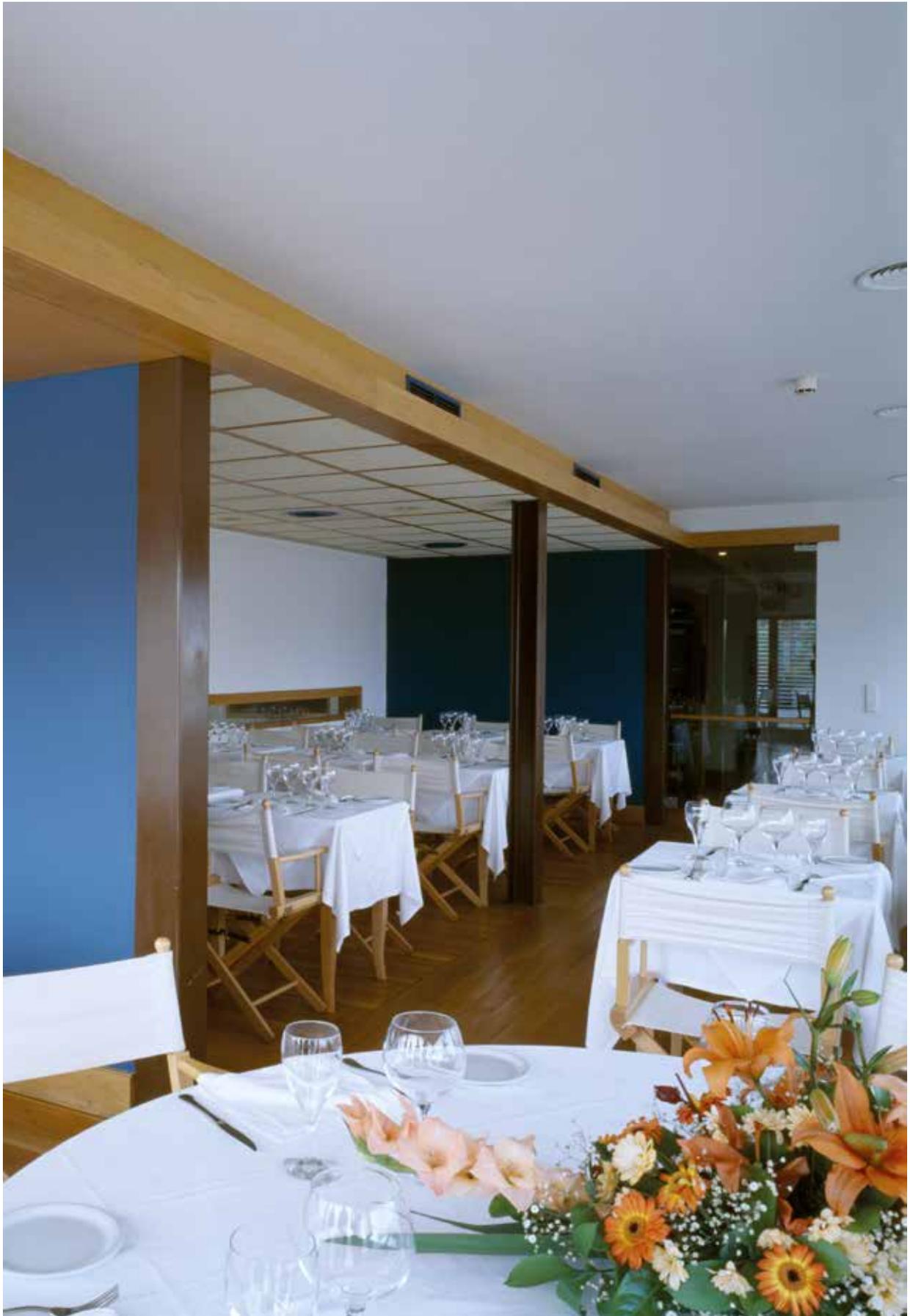
A decorrer no último piso, o da cobertura do edifício, a principal dificuldade da construção do restaurante derivou, sobretudo, da necessidade de a levar a cabo, em ritmo acelerado, durante o período de férias, o mês de Agosto, por forma a não prejudicar o normal funcionamento do ano lectivo, obrigando, assim, a um rígido cronograma de faseamento.

A SOLUÇÃO ARQUITECTÓNICA

Para possibilitar aos alunos, professores, funcionários e restantes utentes o acesso ao restaurante, desenvolveu-se um prolongamento da escada, localizada no centro do edifício, com o apoio da acessibilidade vertical directa, criada pela extensão do elevador já existente.

Juntamente com a criação de um conjunto de espaços de apoio, nomeadamente o bar, foi ainda concebida uma nova área de esplanada exterior, estabelecendo o reaproveitamento e ocupação do terraço da cobertura virada a sul.

O restaurante manteria, assim, duas zonas distintas, preservando uma complementaridade espacial umbilical, mas caracterizada pela diferenciação intencional no tipo de serviço prestado. Uma dessas áreas é dirigida para refeições ligeiras e rápidas. A outra, mais reservada, apresenta melhores condições ao nível do equipamento mobiliário e da sua ocupação, possibilitando o desfrutar de refeições mais elaboradas, num ambiente discreto.





**Aspectos do restaurante
do INDEG-ISCTE**





Fachada revestida a pedra de lioz

No seu conjunto, este novo espaço tornou-se o mais adequado para a realização dos convívios, tertúlias e outras iniciativas dos diversos intervenientes no Instituto.

A FACHADA DO EDIFÍCIO

Como referiu o Arq.º Hestnes Ferreira, «estava previsto que o edifício fosse construído com paredes de betão branco, mas dificuldades surgidas na adjudicação da empreitada motivaram a opção por paredes de alvenaria revestidas com mosaico vidrado, infelizmente mal aplicado e sem os melhores resultados quanto à sua manutenção» (2006, p. 107).

Posteriormente, nasceria do próprio Luís Reto a ideia de dignificar a fachada curva da entrada principal do edifício através do «assentamento» de um material de revestimento mais nobre.

Numa conversa informal com o arquitecto Hestnes Ferreira, a ideia afirmou-se: «Forrar» a fachada com elementos de pedra de lioz, de dimensão adequada e devidamente adaptados à sua curvatura. Apesar da dificuldade técnica deste processo, o certo é que, ainda hoje, a fachada se mantém intacta e muito digna.



GESTÃO COM ARTE

Em finais do ano 2000, mudaria algo muito significativo da dimensão espacial e vivencial do INDEG-ISCTE, quando se fundou, também por iniciativa da presidência de Luís Reto e sob a coordenação do autor destas linhas, a galeria gest'ARTE, incumbida de gerir a presença das artes plásticas no espaço do Instituto. Logo no Janeiro seguinte, já se inaugurava a primeira exposição oficial do concurso de artes plásticas, lançado pela gest'ARTE, com 107 obras participantes, tendo sido distinguidos os premiados das diversas categorias (escultura, pintura, desenho e fotografia), numa significativa sessão solene, com a presença dos patrocinadores, da Direcção do INDEG-ISCTE e de muitos dos artistas concorrentes e seus convidados.

Estava traçado o primeiro dia da «invasão» da arte às instalações do INDEG-ISCTE, numa área que se desenvolvia pelo piso de entrada do edifício e que, anteriormente, era apenas um amplo corredor. Área, agora, beneficiada com um sistema de iluminação, direccionado para as obras de arte a expor aos olhos dos que, até hoje, entrariam, quotidianamente, no edifício do INDEG-ISCTE. Havia sido esquecido o silencioso branco das paredes para dar lugar a um enorme leque de formas e de cores inquietas.

Foi a mesma política de diversificação do estudo da Gestão, seguida pelo INDEG-ISCTE, que presidiu a esta iniciativa. Escrevia Luís Reto:

«O que tem a ver uma *business school* como o INDEG-ISCTE com o mundo artístico para ter criado um galeria de arte? É, de facto, uma interrogação natural num país onde nos ensinaram a separar os universos gestionários e artísticos, evitando cautelosamente qualquer contaminação entre o paradigma racionalista associado às Ciências da Gestão e o mundo criativo e tido por pouco racional dos artistas.»

O espaço da galeria do INDEG-ISCTE

Exposições na galeria gest'Arte





E respondia à perplexidade da interrogação com um amplo conjunto de razões:

«Desde logo, porque a sede do INDEG-ISCTE é, ela própria, um projecto artístico, como o reconheceu a Câmara Municipal de Lisboa ao atribuir, em 1992, a menção honrosa do Prémio Valmor a esta obra do Arq. Hestnes Ferreira. A beleza do espaço convida, naturalmente, à sua máxima fruição e daí nasceu a ideia de instalar no edifício uma galeria permanente, aproveitando a sua funcionalidade e estética, reforçando simultaneamente a sua qualidade intrínseca.

Acresce ainda que um dos vectores da estratégia do INDEG-ISCTE, nos últimos anos, consistiu em levar a Gestão a domínios onde tradicionalmente ela estava ausente – saúde, turismo, cultura, entre outros. As nossas pós-graduações nestas áreas são um exemplo da inovação e da qualidade, sendo de destacar neste contexto a pós-graduação em Gestão Cultural nas Cidades, pelas evidentes afinidades com este projecto.» (2003, p. 6)

Por outro lado, aquando da criação, em 2000, fomos nos apercebendo, através do contacto com os artistas, da necessidade de existir uma nova área de exposições em Lisboa, com as características físico-morfológicas daquelas que podíamos oferecer na gest'ARTE. O tema lançado para presidir aos ideais temáticos das diferentes categorias do primeiro concurso subordinava-se ao 25 de Abril de 1974, celebrado que já estava o 25.º aniversário da Revolução dos Cravos. A exposição, assim sendo, denominou-se «Transições».

As 107 obras admitidas a concurso foram objecto de uma imparcial selecção, por um júri criterioso e rígido, onde estavam figuras de proa do meio artístico português, como o pintor António Domingues ou o fotógrafo Homem Cardoso. O eficaz desenvolvimento do processo de concurso, a qualidade da mostra final da exposição, o significado da atribuição dos prémios aos três primeiros classificados em cada uma das categorias, permitiram dotar a organização do evento e o INDEG-ISCTE com elevados níveis de confiança, possibilitando, desde logo, o desenvolvimento de sucessivas exposições temporárias, naquele espaço da gest'ARTE, sempre com uma assídua frequência de visitantes. Deu-se, no fundo, início a uma nova etapa da dinâmica quotidiana do edifício e da própria vivência do INDEG-ISCTE.

Em 2003, por ocasião do 15.º aniversário do Instituto, dar-se-ia conta do trabalho da gest'ARTE com a edição do livro, já citado, *Gestão com Arte*. A par do

agradecimento a todos os artistas que tinham participado nos nossos eventos, eu assinalava algo que ainda considero verdadeiro:

«A sociedade moderna, carregada de objectivos e de metas, “refreia” a evolução da arte, transmitindo-lhe a dor da dificuldade e, em termos plásticos, influencia-a negativamente. O ritmo austero da sociedade afasta as pessoas de “consumirem” arte, tirando-lhes mesmo a força de se deslocarem a locais próprios, onde se visualizam mostras de manifestações artísticas. A criação de um espaço de exposições numa instituição de ensino, que pudesse contribuir para que a arte estivesse mais perto de uma população já com uma cultura académica, foi um dos objectivos que nos animaram.» (Gest'ARTE, 2003, p. 8)

ARTISTAS COM EXPOSIÇÕES NA GEST'ARTE (2001-2018)

Abílio Marcos	Delfina Mendonça	Jorge Calero	Pedro Vilela
Alba Simões	Dina Moura	Jorge Rocha	Reinata Sadimba
Alberto Agualusa	Eduarda Costa	Jorge Souto	Rodrigo Alzamora
Alberto Cruz	Elsa Oliveira	Josafá	Rodrigues Dias
Alda Bragança	Fernando Barata	José Grazina	Rosa Pereira
Alexandre Costa	Fernando Barreira	José Veiga	Rosando
Alia	Fernando Faria	Leo	Sara Livramento
Amadeu Escórcio	Florêncio	Li Bracht	Sérgio Silva
Ana Júlia	Francisco Alvito	Luís Carlos	Sónia Aniceto
Anabela Camelo	Francisco Gaia	Luís Carlos	Sónia Lapa
Andrea Brandão	Frederico Penteado	Luís Miguel Botelho	Stéphane Bourbeau
António Cristóvão	Gentil Homem	M. Luiza Nunes	Teresa Lacerda
António de Lemos Viana	Gulnar Sacoor	Margarida Malheiro	Tina Albes
António Sacchetti	Helder Silva	Mauro Fanguelnert	Tina Gonçalves
Arlindo Arez	Hélio Cunha	Miguel Viseu Coelho	Valter Marques
Associação Navegar	Henrique Gabriel	Nancy Luz	Veloso
Associação Vitae	Isa Fonseca	Né Barros	Zé Ventura
Calero	J. B. Campos	Nídia Gameiro	
Carina Guerreiro	João Alaiz	Odete Pinheiro	
Celeste Craveiro	João Balthazar	P. Charters d'Azevedo	
Cristina Gallis	João Faria Blanc	Pedro Charters	
Dália Cordeiro	João Silva	Pedro Soares	

O livro *Gestão com Arte*
(2003)





Rodrigo Dias



Luís Carlos



José Grazina



Henrique Gabriel



José Veiga



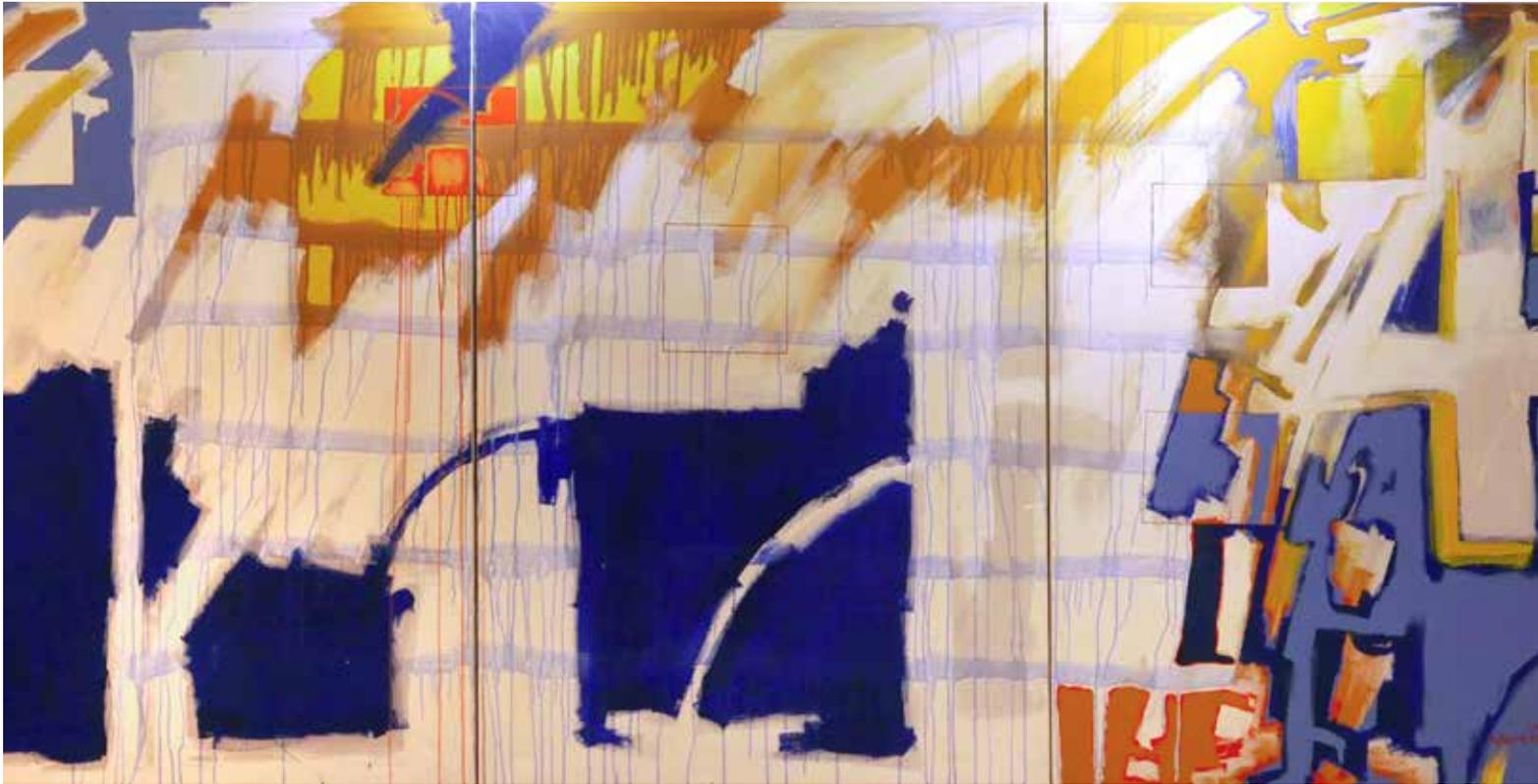
Ilda Bragança



Alba Simões



Carina Guerreiro



Rodrigo Dias



Pedro Soares



Agregação [2005-2012]

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020



PARTE QUATRO | AGREGAÇÃO [2005-2012] FACTOS

UM FILHO DA CASA

A estruturação deste livro de acordo com as diversas presidências não implica qualquer «culto da personalidade», que nos é alheio. As instituições, com todos os seus intervenientes, superam sempre, em dimensão, complexidade e dinâmica, os seus dirigentes, mas estes exercem, sem dúvida, um papel nelas determinante quer pela responsabilidade, quer pela sua capacidade específica. No caso do INDEG-ISCTE, verifica-se, de facto, que a lógica da instituição esteve muito ligada à natureza e à missão assumida pelos seus diversos presidentes. O mesmo se iria verificar na escolha da pessoa que sucederia a Luís Reto.

António Gomes Mota ia nos seus 47 anos e tinha estado ligado ao INDEG-ISCTE, como vimos, desde os seus primórdios, a partir do Gabinete de Estudos de Gestão (GEG). Foi o primeiro director da *Revista de Gestão* e já integrava a própria Direcção do Instituto, antes mesmo da presidência de Luís Reto. Mais recentemente, era director do Executive MBA do INDEG-ISCTE. Mas deve referir-se um outro factor, bastante significativo: ele foi licenciado pelo ISCTE, em 1981, em Organização e Gestão de Empresas, e aqui se doutorou, em 2000. Neste ano de 2005, já Gomes Mota era catedrático em Finanças, pelo ISCTE. Traduzia, deste modo, uma característica: a de uma organização formar e fomentar a evolução dos seus próprios quadros. Ele seria, pois, o primeiro presidente do INDEG-ISCTE formado, desde o início do seu ensino superior, no próprio ISCTE.

Em 2003, António Gomes Mota tinha sido empossado como presidente da Escola de Gestão do ISCTE e iria, agora, com a sua nomeação para a presidência do INDEG-ISCTE, manter aquela responsabilidade, retomando um aspecto que tinha existido com Gomes Cardoso: as duas presidências concentradas na mesma pessoa, o que, dadas as circunstâncias, se revelaria uma articulação muito útil para ambas as instituições.

Desde os finais dos anos 80, o ensino superior, a nível europeu, começou a envolver-se num grande processo de transformação. Em 1987, o programa Erasmus veio permitir um intercâmbio de estudantes entre países europeus; a *Magna Charta Universitatum* (1988) esclareceu o que se pretendia com as universidades destes tempos; fundos como o CIÊNCIA ou o PRAXIS XXI (1994) apoiariam muitos investimentos e, em 1999, a Declaração de Bolonha veio criar as condições para uma grande integração do ensino universitário, a nível do Continente. Tudo confluía para uma política de ciência e de educação superior que buscasse qualidade, mobilidade, internacionalização, empregabilidade e inovação, juntando ensino, investigação, transferência e aplicação dos conhecimentos.



«As instituições desenvolvem-se pelo empenho das pessoas...
Honrando o passado, o INDEG-ISCTE continuou a crescer e a afirmar-se
como referência incontornável na formação de executivos.»

António Gomes Mota

Em 2002, na cimeira europeia de Lisboa, os chefes de Estado e de Governo europeus revelavam o sentido estratégico daqueles passos: dotar a Europa, até 2010, com «a economia do conhecimento mais competitiva e mais dinâmica do mundo, capaz de um crescimento económico duradouro acompanhado de uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e de maior coesão social». Sabemos do excesso de optimismo destes propósitos, mas, nessa data, foi o definido.

A presidência e, depois, a reitoria de Luís Reto, no ISCTE, vieram inserir-se nesta política de crescente busca de excelência na investigação e no ensino, e de uma intervenção cada vez mais internacionalizada, na perspectiva de uma *research university* (vide Carlos Oliveira Santos, 2018), política protagonizada, superiormente, em Portugal, por José Mariano Gago, ministro da Ciência e da Tecnologia do XIII Governo Constitucional.

No campo da Gestão, a estreita conjugação do trabalho desenvolvido no INDEG-ISCTE com o da Escola de Gestão do ISCTE melhor potenciariam aqueles propósitos, que implicariam a reconversão do ensino pós-graduado, uma muito maior envolvimento com a investigação e com a obtenção de acreditações internacionais, uma crescente internacionalização e incorporação de docentes e alunos estrangeiros.

Dado que a aplicação do modelo de Bolonha, no ISCTE, começou a concretizar-se em 2007, num processo muito trabalhoso, também o INDEG-ISCTE, sob a presidência de António Gomes Mota, teria de enfrentar novos e complicados desafios.



REFOCAR PROGRAMAS E ESTRUTURAS

Os mestrados, nas mais diversas dimensões da área da Gestão, eram um importante *core-business* do INDEG-ISCTE, mas agora, com Bolonha, o próprio ISCTE seria obrigado a fornecer esse nível, ficando o INDEG-ISCTE apenas com a formação pós-graduada de executivos, que poderia, contudo, ser complementada com posteriores estudos de mestrado no ISCTE e não só, dada a possibilidade de obtenção de ECTS (European Credit Transfer System) susceptíveis de serem utilizados em cursos no espaço europeu. Em qualquer caso, para o INDEG-ISCTE, essa perda da possibilidade de organizar e leccionar mestrados plenos foi uma situação difícil, mas que se superou, contudo, com a continuação da diversificação da oferta de cursos e com o reforço do seu prestígio junto das empresas e dos profissionais.

Como se vê, já pela listagem de 2005-2006, o Executive MBA, criado um ano antes, surgia à cabeça dos principais produtos do Instituto. As pós-graduações continuavam a cobrir diversas dimensões, do Empreendedorismo e Criação de Empresas à Gestão Cultural ou à Gestão da Saúde, assim como a pós-graduação em Gestão se alargava a inúmeras especializações (ver quadro).

Por seu lado, existiam no ISCTE diversas entidades com actividade na formação e investigação em especialidades da Gestão, produto, como vimos, de uma política promovida ainda por João Ferreira de Almeida, como presidente, incentivando iniciativas de docentes, que se concretizaram e foram adquirindo dimensões e intervenção consideráveis. Estamos a falar, nomeadamente, do Centro de Investigação de Mercados e Activos Financeiros (CEMAF), do OVERGEST (Centro de Especialização em Gestão e Finanças), do IN OUT Global (Instituto de Estudos de Logística e Gestão Global), do GUESTA (Grupo de Investigação Estatística e Análise de Dados), do GIEM (Centro de Investigação e Formação em Marketing) ou do GEST-IN (Centro de Investigação e Informação para a Gestão). Agora, perante as responsabilidades de Bolonha e prevenindo uma certa «balcanização», num ISCTE que necessitava de consolidar-se, os cursos destes centros seriam todos incluídos no INDEG-ISCTE, no decurso de 2011, tornando-se esta a única entidade de formação pós-graduada de executivos. Diz-nos António Gomes Mota:

«Houve que integrar cursos, pessoas, diferentes formas de trabalhar, sabendo que cada centro tinha a sua especificidade. Procurámos, neste sentido, que as lideranças de cada uma das áreas, agora como áreas dentro do INDEG-ISCTE, se mantivessem as mesmas, iniciando, contudo, um caminho de criação de uma cultura comum. Creio que foi um processo que correu sem sobressaltos ou tensões e que gerou uma dimensão do INDEG-ISCTE que compensou, de certo modo, as perdas

Publicações e logótipos de centros integrados no INDEG-ISCTE



implicadas pelas orientações de Bolonha.»

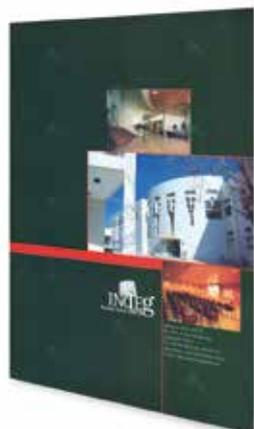
Tratou-se este, aliás, de um movimento mais geral de consolidação do ISCTE (que passou a denominar-se ISCTE-IUL, Instituto Universitário de Lisboa), tanto neste âmbito da formação de executivos, como no das estruturas de investigação, no decurso da passagem deste Instituto a fundação, o que se concretizou em 2009.

ACREDITAÇÃO

PROGRAMAS DO INDEG-ISCTE (2005-2006)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> · Executive MBA · Pós-Graduação em Gestão empresarial · Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas · Pós-Graduação em Gestão Cultural nas cidades · Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos · Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde · Pós-Graduação em Retail Management | <p>Especializações da Pós-Graduação em Gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Empresas Familiares · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Entidades Públicas e Autárquicas · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Finanças · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Marketing · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Organizações sem Fins Lucrativos · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Pesquisa de Mercados · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Qualidade · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Recursos Humanos · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Relationship Management · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Turismo · Pós-Graduação em Gestão com Especialização em Empresas Familiares |
|--|---|

Desde 2012, todos os cursos com grau são geridos directamente pela IBS, gerindo o INDEG-ISCTE apenas os cursos de formação de executivos e a formação corporate



Neste processo de aperfeiçoamento do ensino universitário, que a Europa encetou e a que o ISCTE-IUL e o INDEG-ISCTE também aderiram com convicção, o credível reconhecimento internacional dos programas seria essencial para a captação de alunos e para a sua futura capacitação profissional. É um trabalho que tem de ser profundo, sistemático e pronto a enfrentar muitas contrariedades.

Neste aspecto, o foco principal, no INDEG-ISCTE, foi o seu Executive MBA (EMBA), criado, como vimos, em 2004, com o propósito, logo à partida, de se tornar uma referência e de abrir caminho ao próprio ISCTE-IUL, para adquirir uma *triple crown accreditation*, consistente nas acreditações da AMBA (Association of MBA), da AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) e da EQUIS [European Foundation for Management Development (EFMD) Quality Improvement System].

A referida criação do EMBA teve o contributo de Pedro Fontes Falcão, um licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Católica Lisbon School of Business & Economics, e com o MBA da Harvard Business School (posteriormente, doutorar-se-ia em Gestão, pelo ISCTE-IUL):

«Conheci o Professor Gomes Mota e ele pediu-me para ajudar a pensar o que se deveria fazer, no INDEG-ISCTE, a nível de MBA. Do trabalho feito, concluiu-se que se deveria fazer um Executive MBA, para quadros e gestores, já com experiência significativa, que quisessem aprofundar e actualizar a sua competência. Em Lisboa, tinha surgido um, na AESE, mas os grandes concorrentes do INDEG-ISCTE, Nova, Católica e ISEG, não tinham, na altura, nada em termos de Executive MBA.»

Assim se avançou, em 2004, com mais este passo pioneiro. Pedro Falcão seria o director executivo do EMBA, sob a direcção de Gomes Mota, que, na altura, ainda não era presidente do INDEG-ISCTE. Passados três anos, a direcção do EMBA



Logótipo da AMBA

Programas do INDEG-ISCTE



ficaria exclusivamente na responsabilidade de Pedro Falcão:

«Felizmente, tudo correu muito bem desde o início. Nós procurámos introduzir algumas inovações. Para além das unidades curriculares normais, realizámos *workshops* com especialistas, gestores e empresários. Depois, incluímos uma unidade de Liderança, leccionada por Joaquim Pacheco dos Santos, doutorado em Gestão e comandante da Escola de Fuzileiros. O seu programa incluía, no final, um fim-de-semana na Escola de Liderança dos Fuzileiros, com várias actividades, acompanhadas por monitores, com a respectiva avaliação.»

Na busca da *triple crown*, o primeiro passo do ISCTE-IUL dar-se-ia com a acreditação do EMBA do INDEG-ISCTE pela AMBA e o resultado foi notável, mesmo pelos padrões desta instituição. A sua acreditação só pode ser atribuída com base em alguma história dos programas respectivos, para permitir uma certa sedimentação dos mesmos. A verdade é que o INDEG-ISCTE apresentou a sua candidatura, fundada nos extensos relatórios necessários e na apertada análise dos avaliadores, e, logo ao fim de três anos de funcionamento do EMBA, ela foi aceite e a acreditação atribuída, o que é um factor muito restrito no panorama mundial. Seria, assim, um importante resultado não só para o Instituto, como para o próprio ISCTE-IUL.

**Participantes do EMBA do
INDEG-ISCTE na Escola de
Fuzileiros**

A nível nacional, não é de modo algum desprezível que a pós-graduação em Gestão de Unidades de Saúde, destinada exclusivamente a médicos e a primeira assim concebida em Portugal, tenha sido certificada, em final de 2004, pela Ordem dos Médicos. O programa desdobrava-se por duas modalidades: uma, bianual, para os médicos que desejassem candidatar-se à competência de Gestão definida pela Ordem; a outra, anual, para os que dispensassem essa candidatura.





INTERNACIONALIZAÇÃO QUE PERSISTE

Mantendo a sua presença em países africanos, a experiência asiática do INDEG-ISCTE, mesmo com a transição de Macau, no final de 1999, revelou novas e importantes dimensões, com a formalização de dois doutoramentos, leccionados por professores do ISCTE-IUL, mas geridos pelo INDEG-ISCTE, em universidades chinesas: em 2009, um doutoramento em Gestão, na University of Electronic Science & Technology of China, em Chengdu; e, em 2010, um outro doutoramento em Gestão, com foco em Gestão de Saúde, na Southern Medical University, em Guangzhou – ambos existentes até hoje.

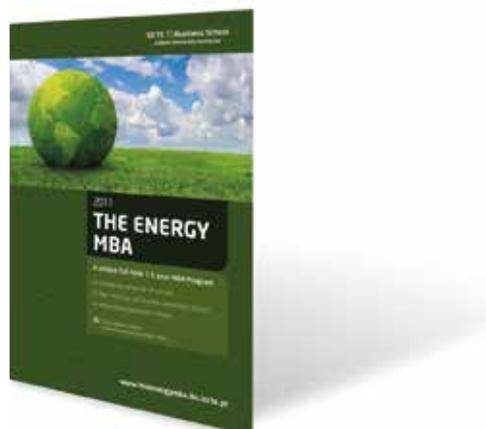
Quando dizemos formalização, queremos referir-nos a um aspecto que, no panorama chinês, é absolutamente excepcional: o do reconhecimento oficial pelo Ministério da Educação chinês – concedido, em todo o país, apenas para seis casos internacionais. Dois são do INDEG-ISCTE, o que é notável! Esta enorme responsabilidade é assegurada por estruturas próprias, que dispõem, evidentemente, de quadros chineses, entre eles Sun Ping. Virgínia Trigo (que, com Nelson António, continuaria a coordenar toda esta actividade chinesa) revela um aspecto muito significativo:

Cerimónia do doutoramento da parceria, administrada pelo INDEG-ISCTE, com a Southern Medical University (2018), com a presença, entre outros, de Virgínia Trigo e Maria das Dores Guerreiro, actual vice-reitora do ISCTE-IUL (2018)

«O papel do INDEG-ISCTE no nosso trabalho na China, que envolve, afinal de contas, todo o ISCTE-IUL, é muito importante, porque permite uma grande flexibilização e, sobretudo, rapidez de resposta e de administração. Os chineses são muito rápidos. As decisões são tomadas rapidamente, mas também podem mudar com rapidez. Quando vêem uma oportunidade, vão agarrá-la de imediato, mas, se ela não dá sinais de se concretizar, por qualquer factor, eles mudam logo. Para acompanhar este ritmo temos de possuir uma boa capacidade de resposta e de atendimento. Esse tem sido o nosso segredo na China. Estamos sempre prontos, sempre atentos às oportunidades. Seguimos o ditado chinês: Esperar o melhor, preparar-se para o pior e aceitar o que vem.»

Durante a presidência de António Gomes Mota, com a co-direcção de Pedro Fontes Falcão e de Manuel Pinho, ministro da Economia e Inovação do XVII Governo, ocorreu outra iniciativa internacional muito digna de nota: o lançamento, em 2009, de The Energy MBA, em associação com a School of International and Public Affairs da Columbia University (New York, USA). Tratava-se de um curso que se diferenciava por disponibilizar uma formação em Gestão na área da energia, incluindo a experiência internacional de um semestre inteiro naquela prestigiada universidade norte-americana. As empresas do sector energético que pretendessem recrutar quadros com um MBA tinham agora a possibilidade de um título destes, mas com um forte conhecimento do sector.

A iniciativa era arrojada, requerendo investimentos nada habituais entre os programas do INDEG-ISCTE, quer pelos pagamentos devidos à Columbia University, quer pelo esforço de *marketing* a nível internacional. A primeira edição, apoiada de forma significativa pela EDP, teve sucesso, mas não foi possível repetir o programa. O insucesso pode fazer parte, aliás, de qualquer processo de inovação e, a esse respeito, no INDEG-ISCTE não existem tabus.



ANO DE 2007 E DEPOIS

Este período em que António Gomes Mota exerceu a presidência do Instituto foi, como vimos, marcado por condicionantes internacionais, respeitantes à própria natureza do ensino universitário, mas o que eclodiu em 2007 iria extravasar, em muito, esse âmbito. A explosão da bolha imobiliária norte-americana, alimentada por um sistema financeiro mundial desregulado e cheio de comportamentos e de produtos fraudulentos, depressa evoluiu para uma crise mundial como não havia memória desde 1930. A Europa, cheia de artificialidade económica e de dívida pública, seria arrastada nesse caldo, que foi tenebroso para muitos dos seus povos, em especial para o português.

Em 2011, dar-se-ia o colapso do tesouro nacional e a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional viriam em nossa «ajuda», eufemismo com que se etiquetou uma cega política, dita de austeridade, com um paralisante restricionismo e com custos sociais assiduamente injustificados e improdutivos, acrescidos de mais privatização de fatias da riqueza pública que, em muitos casos, eram bem rendíveis publicamente. A sociedade portuguesa ficou asfixiada e as suas empresas nunca tinham passado por tão duro período.

Inevitavelmente, a actividade do INDEG-ISCTE encontrar-se-ia muito condicionada por essa conjuntura. Em 2009 já se sentia o impacto da crise internacional nas empresas portuguesas e, em 2011, o número de inscritos nos programas do INDEG-ISCTE já baixava 40 por cento (no ano seguinte, continuaria com uma quebra de 21,5 por cento). As empresas e instituições que apoiavam, em grande parte, os custos de formação dos seus colaboradores retraíram-se e, em média, 75 por cento dos respectivos participantes inscritos tiveram de passar a suportar o custo da frequência dos seus programas.

Não seria só no Instituto. Por todo o País, os processos de gestão mudaram, os controlos de custos generalizaram-se, os mercados contrair-se-iam e a eficiência produtiva, com menos meios, tornar-se-ia condição de sobrevivência. Tudo isto num mundo em que concorrência e inovação não iriam cessar.

Todas as organizações, todos os saberes, todos os profissionais da Gestão, tiveram de repensar conceitos e procedimentos. No INDEG-ISCTE, os seus principais accionistas reconheceram que poderia ser um momento adequado para novo sangue. A presidência de António Gomes Mota, como as dos anteriores



presidentes, mesmo carregada de enormes desafios, tinha sido muito positiva. Ele próprio, num painel da exposição sobre os 25 anos do INDEG-ISCTE, o diria:

«As instituições desenvolvem-se pelo empenho das pessoas. Enquanto presidente do INDEG-ISCTE, contei com colegas excepcionais – Clementina Barroso, António Borges, José Crespo de Carvalho, João Pedro Nunes e Vicente Rodrigues, citando os mais próximos – e com uma equipa de funcionários com amor à camisola. Honrando o passado, o INDEG-ISCTE continuou a crescer e a afirmar-se como referência incontornável na formação de executivos.»

Sobre este agradecimento de Gomes Mota, permita-se-nos um sublinhado, sem desprimor para outros: Clementina Barroso, doutorada em Gestão Empresarial Aplicada e, hoje, docente de carreira do ISCTE-IUL, consagrou a sua vida ao INDEG-ISCTE, desde o início deste, várias vezes na Direcção e outras como administradora executiva, nas mais diversas missões que a dinâmica vida deste Instituto foi gerando.

Entretanto, chegados a 2012, quando Portugal fervia de austeridade e de considerável desespero, o momento recomendava uma nova direcção para o INDEG-ISCTE, gerada por tão distinto e complicado contexto. Aliás, a carreira de gestor de António Gomes Mota iria prosseguir de forma notória, como presidente do Instituto Português de Corporate Governance, administrador na Cimpor, na Soares da Costa, na EDP e, actualmente, como presidente do Conselho de Administração dos CTT. Mas no nosso Instituto, nova presidência iria assumir a responsabilidade desta casa, que caminhava já na sua terceira década de existência.

Clementina Barroso (de azul) com trabalhadores do INDEG-ISCTE



Um papel muito relevante

Luís Filipe Pereira

DEPOIMENTO

«Antes mesmo do INDEG-ISCTE, a minha relação começou com o ISCTE, em 1977, quando o saudoso Eng.º Eduardo Gomes Cardoso me convidou para leccionar a cadeira de Estratégia e Planeamento, da licenciatura de Organização e Gestão de Empresas. Ele tinha ido para a presidência do IPE e eu acabei por desenvolver aquela actividade docente até 2006 – tendo saído e entrado três vezes, para exercer cargos governativos.

Quando o INDEG-ISCTE inaugurou o seu edifício, em 1993, com o Eng.º Luís Mira Amaral, eu estava presente como secretário de Estado da Energia do seu ministério. Depois, sempre que estive fora do Governo, leccionei várias vezes em programas do INDEG-ISCTE. Cheguei a coordenar os MBA e, ainda hoje, sou docente da cadeira de Estratégia Empresarial do EMBA. Um outro projecto do INDEG-ISCTE, que acompanhei com muito gosto foi o de Moçambique, com o Instituto Superior de Transportes e Comunicações (ISUTC).

Enfim, nestes 30 anos, procurei sempre levar a docência com o maior rigor, mas nunca fui uma pessoa 100 por cento académica – com as vantagens e desvantagens que isso poderá ter. O certo é que contacto com muitos ex-alunos, que me dizem do valor que conferem à formação que ali tiveram, incluindo a minha cadeira, o que me dá, evidentemente, muito gosto.

Sempre vi a Estratégia como o macro do micro. Cada organização ou empresa tem as suas diversas áreas funcionais – o *marketing*, as compras, a produção, as vendas, as finanças, os recursos humanos... A Estratégia liga isso tudo, é a visão global da empresa, a sua articulação com o meio exterior, com a concorrência, com os diversos *stakeholders*. É a definição de um caminho, com todas as condicionantes que lhe vêm desse meio envolvente.

Por outro lado, o tipo de raciocínio é diferente. Enquanto na área da Contabilidade, por exemplo, tem de se ser analítico, minucioso, com um raciocínio muito objectivo; na Estratégia tem de se ter tudo isso, mas tem, antes de mais, de se ter síntese e capacidade de separar o que é essencial do que é secundário. Quando se decide, possui-se informação diversa e dela tem de se tirar, necessariamente, um *output*, ou seja, decidir para onde se vai.

Ao longo do tempo, cheguei a uma ideia que procuro sempre deixar bem clara: a Estratégia é a área de fazer as coisa certas, enquanto as operações, a de fazer as coisas bem. Muitas vezes, posso estar a fazer o que é certo, sem estar a fazer bem – e vice-versa. Mas são dois aspectos que eu tenho de dominar adequadamente, se desejo ter bons resultados.

Estes conceitos não deixam de se aplicar aos 30 anos do INDEG-ISCTE. Nós, em Portugal, continuamos a ter necessidade de aumentar a capacidade de Gestão dos nossos empresários e das empresas, sabendo, sobretudo, que 99,9 por cento delas são pequenas e médias empresas, e que, neste conjunto, imensas são micro, com uma dimensão média de 1,5 pessoas. Ora, é aqui, nas PME, que precisamos de proporcionar uma cada vez maior acessibilidade a conceitos de Gestão. O INDEG-ISCTE tem tido e tem de continuar a ter um papel muito relevante neste processo, eu diria até que, olhando ainda mais para todo aquele tecido de PME, ao nível de todo o País.»

Lisboa, Setembro de 2018

Luís Filipe Pereira

Economista (ISCEF, UTL) presidente do Fórum de Administradores e Gestores de Empresas, ministro da Saúde (XV e XVI Governos), secretário de Estado da Energia (XII Governo) e da Segurança Social (X e XI Governos)

FORMAS por JOÃO BALTAZAR

UMA NOVA VOLUMETRIA

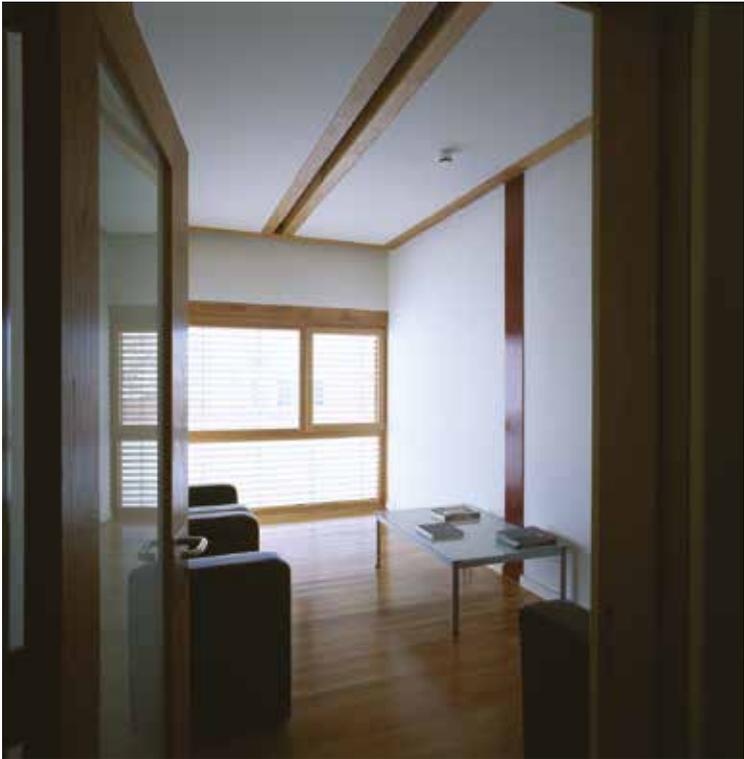
As obras relativas à área específica da ala norte do piso da cobertura e o consequente aumento da área útil do edificado decorreram no ano de 2005, na presidência de António Gomes Mota. O edifício adquiriria um aumento na sua volumetria, sem influência negativa na imagem global do conjunto arquitectónico.

Aquando da concepção do projecto da área sul da cobertura, relativo à criação do restaurante, o Arq. Hestnes Ferreira já havia, aliás, solucionado a expansão da parte virada a norte.

Os primeiros estudos da nova ocupação destinavam esta área para uma finalidade específica, prevendo a ampliação da zona de biblioteca. Contudo, com a alteração da forma de registos e do processo de divulgação das publicações, veio a repensar-se quais as actividades mais necessárias ao universo INDEG-ISCTE. Então, esta área deu lugar à criação espacial de um agregado de gabinetes, servidos por áreas de apoio e dignificada por uma acolhedora sala de reuniões para a Direcção.

Havendo, deste modo, duas zonas distintas na cobertura, numa mesma cota (restaurante e gabinetes), era imprescindível ligá-las, com novos percursos. Com esta exigência, ao nível do comportamento e dos efeitos colaterais das necessárias ligações de percursos e de eficácia de comunicabilidade, Hestnes Ferreira projectou uma nova escada, permitindo a autonomia vertical de acesso directo aos gabinetes, a partir do piso da recepção.







**A ampliada área
de gabinetes**



presarialização

[2012 E SEQUENTES]

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020



PARTE CINCO | EMPRESARIALIZAÇÃO [2012 E SEQUENTES] FACTOS

UM HOMEM PARA OS TEMPOS

Olhando esta nossa história, como já assinalámos, vamo-nos apercebendo de que, em momentos e por processos diversos, a escolha do presidente do INDEG-ISCTE tem denotado uma sabedoria intrínseca, por parte desta organização, proveniente, nomeadamente, da maneira sábia como se definiram os seus Estatutos, mas também, e muito, da sabedoria dos seus próprios intervenientes.

Dir-se-ia que, em 2012, já havia uma considerável consciência dos novos parâmetros do mundo em que nos movíamos. A «disrupção schumpeteriana» (Kai Peters *et al.*, 2018, p. 3) alastrava bem forte e por toda a parte. Nos *tops* das listas mundiais de maiores empresas, apareceriam várias que, alguns anos antes, nem existiam; outras, provenientes de antes impensáveis continentes e países; muitas – no *Fortune Global 500*, por exemplo – dariam saltos ascendentes de mais de 100 posições; nas maiores capitalizações de lucros, brilhariam nomes e neologismos, como Apple, Google, Amazon ou Facebook, criados, há relativamente pouco tempo, em garagens ou quartos de adolescentes, o que não os impediria de figurarem, presentemente, nos dez por cento de empresas geradoras de 80 por cento do valor dos lucros mundiais. A palavra apropriada seria estupefacção (outra poderia ser perplexidade), mas, em 2012, este rolo avassalador já estava, em grande parte, no domínio do senso comum, povoado pela cultura dos *millennials*. Quem não conhecesse e, sobretudo, não sentisse o significado de VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*; vide Nathan Bennett e G. James Lemoine, 2014), estaria bem arranjado!

Por cá, em 2012, vivia-se o mais negro das medidas recessivas impostas no ano anterior, com o recuo de quatro por cento do PIB, o maior há 40 anos. Em 2013, a queda seria de 1,6, ainda que a chamada *Troika* tivesse previsto 2,3. O que quer dizer que, a par de desgraças, já germinava pelo País, entre os que ficaram para viver a sua história ou os que começaram uma nova, um espírito de resistência e de inovação, a prenunciar melhores tempos. Mas havia que bem aprender novas e novas lições e algumas delas teriam, necessariamente, de ser ministradas pelo INDEG-ISCTE, onde, obrigatoriamente, era preciso reajustar e renovar a casa, ou seja, disromper, tal e qual como estava a suceder pelo mundo.

Para suceder a António Gomes Mota na presidência do Instituto, para surpresa de alguns, incluindo do próprio, a escolha recaiu em alguém com apenas quatro anos de academia, tendo-lhe sido atribuída uma missão clara: nestes tempos de resposta a uma prolongada crise, ele deveria empresarializar a instituição, com tudo o que essa palavra deve possuir. Como o que, por exemplo, Lionel



«O progresso de uma organização é acelerado pela maximização da igualdade de oportunidade entre todos os *stakeholders* e pela minimização da diferença entre aquilo que cada um pensa, diz e faz.»

Paulo Bento

Simões, um autêntico empresário, já aqui nos exprimiu: uma boa metodologia de gestão, transparência, seriedade, consistência a longo prazo, credível para todos. O escolhido, pois, para presidente do INDEG-ISCTE, seria Paulo Bento, formado e crescido na casa-mãe.

Ele licenciou-se no ISCTE, em 1992, em Organização e Gestão de Empresas e, 12 anos depois, doutorou-se-ia em Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresa na University of Manchester. Pelo final do século passado, havia posto à prova a sua capacidade no Departamento de Supervisão Bancária do Banco de Portugal, tendo estado envolvido nas principais operações da sua área, que ocorreram, por essa altura, na banca sediada no nosso país.

Paulo Bento era, é claro, docente da IBS (ISCTE Business School, a Escola de Gestão do ISCTE-IUL) e integrava, como vice-director, o seu Departamento de *Marketing, Operations and General Management*. No INDEG-ISCTE, ele já exercia, entre outras, a função de director da revista *Economia Global & Gestão/Global Economics and Management Review*. «Quando o Mário Murteira se reformou», diz-nos António Gomes Mota, «eu sugeri que fosse o Paulo Bento a dirigir a revista. Ele renovou-a e a revista deu um grande salto.»

Agora, em 2012, seria isso mesmo, outro grande salto, o que a Assembleia Geral e todo o INDEG-ISCTE desejavam. Paulo Bento, com 43 anos – o mais novo presidente que o Instituto já tinha tido –, foi o escolhido para liderar a sua Direcção, de que fariam parte Paulo Dias, Nelson António e os representantes dos CTT e da EDP. A presidência da IBS voltaria a ser distinta da do INDEG-ISCTE e passaria a ser exercida por Mohamed Azzim.



O CERNE DA QUESTÃO

Compreender bem o período que decorria era essencial e tal teria de se fundar no que estava a acontecer com as pessoas, porque são estas a base de tudo – das formações, das empresas, dos mercados, do êxito ou do fracasso.

A Internet tinha-se tornado uma plataforma global, ao alcance de cada um, inserida no seu quotidiano (dir-se-ia, até, no seu metabolismo) e instrumento de inúmeras operacionalidades e vivências. Computadores, *smart phones* e *iPads* revolucionaram a acessibilidade e a mobilidade da comunicação, dotando os utilizadores de uma enorme capacidade de penetrarem em dados, acções, serviços, no *branding* e na própria condução das empresas, a par de um certo incremento de capacidade crítica e interventiva. *Customization, networking, co-creation, open innovation, on-demand marketing, social media, big data...*, mas também ética, solidariedade e sustentabilidade ambiental e social penetraram pelo universo da Gestão, a par de uma incrível complexidade e à mistura com muita tensão e apreensão com este mundo metamoderno, já quase consonante com a *condição pós-humana*, que Francis Fukuyama, por exemplo, tinha assinalado em 2002.

Os modelos mentais sobre tudo o que tivesse a ver com os comportamentos das pessoas e com a condução das empresas, precisavam de ser repensados,

a par da formação dos executivos que teriam de enfrentar tais realidades. Leia-se o cuidadoso estudo que o IBM Institute for Business Value realiza, periodicamente, e pense-se nos quatro eixos recomendados: dançar com a disrupção; confiar na jornada; orquestrar o futuro; inovar em movimento (2018). E reconheça-se o quanto estas simples palavras têm de conter para lograrem tornar-se realidades.

Em qualquer caso, o que se passaria no INDEG-ISCTE teria de andar por estas bandas. Paulo Bento definiria, assim, a sua perspectiva:

«O progresso de uma organização é acelerado pela maximização da igualdade de oportunidade entre todos os *stakeholders* e pela minimização da diferença entre aquilo que cada um pensa, diz e faz. O exemplo do líder é uma trave mestra, pelo que só terei sucesso na passagem pelo INDEG-ISCTE se, *a posteriori*, essa cultura for reconhecida como sendo o meu principal legado.» (Painel da Exposição 25 anos INDEG-ISCTE, 2013)

Nos *stakeholders*, incluem-se mesmo todos: os do INDEG-ISCTE, os responsáveis, os quadros, os participantes, as empresas, o ISCTE-IUL, a sociedade, ou melhor, as sociedades onde o Instituto se insere. No seu *core* de actividade – a formação –, haveria muita volta a dar. Diz Paulo Bento:

«Nós temos de trabalhar para a sociedade! Os participantes são uma componente do processo que nós ajudamos a capacitar, devolvendo-os à sua comunidade. Na maior parte das organizações que se dedicam à formação de executivos, reúne-se um conjunto de docentes e promove-se um programa. A lógica principal, que adoptámos, foi a de ir ao mercado e às empresas saber que problemáticas existem e que programas são especificamente necessários; depois é que vamos procurar as pessoas, que podem ajudar à formação. É algo mais fácil de dizer do que de fazer e há muito pouca gente que tenha coragem para tal. Porquê? Porque isto, no académico tradicional, implica sair de um estrado, deixar de falar de cima para baixo, não se limitar a transmitir unilateralmente um determinado saber.»

«Nós temos de trabalhar para a sociedade!», repita-se. Não quer dizer que o INDEG-ISCTE, desde o seu primeiro segundo, não o tenha feito, mas, por esta altura, estávamos a falar de renovadas responsabilidades e dimensões. O que estava em jogo era de imenso valor e impacto, a transcender, inclusive, o Instituto. Segundo um estudo do GMAC (Graduate Management Admission Council), existe uma



correlação de +0,63 entre a formação de executivos e o PIB. O National Institute of Economic and Social Research (UK) apurou, para o Reino Unido, que a acumulação de capacidades, baseada na formação superior, contribuiu com um acréscimo de cerca de 20 por cento no PIB, entre 1982 e 2005. A análise econométrica indicou que o crescimento de um por cento da formação superior, na força de trabalho, gerava um aumento de 0,2-0,5 por cento na produtividade de longo prazo (Dawn Holland *et al.*, 2013). Ou seja, prosseguir e incrementar a formação de executivos teria, assim, um valor inestimável para a própria sociedade portuguesa, desejosa de ultrapassar a letargia e a preocupação em que tinha caído.

UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

Disromper sem prejudicar a identidade da instituição, renovando-lhe a energia e a confiança, é, também, coisa fácil de dizer, mas tem de ser concretizada de forma criativa, sistemática e, sobretudo, sensata.

Recordamos que, em 2011, o INDEG-ISCTE havia integrado diversas entidades de formação que se dispersavam pelo ISCTE-IUL, iniciativa que se processou de forma positiva, mas que tinha de ser completada pelo reforço da própria organização do Instituto. A verdade é que, mesmo após a integração, esses centros



mantiveram alguma diferenciação, de protagonistas, de culturas, de processos. Havia que fazer um persistente trabalho de uniformização de procedimentos e de criação de uma forte cultura comum, a do INDEG-ISCTE. Uma das medidas adoptadas foi, por exemplo, a criação de um gradual sistema rotativo de gestores dos programas: em seis destes, digamos, cada gestor, no ano seguinte passaria a encarregar-se de dois novos, de áreas distintas.

Aliás, um aspecto também sublinhado por Paulo Bento, durante a sua presidência, seria, como referimos, o de que o progresso de uma organização é acelerado pela «minimização da diferença entre aquilo que cada um pensa, diz e faz», ou seja, sem prejuízo da diversidade e da individualidade de cada um (aspectos essenciais), tem de haver, numa instituição, um espírito e um enquadramento comuns.

Entretanto, para uma melhor definição estratégica e uma adequada renovação, proceder-se-ia, em 2013, a uma mudança estatutária, que envolveu, nomeadamente, o nome. Tendo em vista a consolidação institucional do próprio ISCTE-IUL, a partir de 2009, o INDEG-ISCTE chegou a designar-se INDEG-IUL. Isso, contudo, não se revelaria adequado, dado o seu estatuto relativamente autónomo, pelo que a designação, finalmente estabelecida – e mais consonante com a escritura inicial –, seria INDEG-ISCTE Executive Education, reforçando a sua dimensão internacionalizada. Esta decisão, de adição das palavras Executive Education, seria, aliás, seguida, dois ou três anos mais tarde, pela concorrência.

Por outro lado, enquanto os Estatutos anteriores definiam, por objecto principal, «a investigação fundamental e o ensino pós-graduado universitário», os actuais especificavam «a investigação aplicada e a formação de executivos», sendo que os pontos anteriores estavam exclusivamente conferidos ao ISCTE-IUL.

No plano da nomeação e configuração da Direcção, de «a Direcção é designada pela Assembleia Geral e é composta por cinco, sete, nove ou onze membros, que exercerão o mandato por um período de dois anos renovável», passar-se-ia para «a Direcção é designada pela Assembleia Geral e é composta por cinco, sete ou nove elementos, que exercerão o mandato por um período de quatro anos renovável por um único e igual período». Ou seja, criava-se, deste modo, uma limitação aos mandatos de todos os membros da Direcção, incluindo o presidente, para forçar a renovação, mas assegurava-se um maior período de cada exercício, indispensável pelo facto de o ano «escolar» incluir dois anos civis e pela preparação de um novo ano começar pouco depois de se ter iniciado o último.



Especificamente quanto à Presidência, antes, «o ISCTE, através do Departamento de Gestão ou estrutura que lhe suceda, indigitará o presidente», Com as alterações estatutárias, «o reitor do ISCTE-IUL indigitará o presidente de entre três professores da Escola de Gestão do ISCTE-IUL, ou estrutura que lhe suceda, indicados [por eleição] pelo plenário da Comissão Científica da mesma». O primado da Escola de Gestão manteve-se e o papel decisor do reitor do ISCTE-IUL foi, assim, condicionado à referida eleição colegial pelos membros da Comissão Científica. O processo tornou-se, deste modo, simultaneamente, mais institucional e mais democrático. O Reitor não teria poder discricionário para propor o presidente, ficando com a faculdade de escolher um de entre os três candidatos mais votados – não necessariamente o mais votado.

Aliás, este processo colegial seguiu os presentes Estatutos do próprio ISCTE-IUL, que contemplam idêntico mecanismo de dupla legitimidade, de eleição e nomeação, para os directores das Escolas, Departamentos e unidades de investigação.

Em 2017, Paulo Bento veria confirmado, por este novo modo e com dois terços dos votos, o seu segundo mandato como presidente da instituição, à frente de uma Direcção integrada por Márcio Amaral, Nelson António, Rogério Serrasqueiro, Susana Marques e os representantes dos CTT, Millennium bcp, CGD e TAP

Na organização e intervenção dos docentes, procurou-se aprofundar a política da qualidade do Instituto, pautando-se por normas acreditadas internacionalmente, nomeadamente pelas da AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), apesar de os programas do INDEG-ISCTE terem sido deixados de fora do perímetro da acreditação da Escola de Gestão do ISCTE-IUL, que esta obteria em 2016.

Assim, de acordo com esses *standards* internacionais, entendeu-se minimizar o poder, por vezes discricionário, do topo directivo: aspectos, como o recrutamento de docentes ou a sua substituição por mau desempenho, sublinharam os



seus critérios objectivos. A partir de 2013, terminaria a indicação discricionária de docentes por parte das direcções do INDEG-ISCTE e a definição do corpo docente dos programas passou a ser efetuada, em conjunto, pelos directores dos mesmos e pelo director do Departamento da Escola de Gestão do ISCTE-IUL com a área científica da respectiva unidade curricular (UC), sugerindo todos estes, ao director-geral de Programas, as suas indicações.

Aos corpos docentes dos programas, tal como à mulher de César, não bastaria serem qualificados, competentes e diversificados. Falamos, entre outras, de normas que assegurem que o docente lecciona na sua área de actividade (de ensino ou investigação, no caso de académicos; de trabalho, no caso de profissionais); que é proveniente da área científica e departamento a que a UC pertence; e que o mesmo docente não lecciona um número exagerado de ECTS.

Esta última regra limitou a possibilidade de cada um leccionar mais de 20 por cento de ECTS, num mesmo programa – pois casos tinham existido de docentes a ministrarem 30 por cento e até 40 por cento de ECTS num programa.

Tudo isto, como se calcula, disrompeu e gerou algumas reacções adversas, mas o certo é que, presentemente, este modelo parece estar entendido, interiorizado e bem aceite pelos docentes. Volte a dizer-se, a este propósito, que tais regras foram vitais para o sucesso nas acreditações e nos *rankings* internacionais que a Escola de Gestão do ISCTE-IUL e o INDEG-ISCTE viriam a reforçar, como veremos adiante.

No quadro do funcionamento operacional e do seu pessoal não-docente, a resposta do Instituto aos sinais da crise não foi tanto a nível quantitativo, como qualitativo. A redução do montante de recursos humanos cifrou-se, apenas, em quatro por cento. Positivo foi a média de idades ter diminuído em cinco por cento – sendo hoje de 38 anos – e ter sido reduzido o peso das pessoas sem licenciatura em dez por cento – sendo hoje de 43 por cento. O número das que possuem mestrado duplicou e surgiram, pela primeira vez, colaboradores não-docentes com doutoramento.

A Revista de Gestão, criada ainda antes da fundação do INDEG-ISCTE, depois transformada na Revista Portuguesa de Gestão e, posteriormente, alargada a Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão é, actualmente, a Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa





Elementos promocionais da área Corporate do INDEG-ISCTE

As horas médias anuais de formação dos colaboradores aumentaram quase 1000 por cento e promoveu-se, para eles, a frequência gratuita dos mestradados executivos do próprio INDEG-ISCTE. Implementou-se, também, um banco de horas, com todos a ganharem flexibilidade na gestão do seu tempo de trabalho. Uniformizou-se e deu-se a conhecer a aplicação das políticas de Recursos Humanos a todos os colaboradores. Como sinal de reconhecimento e de cooperação intergeracional, criou-se um prémio de 25 anos de carreira, entregue pelo colaborador mais recente.

A par do capital humano e acompanhando o reforço da política da qualidade desenvolvida no conjunto do ISCTE-IUL, o INDEG-ISCTE incorporou sistemas de informação compatíveis, daí resultando, a substituição dos seus sistemas Moodle e Primavera pelo *software* SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung) e pelo sistema académico Fénix. Esta alteração, como se deve calcular, foi não só complexa, com implicações transversais a toda a organização, mas também onerosa e demorada, exigindo significativos investimentos financeiros e humanos.

Enfim, muitas medidas, muita mudança. Como disse Vincent van Gogh, em carta a seu irmão Theo, «grandes coisas são feitas pela junção de uma série de pequenas outras» (1882).

A FORMAÇÃO COM AS EMPRESAS

Foi esta a área de grande crescimento da actividade do INDEG-ISCTE, na sua presente estratégia. Nos três primeiros anos, posteriores a 2012, passou de dez por cento dos participantes totais para 45 por cento – superior mesmo às médias internacionais, que são de um terço.

Já vimos como estes programas *Corporate* funcionam em íntima simbiose com as empresas, no levantamento e análise das suas especificidades e desafios, e na formulação das acções de formação. No plano desta, este sentido de *problem solving* não se destina tanto a resolver os problemas próprios, mas, sobretudo, a dotar as pessoas com conceitos, capacidades e processos para reagirem, elas próprias, às dificuldades que se lhes vão deparando.

ANA Aeroportos, Banco de Portugal, Caixa Geral de Depósitos, Galp, Infraestruturas de Portugal, Millennium bcp ou Robbialsac são algumas das empresas portuguesas onde o INDEG-ISCTE exerce ou exerceu esta sua actividade de formação de executivos *in-company*. Em finais de 2013, estabeleceu-se, aliás, o objectivo de angariar um cliente emblemático por ano, procurando cobrir, em alguns anos, o espectro das grandes empresas sediadas em Portugal.

Por vezes, a formação *Corporate* pode ganhar uma dimensão mais transversal, como sucedeu, em 2018, com o Export Advance, um programa avançado de internacionalização das empresas, fruto de uma parceria com a AICEP Portugal Global, destinado a empresas que pretendam desenvolver estratégias de sólido desenvolvimento além-fronteiras. Está, aliás, já a ser preparada uma nova edição, a anunciar formalmente em Dezembro deste ano e que terá lugar em 2019.

Também no presente ano, surgiu, no quadro de uma parceria com o IAPMEI, um inovador programa de formação destinado a empresários de PME, com o objectivo de ampliar e actualizar o conhecimento e as competências de Gestão dos participantes, através da formação avançada, da troca de experiências e do *networking*. Trata-se do Programa de Gestão para Empresários (PGE), numa dinâmica de intervenção activa que combina a discussão do conhecimento mais actualizado em Gestão com a sua aplicação no contexto real dos negócios. Constitui um fórum exclusivo de partilha de experiências, de identificação de oportunidades concretas, passível de ser alargado a edições em várias áreas do País. A segunda edição do PGE, que, entretanto, já arrancou, com 25 participantes, teve mais de 70 candidatos, pelo que uma terceira edição está já garantida.

Em ambos os casos, o PGE e o Export Advance são iniciativas absolutamente pioneiras e únicas, em Portugal. A somar ao seu sucesso, o INDEG-ISCTE acrescentou a obtenção de quatro programas (dos dez postos a concurso) de formação de



quadros do Banco Central Europeu e dos bancos integrados no Sistema Europeu de Bancos Centrais. Desenhados em 2018, estes programas decorrerão em 2019 e terão lugar em Frankfurt e Lisboa.

O ministro dos Negócios Estrangeiros, Augusto Santos Silva, intervém em sessão do programa Export Advance (2018)

Evidentemente que os resultados alcançados nesta área *Corporate* só se tornaram possíveis porque se tomou um conjunto de medidas, como a constituição, no Instituto, de uma área de negócio a ela dedicada exclusivamente, dotada de uma equipa de colaboradores com capacidades de prospeção, diagnóstico e gestão de projectos deste tipo de formação intra-empresa, procurando níveis de customização superiores aos da concorrência e formulando modelos de proposta que bebem, em grande medida, nas melhores práticas de consultoria e de gestão da execução e avaliação do impacto efectivo.

Também se beneficiou muito de processos abertos de envolvimento de docentes na angariação de projectos, devidamente remunerados, bem como, com base na avaliação, da extensão da remuneração de acordo com o grau de relação com os clientes e com a customização da sua intervenção em cada projeto.

A presença institucional em relevantes eventos de Recursos Humanos, a permanente dinamização de iniciativas temáticas e de fóruns, e a promoção de assíduos encontros, nas excelentes instalações do INDEG-ISCTE, com directores de Recursos Humanos de algumas das principais organizações portuguesas, criaram o esteio para o constante reforço desta área *Corporate*, que tão importante é quer para o Instituto, quer para as empresas, quer ainda para a sociedade portuguesa.

Virgínia Trigo, com o seu experiente olhar, a partir da China, e conhecendo o INDEG-ISCTE desde os seus inícios, confessa-nos:

«Este tipo de instituições, como o INDEG-ISCTE, é muito rico. Elas são laboratórios para aquilo que as próprias universidades devem fazer, onde se podem efectuar muitas experiências. Por isso, creio que a ideia de dar programas para executivos, no formato tradicional, está um pouco esgotada. O INDEG-ISCTE deve fazer cada vez mais programas *tailored*, que partam dos problemas reais, que os próprios participantes tragam – e é a partir daí que se desenvolvem e se discutem os problemas e o que deles pode derivar. Na China, aliás, o pragmatismo é ainda maior. Os nossos programas de doutoramento, lá, partem sempre desse princípio. Isso possibilita, inclusive, que os nossos professores orientadores de teses – que são cerca de 60 – adquiram um grande conhecimento sobre uma economia tão complexa, que é, actualmente, a segunda mundial e que, em breve, será a primeira.»

Regressando ao nosso país, será bem esclarecedor passarmos a ler os depoimentos de responsáveis pela formação de algumas das maiores empresas portuguesas e ver até que ponto o Instituto vai concretizando o seu desígnio.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ÁREA CORPORATE DO INDEG-ISCTE (2014-2018)

Programas/edições/ano	12
Participantes/edição	20
Duração por programa (h)	47
Média da avaliação global da satisfação	92%
Média do Índice de qualidade docente	93%
Média da avaliação do Secretariado	93%
Média da avaliação da organização e funcionamento	91%

Folhetos dos programas

Export Advance e PGE



Uma maior disponibilidade para customizar

Fernando Moreira Silva

DEPOIMENTO

«A Infraestruturas de Portugal (IP), resultado da fusão entre a REFER e a Estradas de Portugal, possui um enorme corpo de quadros, cerca de 1200, a maior parte deles engenheiros. Estas empresas com longa história no país tinham um perfil institucional muito moldado por uma actividade de prestação de serviço público muito tradicional e estavam focadas especialmente na óptica da produção. Ou seja, estávamos perante culturas hierarquizadas, com forte normalização, pouca flexibilidade e foco no mercado. O que se esperava do corpo técnico era, maioritariamente, a criação das condições para operar bem e em segurança e menos para ajustar uma adequada resposta ao mercado, bem como às necessidades de mobilidade de pessoas e carga. Identificavam-se fortes carências em torno da inovação e dos modelos de Gestão, e especialmente numa prática de liderança efectiva aos vários níveis da estrutura.

Mesmo antes da fusão, as empresas, identificando estas limitações e a necessidade de as ultrapassar, actuaram no sentido de elevar os níveis de compromisso empresarial, foco no mercado, boas práticas de Gestão e Liderança, tendo, na última década, investido no avanço tecnológico e no campo da formação e desenvolvimento das suas pessoas, em especial do seu corpo técnico e de gestão.

Reforçou-se a necessidade de percorrer um caminho centrado na disponibilização de infraestruturas e serviços, que permitisse dar respostas às necessidades do País, tendo em conta as disponibilidades financeiras limitadas e, naturalmente, reduzidas face ao estado actual dos activos e aos novos desafios colocados pela economia.

O processo de fusão das duas empresas na actual Infraestruturas de Portugal-IP veio reforçar muito a formação e, em especial, os programas avançados para o desenvolvimento de competências de Gestão e de Liderança.

O Grupo Infraestruturas de Portugal integra também uma empresa de telecomunicações, a IP Telecom, uma de Engenharia, a IP-Engenharia, e outra ainda de gestão do património imobiliário, a IP-Património, unidades estas que tendo posicionamentos específicos no mercado obrigam a este reforço de desenvolvimento do capital humano que referi.

Neste contexto foi criada a Academia IP e começámos, então, a conceber, de forma mais sistemática, um trabalho avançado de desenvolvimento de competências dos nossos quadros, para além da vertente técnica, nos domínios Gestão, Liderança e Estratégia. Para tal, passámos a assegurar uma actividade com dimensão muito significativa: avaliamos as necessidades de formação, concebemos os conteúdos programáticos e gerimos os programas. Neste âmbito, levamos a cabo programas de formação, num total anual de cerca de 120 mil horas, temos 200 formadores internos – 70 por cento da formação é, aliás, assegurada por esses meios internos. Dispomos de 500 cursos no nosso catálogo formativo e somos certificados e acreditados por diversas entidades, em áreas específicas do domínio da gestão de infraestruturas.

A FORMAÇÃO NA INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL

(Dados acumulados, 2017)

Número de Trabalhadores	3698
Taxa de Participação Global	93
Acções	1831
Volume (horas)	119 365

A par disso e para suprir deficiências internas, decidimos consultar várias instituições de ensino superior público e privado, o que, após alguns meses de avaliação de propostas e de troca de impressões, nos levou a optar pelo INDEG-ISCTE para uma parceria de trabalho. Actualmente, estamos no quarto ano dessa parceria para implementar programas avançados de formação em Gestão e Liderança.

O INDEG-ISCTE foi a instituição que teve maior disponibilidade para customizar um programa para a nossa realidade empresarial e as nossas necessidades. Esteve muito disponível, dentro do seu quadro de referência universitária, cumprindo todos os requisitos e parâmetros definidos pela academia e, ao mesmo tempo, dando resposta a necessidades muito específicas da nossa empresa. Conseguiu apresentar-nos uma proposta em que se articulavam as diversas áreas da Gestão com temas que nós considerávamos importantes.

Criámos programas de longa duração, com cerca de 180 horas cada, que definimos, aqui dentro, como *premium* e que são feitos com a máxima exigência em todos os parâmetros: na qualidade de formação, no nível de compromisso pedido aos participantes, no nível da avaliação. Para além dos docentes do INDEG-ISCTE e dos nossos próprios formadores, procuramos sempre assegurar a participação de especialistas e com sólida experiência nas áreas abordadas.

Estes programas têm estado dirigidos a dirigentes de segundo e terceiro nível na estrutura e a quadros de potencial mais elevado. Os programas são

apresentados à comunidade interna e cada colaborador manifesta o seu interesse junto das respetivas chefias. A seleção é, então, feita na Academia com base no nível de responsabilidade do técnico, background académico, desempenho, as suas responsabilidades profissionais e compromisso entre a sua vida pessoal, já que uma parte do curso é aos sábados. Com uma taxa de sucesso de 100 por cento, já passaram pelos cursos cerca de 120 colaboradores nossos.

Para além das questões de base, que adaptamos todos os anos, tentamos alargar e perceber quais os desafios que se perspetivam no horizonte, quais são as tendências na área da mobilidade, da tecnologia, dos consumidores, o que está a acontecer nas várias geografias e qual o estado da arte da nossa industria nesse campo.

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS PROGRAMAS AVANÇADOS DE GESTÃO E LIDERANÇA INDEG-ISCTE/IP

Programa Avançado de Gestão e Liderança 1.ª ed. Refer



Programa Avançado de Gestão e Liderança 1.ª ed. IP



Programa Avançado de Gestão e Liderança 2.ª ed. IP



Programa Avançado de Gestão e Liderança 3.ª ed. IP



(1 muito fraco e 5 muito bom)

Como se vê, no quadro anexo, os resultados de avaliação da satisfação são elevados. Também na escala de avaliação da IP de 1 a 4 a média está em 3,5.

As pessoas consideram sempre que saem muito enriquecidas com a sua participação, com mais conhecimento, mais mundo, mais rede.

Tem sido uma experiência muito interactiva, em todos os sentidos, e muito interessante, supomos que também para o próprio INDEG-ISCTE. Para nós, trata-se, no fundo, de uma política de formação que é assumida ao mais alto nível. Vamos continuar. Não temos alternativa.»

Setembro de 2018

Fernando Moreira Silva

Director da Academia IP, Infraestruturas de Portugal

Capacidade de se adaptar à realidade concreta da empresa

Tarcisio Pontes

DEPOIMENTO

«O período iniciado em 2008, com a crise financeira, provocou uma transformação no sector financeiro português, à qual o Millennium bcp não ficou, naturalmente, imune. Tivemos de fazer um esforço muito grande, que significou, nomeadamente, cortar orçamentos, realizar acordos com sindicatos para redução salarial temporária e diminuir o quadro de pessoal. Foram anos de sacrifício, sendo que estamos cá para contar a história, mantendo a nossa identidade, autonomia e ambição de liderança.

O nosso orçamento de formação caiu significativamente durante esse período, sendo que as responsabilidades se mantiveram. Não ficámos – não quisemos ficar – limitados pelo menor orçamento e respondemos ao desafio com a abertura de uma escola corporativa, com formadores internos devidamente certificados.

A estratégia foi olhar para os recursos no sentido mais lato. O dinheiro é apenas um dos recursos possíveis e a verdade é que o Millennium bcp tem muitas pessoas com capacidade e potencial para serem notáveis formadores. Era uma questão de as desafiar! Por exemplo, tínhamos um professor de análise económico-financeira, que nunca nos tinha dado uma hora de formação, apesar de a dar, através do ISCTE, a outras empresas. Logicamente que o aproveitámos para formações de teor mais prático e com muito sucesso.

Em conclusão, recorremos a esse capital humano e envolvemos os melhores talentos do banco na nossa actividade formativa. A par disso, contactámos instituições de ensino superior, em Lisboa e no Porto, para parcerias que nos assegurassem conteúdos relevantes, sobretudo para as funções de gestor de clientes empresa. Escolhemos o INDEG-ISCTE e a Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), que, em conjunto, e devidamente briefados, com os nossos quadros, fizeram um módulo, de dois dias, sobre análise económico-financeira de empresas, na sua vertente mais teórica, com um teste de avaliação no final. Quem concluísse esse módulo, com sucesso, seria chamado para um terceiro dia, com formadores internos, para análise de exemplos relevantes e aplicação de conhecimentos. Este programa começou em 2016, com a fundação da Millennium Banking Academy (MBA), e continua actualmente.

Com o mesmo orçamento de anos anteriores, ganhámos mais notoriedade, uma maior importância na função e fomos capazes de assegurar mais horas de formação com qualidade. Os colaboradores procuravam-nos, entusiasmados, manifestando o seu desejo de participarem. E, em 2017, um ano depois de criarmos a MBA, ganhámos o prémio da melhor empresa em formação e desenvolvimento, em Portugal, atribuído pelo Instituto de Informação em Recursos Humanos (IIRH).

Colaboradores do Millennium bcp que frequentaram o programa de Análise

Económico-financeira de Empresas no INDEG-ISCTE  **250**

Avaliação de satisfação (escala de 1 a 5)  **4,6**

A escolha criteriosa dos parceiros é fundamental para o nosso sucesso, pois o sector bancário é muito sofisticado e exige um permanente desenvolvimento de conhecimentos e de competências. Há nova regulamentação, surgem constantes desafios tecnológicos e o contexto social, na relação com os clientes, tem mudado e vai continuar a mudar profundamente.

O INDEG-ISCTE já é, há algum tempo, uma das nossas instituições preferenciais, nomeadamente através da nossa política de comparticipação de formação académica, pelo seu Executive MBA. Na actualidade, sentimos a capacidade do INDEG-ISCTE de se adaptar à realidade concreta da empresa. Não apresenta soluções formatadas, preocupa-se em partir do zero e construir algo à nossa medida. E isso é, na nossa perspectiva, muito vinculador.»

Tarcisio Pontes

Director da Millennium Banking Academy (Millennium BCP)

Tratou-se claramente de uma co-construção

Rui Mendes da Costa

DEPOIMENTO

«Em Novembro de 2016, iniciámos, com o INDEG-ISCTE, um Programa Avançado de Corporate Finance, de que já fizemos quatro edições, participadas, no total, por 121 pessoas. Foi um sucesso. Transformou, realmente, toda a envolvente financeira da Galp. Foram envolvidas as áreas da nossa empresa que tinham necessidade de actualizar e de aprofundar as grandes tendências do mundo financeiro.

O INDEG-ISCTE, com toda a sua *expertise*, ajudou-nos a construir um programa, os seus diversos módulos e o respectivo processo de avaliação, com um grau de exigência muito grande. Nós precisávamos, claramente, de um *push-up* das competências que existiam na nossa organização e o programa foi totalmente customizado para a Galp.

Fizemos um trabalho inicial de análise e reflexão, entre o INDEG-ISCTE, a área de *Learning & Training* e os especialistas internos da Galp, nesta área. Tratou-se claramente de uma co-construção.

MÓDULOS DE APRENDIZAGEM DO PROGRAMA AVANÇADO DE CORPORATE FINANCE INDEG-ISCTE/GALP



A avaliação final de satisfação dos participantes foi excelente, mesmo comparativamente com outros cursos. Adicionalmente, houve um impacto mais genérico, em vários domínios da empresa. Digamos que nivelámos o conhecimento, transversal a diversas áreas, criando um alinhamento e uma fluidez completamente diferentes.

DADOS DO PROGRAMA AVANÇADO DE CORPORATE FINANCE INDEG-ISCTE/GALP

	1 ^ª	2 ^ª	3 ^ª	4 ^ª
Período	nov 2016* dez 2016	abr 2017 dez 2017	out 2017 mar 2018	jan 2018 abr 2018
Participantes	34	30	30	27
Avaliação** satisfação média	4,35	4,36	4,36	4,42

** Escala de 1 a 5

Presentemente, estamos a desenvolver, com o INDEG-ISCTE, um outro programa, um pouco mais simplificado, para podermos alargar a formação a outros níveis de funções, que necessitam de um conhecimento financeiro.

Paralelamente, estamos num momento de viragem, quanto à cultura de conhecimento na empresa. Durante oito anos, desenvolvemos a Academia Galp, em que o grande propósito passou pelo alinhamento do conhecimento, de linguagem, de trazer o que de novo existia, para dentro da nossa organização. Hoje, consideramos que esses objectivos estão alcançados e que, evidentemente, o mundo está sempre a evoluir.

Actualmente, a principal questão prende-se com a velocidade. Os meus avós diziam: “Ai, o mundo vai mudar, coitados dos meus netos!” Os meus pais diziam. “Ai, o mundo vai mudar, coitados dos meus filhos!” Eu digo: “Ai, o mundo vai mudar, coitado de mim, daqui a 10 minutos!” Portanto, nós temos de apostar na capacitação das pessoas, por forma a conseguirem diferenciar-se nesta velocidade estonteante.

Acima de tudo, hoje, uma empresa, para ser sustentável, tem de aprender a uma velocidade maior do que a velocidade da mudança. Se nos atrasamos, o comboio já está lá ao fundo e não o apanhamos.

A nova cultura de aprendizagem da Galp baseia-se em três aspectos que parecem simples, mas que são muito complexos: o primeiro visa aprender a aprender; depois, a questão do *growth mindset*, por contraposição ao *fixed mindset*; e, por fim, a questão da responsabilidade. Cada vez mais, as pessoas têm de ser responsáveis pelo seu caminho. Cabe à organização garantir que existem os meios, as ferramentas, as oportunidades para as pessoas o fazerem, mas têm de ser elas a dar esses passos.

Por outro lado, focamo-nos em quatro verbos de acção: saber, fazer, partilhar e ser, pois o conhecimento é importante, mas por si só não é suficiente – apostamos numa aprendizagem customizada, pela experiência, pela prática e pela partilha, inovadora e com continuidade, sendo verdadeiramente transformacional.

Contamos, evidentemente, com o INDEG-ISCTE para nos acompanhar neste fascinante processo.»

Outubro de 2018

Rui Mendes da Costa

Head of Learning & Training, GALP

REFORMULAR PROGRAMAS

Apesar de a área *Corporate* ser, inequivocamente, o futuro e de o modelo customizado dos programas ser o mais adequado, a solução para os programas já existentes no INDEG-ISCTE, os chamados programas de portefólio – alguns deles existindo há dezenas de anos – não poderia ser a sua simples extinção, mas antes uma cuidada reformulação e renovação, de acordo com os naturais três C (consumidores, companhia, concorrência; Kenichi Ohmae, 1982).

Um Observatório de Inteligência Competitiva foi criado, procedendo à análise do mercado e da concorrência nacional e internacional, assim como ao acompanhamento das principais tendências internacionais ao nível da formação de executivos. Houve que avaliar as novas necessidades destes, repensar programas, adaptar a condição dos docentes às novas exigências funcionais, abrir, enfim, renovadas ofertas. Nesse trabalho, teve um papel relevante o director-geral de Programas, Paulo Dias, que, desde 2001, foi acumulando um conhecimento dos mesmos difícil de igualar.

Em três anos, todos os programas foram reavaliados, actualizando e validando os seus conteúdos, harmonizando-os e eliminando sobreposições, melhorando a consistência entre unidades curriculares, quando ministradas em vários deles. E teve-se sempre em atenção as orientações do Conselho Pedagógico do ISCTE-IUL, para assegurar a devida consonância.

É claro que alguns programas foram descontinuados. O Energy MBA, por exemplo, como vimos, não teve procura, a promoção internacional era exigente e o contrato com a Columbia University era dispendioso, pelo que se tornou financeiramente inviável. O mini-MBA foi encerrado por imposição da AMBA. E ainda outros, por retracção do seu mercado, ficaram suspensos. Mas muitos outros se criaram.



Em finais de 2014, fez-se uma consulta aos vários departamentos da IBS, tendo sido recebidas 41 propostas de novos programas. De acordo com as análises e recomendações do Observatório, o INDEG-ISCTE investiu no lançamento de 15 desses novos programas, dos quais cinco arrancaram logo em 2015. Entre estes, é de salientar o primeiro *executive master* e a primeira pós-graduação na área científica de Métodos Quantitativos.

As novas ofertas também tiveram uma dimensão territorial. Na Universidade da Madeira, levaram-se a cabo novos *executive masters* de Contabilidade e Fiscalidade (2015-2016 e 2017-2018), de Controlo de Gestão e Performance (2016-2017 e 2018-2019) e de Gestão Empresarial para licenciados noutros áreas (2018-2019).

Presentemente, o INDEG-ISCTE dispõe de uma diversificada panóplia de programas de portefólio, para as várias opções dos participantes, cada qual com dimensões próprias, de objectivos, de horas em aula e de custos, a que o design gráfico deu uma identidade própria. Há uma linha azul, que é a do EMBA, programa com duração de dois anos. O verde identifica os *executive masters*, com duração de um ano. O amarelo foi destinado às pós-graduações, com aulas concentradas numa semana. Por lançar, em breve estará disponível uma linha de programas ainda mais reduzidos.

MAIS MUNDO

No plano da presença internacional do INDEG-ISCTE, um aspecto muito significativo: a parceria com instituições de prestígio estender-se-ia, em 2013, à École des Hautes Études Commerciales de Paris (HEC Paris), uma das melhores do mundo, líder na formação de executivos. Neste âmbito, o EMBA do INDEG-ISCTE passou

**Folhetos de programas do
INDEG-ISCTE e
participantes do EMBA na
HEC-Paris**





**O álbum da visita da
Abradilan e alguns dos
participantes no programa
intensivo do INDEG-ISCTE
(2017)**

a terminar o seu programa com a estada naquela instituição, através, nomeadamente, da realização, nela, da unidade curricular de Tópicos Avançados de Gestão, uma imersão disciplinar assente em metodologias de primeira linha e conduzida por docentes de topo, a nível mundial.

No Brasil, permaneceram as actividades de formação de executivos com a Fundação Getulio Vargas (FGV), através do *executive master* em Gestão Global, a par de programas sem ECTS, ali designados por *pré-master*. Entretanto, em 2013, iniciaram-se, nesse imenso país, conversações para uma parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), durante as últimas décadas a melhor escola de negócios da América Latina e, na última década, sempre no top 20 mundial (chegou a ocupar o oitavo lugar) dos *rankings* de formação de executivos.

No ano seguinte, já se desenvolvia um projecto conjunto, que consistiu na criação do Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP).

A partir de uma metodologia desenvolvida e testada pela FDC, trata-se de um instrumento de medição do desempenho e da disseminação das práticas adoptadas pelas principais empresas portuguesas na concepção e implementação das suas estratégias internacionais.

Através da Fundação Dom Cabral, abrem-se sucessivos canais de colaboração entre os dois países e entre as duas instituições. Em Outubro de 2017, a Abradilan, Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos escolheu Lisboa para a sua Viagem Técnica Internacional (VTI), que incluiu ainda o presidente da Associação brasileira das Redes Associativas e Independentes de Farmácia (Febrafar) e dois representantes da empresa Neo Química. Aquela importante viagem integraria, para todos os participantes, um programa intensivo no INDEG-ISCTE:

«Ao longo de uma semana, tivemos a oportunidade de interagir com empresas, professores e especialistas do mercado de medicamentos em Portugal e na Europa. O programa de actividades combinou teoria e prática, exposição e discussão, guardando sempre um espaço para que cada um de nós pudesse explorar e aprofundar temas que consideramos críticos para o nosso negócio.» (do livro da VTI Abradilan, 2017)

Publicações do RIEP

Em África, Moçambique prosseguiu como um dos centros de trabalho do INDEG-ISCTE. Embora os mestrados com a Universidade A Politécnica, do Maputo, tenham terminado em 2013, logo no ano seguinte o nosso Instituto adquiriu uma participação de 13 por cento numa sociedade moçambicana, a Transcom, que detém o Instituto Superior de Transportes e Comunicações (ISUTC) e o Instituto de Transportes e Comunicações (ITC), de ensino técnico-profissional – no seu conjunto com mais de 3000 estudantes.





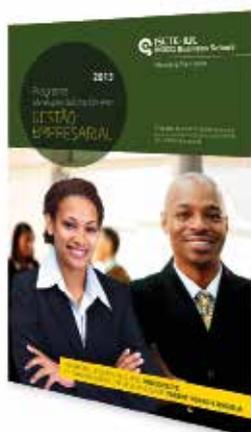
Foi ainda criada, na mesma sociedade, uma escola de formação de executivos, a Escola de Negócios e Administração de Moçambique (ENAM), tendo-se aí iniciado, em Janeiro de 2015, dois mestrados executivos, para o sector bancário, aos quais se sucederiam outros, em diversas áreas, havendo a perspectiva de aumentar significativamente o fluxo de formação entre os dois países, caso se concretize a construção de um novo *campus*.

Programas em Angola e seus participantes

Por outro lado, desde 2015, o INDEG-ISCTE tem estado a operacionalizar o projecto Alumni M, que consiste no contacto com os ex-alunos de Moçambique e de Cabo Verde, procurando que concluam o grau de mestre. Em 2016 e 2017, quase 60 alunos frequentaram a unidade curricular de Seminário e a maioria passou a trabalhar nas respectivas dissertações.

Ainda em África, Angola permitiu a expansão da actividade do INDEG-ISCTE, com a edição, nomeadamente, do Programa de Especialização em Gestão da Saúde, de 2013 a 2015. Infelizmente, a maneira como a crise internacional afectou a sociedade angolana levou ao termo daquele programa, mas, apesar de tudo, estabeleceu-se uma parceria com a Faculdade de Economia da Universidade Agostinho Neto para um *executive master* em Empreendedorismo e Inovação.

Na República Popular da China, prossegue o papel do INDEG-ISCTE, na administração do doutoramento em Gestão, na University of Electronic Science & Technology of China, em Chengdu, e do doutoramento em Gestão, com foco em Gestão de Saúde, na Southern Medical University, em Guangzhou, com a possibilidade de novos projectos de ainda maior dimensão.





Diversos encontros de participantes nos doutoramentos, administrados pelo INDEG-ISCTE, na University of Electronic Science & Technology of China, em Chengdu, e na Southern Medical University, em Guangzhou





Gala dos 25 anos do INDEG-ISCTE, no Convento do Beato, em Lisboa, com conferência "Precautionary programme or bailout?" de Paul de Grauwe (2013)



It is hereby certified that the

MBA Portfolio

delivered by

INDEG-IUL

Executive Education unit of ISCTE-IUL

has been accredited by the Association of MBAs.

July 2013

Signed for on behalf of the Association of MBAs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "David Gravells".

David Gravells
Chair
International Accreditation
Board (IAB)

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Paul Judge".

Sir Paul Judge
President
Association of MBAs

REFORÇO DA ACREDITAÇÃO

O EMBA do INDEG-ISCTE foi reacreditado pela AMBA, em 2013, para o período máximo possível, o de cinco anos, e o mesmo voltaria a suceder, agora, em 2018. Por outro lado, neste mesmo ano, intensificaram-se os contactos com a European Foundation for Management Development (EFMD), tendo em vista a obtenção da importante acreditação EPAS, para o mesmo EMBA e para o *executive master* em Gestão Empresarial para licenciados noutras áreas, estando, presentemente, esses processos bem encaminhados.

No plano da qualidade, a área respectiva, criada em Setembro de 2015, desempenhou um papel relevante no desenho de novos processos e nos existentes, entre os estabelecidos nos dois anos anteriores. Tem tido, também, um papel chave nas acreditações internacionais e prepara, actualmente, a certificação ISO 9001.

A par do INDEG-ISCTE, o ISCTE-IUL, no plano da acreditação, veio levando a cabo um vasto e sistemático trabalho nacional e internacional, tendo sido atribuída, em 2016, à IBS, como já referimos, a acreditação da AACSB (a principal agência no sector da Gestão, a nível internacional), por um período máximo de cinco anos, reconhecendo a sua excelência e elevada qualidade, no desenvolvimento de gestores e líderes num mundo globalizado.

Em 2017, a mesma IBS iniciou processos de candidatura ao EQUIS e, no final desse ano, entraria, pela primeira vez, para a 80.^a posição do *Financial Times Business Schools Ranking*. O seu mestrado em Finanças, no *FT Masters in Finance Ranking*, passou de 40.^o, em 217, para 27.^o, em 2018. O mestrado em Gestão da IBS obteve a 84.^a posição no *FT Masters in Management*, em 2017, e subiu para a 77.^a, no ano seguinte, destacando-se ainda no indicador de recuperação do investimento académico (*Value for Money Rank*), obtendo a 27.^a posição a nível mundial.

Portugal é, aliás, o quinto país do mundo com mais escolas representadas neste *ranking*, o que constitui, sem dúvida, um resultado notável, a traduzir os muitos passos dados desde que o INII, nos idos anos 60 do século passado, levou a cabo o seu trabalho de formação e tentativa de compatibilização do país com a Gestão moderna.

Também, no *Eduniversal Business Schools Ranking*, a IBS detém, desde 2014, uma posição de três palmas, correspondente a *Excellent Business School with Strong Global Influence*.

De resto, voltando ao INDEG-ISCTE, individualmente, docentes e alunos deste Instituto não cessam de mostrar a sua qualidade. Só um exemplo bem recente: em 2018, o docente Álvaro Rosa e a aluna Raquel Roque, com um estudo



Elementos da comunicação
do INDEG-ISCTE



sobre a TAP, venceram a quarta edição do concurso de Casos de Estudo do Fórum de Administradores e Gestores de Empresas, com o apoio da EDP, prémio anual destinado aos melhores escritos relativos a casos de Gestão de empresas portuguesas e estrangeiras presentes em Portugal, que possam ser um modelo de crescimento e inovação.

E O FUTURO

Como escreveu Fernando Pessoa, no seu leito de morte, é verdade que «I know not what tomorrow will bring» (1935), mas subsiste no INDEG-ISCTE uma luz gerada por toda a sua actividade destes 30 anos. Conforme o seu Plano de Desenvolvimento Estratégico 2017-2020, sufragado no final de 2016 e aprovado no início do ano seguinte, as suas principais linhas de acção, a curto prazo, deverão consistir em:

- «– Consolidar o crescimento sustentado da actividade *Corporate*, assumindo uma posição dominante no contexto nacional;
- Enriquecer o *curriculum*, o *mix* e a interdisciplinaridade dos programas de portefólio;
- Implementar novas plataformas de conhecimento aplicado distintivo nas áreas da Liderança, da Gestão da Saúde, do Turismo, da Gestão Internacional e da Sustentabilidade;
- Aprofundar as principais parcerias existentes (HEC Paris, FGV, FDC e ENAM) e concretizar outras parcerias estratégicas, com instituições de primeira linha mundial.»

O enquadramento destes objectivos tem, necessariamente, de fazer-se de acordo com as suas visão e missão: a de «contribuir para uma sociedade sustentável, através da formação de executivos, do desenvolvimento de organizações e da investigação aplicada» e a de «ser reconhecido como a referência no desenvolvimento de executivos e organizações de Portugal e dos restantes países da CPLP». Enfim, neste sentido, muito haverá a fazer, ao serviço de um país como o nosso, ainda muito carente de autêntica prosperidade para todos os seus cidadãos e num tempo em que as mais esclarecidas escolas de formação de executivos, por esse mundo fora, reconhecem que o que sabemos é uma gota de água e que o que temos de saber, um oceano.

FORMAS por JOÃO BALTAZAR**REVITALIZAR E REORGANIZAR**

Ao escrever estas linhas, terei de procurar distanciar-me da sua matéria para lidar novamente com a atitude que tomei, em 2013, quando fui incumbido de ser o arquitecto das diversas intervenções a efectuar no edifício do INDEG-ISCTE. Tudo começaria com a análise do seu comportamento arquitectónico e estrutural, do estado morfológico espacial interno e da caracterização fisiológica dos seus espaços, à luz das necessidades e demais requisitos contemporâneos, exigíveis para edifícios desta natureza.

Escapa, assíduas vezes, aos seus utilizadores quotidianos, a percepção de que devem ser desenvolvidas intervenções controladas em edifícios e agrupamentos de áreas públicas específicas, de modo a readaptá-las às suas funções, a novas necessidades, a exigências e desígnios técnicos actualizados. Opinar e querer acreditar no silogismo de que tudo está bem, mesmo num edifício classificado, é uma mera ilusão! Não haverá um, na História, em que os seus espaços tenham conseguido suportar a pressão evolutiva dos anos, em constante ebulição conceptual e técnica.

O edifício do INDEG-ISCTE foi concebido em 1991 e estaria disponível dois anos depois, tendo tido uma utilização ininterrupta e muito intensa. Passado um quarto de século, seria lógico e evidente proceder-se a alterações e melhorias. Muitos se recordarão, ainda, de serem interrompidas as aulas e os telefonemas, enquanto passavam aviões. E quem não se lembra dos inúmeros doseadores de fragâncias aromáticos que se encontravam estrategicamente distribuídos pelo edifício, na tentativa de camuflar alguns odores, problemas de salubridade e de extracção do ar viciado?

Foi no sentido de resolver questões resultantes da evolução espacial e de novos conceitos do *modus operandi* de leccionar e de trabalhar que foi desenvolvido, no início de 2013, um programa funcional, de modo a serem estabelecidas intervenções no interior do edifício, ao nível espacial, da salubridade e da imagem.

Feito o diagnóstico do seu estado de conservação, investigada a favorabilidade de cada área, verificada a existência de certo tipo de espaços, começámos a constituir as grandes linhas de força e de acção desse elaborado Programa Funcional de Reabilitação das Áreas a Intervencionar. A listagem de todos os novos requisitos, necessários para tornar positivas e possíveis estas intervenções, foram criteriosamente enunciados e programados, sempre, é claro, em estreita envolvimento com o presidente de então, Paulo Bento, que me deu a orientação e a liberdade criativa de poder «desenhar» um modelo funcional do INDEG-ISCTE para a

próxima década, a partir, evidentemente, de toda a qualidade da obra do saudoso arquitecto Hestnes Ferreira.

O programa que esteve na origem dos primeiros estudos de intenções, que anteviam as linhas de força e de actuação processual, veio a definir o tipo de intervenção global, o cronograma do desenvolvimento das obras de intervenção, estimando os valores globais do investimento de todas as empreitadas, a desenvolver por concurso, num método transparente e rigoroso.

ÁREA DA RECEPÇÃO

Na entrada do edifício, foi criado um conjunto de portas, de abertura automática, que funciona como um sistema de segurança e de protecção, formando uma ante-câmara, um guarda-vento, e dotando, desde logo, aquela área de melhores condições de acessibilidade e conforto térmico.

A área de entrada e de atendimento de qualquer espaço público é, manifestamente, o seu cartão-de-visita. A imagem de rigor, disciplina, serenidade e demais requisitos que os responsáveis pela laboração institucional do espaço pretendem transmitir, pode impor-se através da morfologia espacial dos elementos que o constituem e das infra-estruturas complementares disponíveis.

A área de atendimento do edifício do INDEG-ISCTE, tal como estava antes da intervenção, apresentava-se algo indefinida e descaracterizada, desorganizada, e já com alguma falta de dignidade empresarial para a instituição que servia. O objectivo principal da sua reabilitação foi o de a dotar de um carácter mais institucional, ou seja, fazer sentir, diariamente, aos utilizadores e aos convidados do



universo INDEG-ISCTE a faceta actual e interveniente do Instituto onde tinham acabado de entrar.

A nova proposta possui um efeito centralizador, cénico e de design puro, e a imagem dos materiais adoptados provoca, desde muito cedo, uma distinção com o anterior modelo. Além da alteração morfológica do espaço, desenvolvemos um objecto de design, num processo exclusivo de desenho, para o balcão da recepção, permitindo, em aliança com o novo modelo organizacional, criar uma nova filosofia no atendimento directo com o público.

No processo do traçado de composição da morfologia do balcão, foi criada uma área de atendimento dedicada exclusivamente a pessoas com mobilidade condicionada, onde se destacam o revestimento das superfícies e as linhas que a compõem. Tecnicamente, com a inclusão do novo sistema de ar condicionado nos espaços globais do edifício, também esta área apresenta novos e muito melhorados níveis de conforto ambiental.

SALA DE ESTUDO DO PISO ZERO

No início desta remodelação, a área do piso da cave do edifício apresentava-se num caótico estado de utilização e de subaproveitamento ocupacional. Os seus espaços estavam completamente desorganizados, sem qualquer função específica de apoio às áreas de ensino, que se desenvolviam no edifício. Possuía uma área de arquivo e outra de arrumos, onde, numa confusão – como se de uma ilha se tratasse –, brotava um gabinete, com um evidente desnorte físico, na perspectiva do edifício.



A eficácia da proposta do modelo a implementar no novo projecto, passou por «oferecer» essa área global aos alunos executivos, para o seu espaço de estudo, reunião e leitura. Essa sala apresenta-se, agora, como o maior *open space* do edifício, com cerca de 205 metros quadrados, sendo, assim, possível proporcionar, aos seus utentes, um regime especial de permanência, com a utilização de um horário alargado, incluindo o funcionamento aos fins-de-semana.

Em duas áreas, separadoras de espaço, foram incluídos painéis recortados, com elementos alusivos a «eco-árvores», à semelhança da parede que seria desenvolvida no restaurante.

Já no programa e, mais tarde, na obra desta área, foi complementada, adicionalmente à fachada norte, a abertura de um vão, destinado a uma porta de emergência, directamente ligada ao exterior (que anteriormente não existia), permitindo ao utilizador um caminho de fuga, conforme estabelecido nas regras de segurança e demais legislação em vigor.

AS INSTALAÇÕES SANITÁRIAS

A salubridade, as condições de higiene e de conforto ambiental devem estar implementadas em todos os edifícios, sobretudo naqueles que possuem carácter público, porque é essa uma preocupação central e indissolúvel da vida. O edifício INDEG-ISCTE, em 2013, apresentava desadequadas soluções da salubridade, nomeadamente ao nível da extracção do ar viciado e da sua renovação, podendo prejudicar, involuntária e imensuravelmente, a saúde pública e causando o congestionamento ambiental dos seus utentes. Nas instalações sanitárias do edifício, havia entupimentos periódicos e, com facilidade, se constatavam cheiros desagradáveis, aumentando a presença de ar viciado, associados a uma imagem pouco saudável dessas instalações, agravada pelo envelhecimento dos seus elementos de revestimento.

Verificou-se, durante as obras de construção civil, no ano de 2013, que uma das principais condutas verticais do sistema de extracção não tinha ligação ao exterior, impedindo qualquer tipo de extracção forçada.

A escolha e a aplicação de materiais nobres no revestimento das superfícies e dos elementos, nas intervenções adoptadas, vieram a dotar as reabilitadas instalações sanitárias de uma imagem plástica atractiva, tentando satisfazer um utilizador mais exigente, frequentador de uma escola de executivos!

Por seu lado, as outras intervenções, que foram desenvolvidas em todas as instalações sanitárias dos vários pisos, incluindo o do restaurante, tiveram como objectivo resolver os problemas existentes, alguns já descritos, dotando-as de melhores condições.

AS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

O crescimento natural do Instituto, em termos, nomeadamente, do aumento número de alunos, exigiu o repensar das áreas destinadas ao apoio administrativo, por parte de docentes e de funcionários. Entendeu-se, assim, deslocalizar as áreas administrativas do corpo norte para o corpo sul do piso 1, relacionando o aumento da escala e um novo conceito de atendimento personalizado a implantar.

Os espaços fechados, isolados, com falta de interligação e défice de rendimento processual, deram lugar a uma centralização dos serviços, desenhada pelo *open space*. No culminar de todo este processo, implantou-se uma nova área, exclusivamente criada para o atendimento personalizado ao aluno executivo e ao corpo docente.

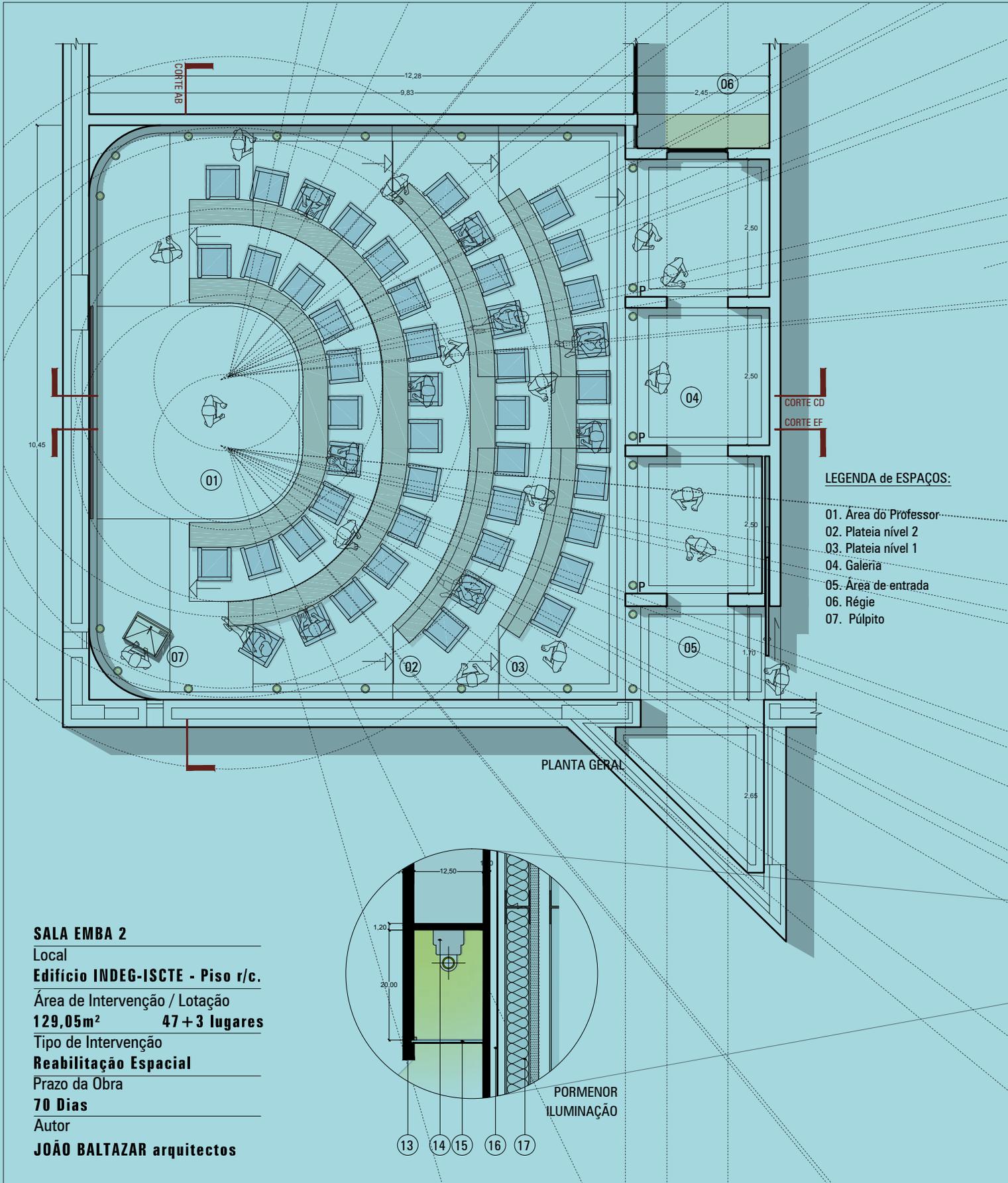




AS SALAS EMBA

A criação, em 2004, do EMBA gerou a necessidade imperiosa de oferecer aos alunos da Escola de Executivos um tipo de sala de aula distinto, em condições de habitabilidade académica diferenciada. Foi uma questão muito sublinhada pela presidência do INDEG-ISCTE, levando os projectistas do novo programa a pensar num modelo de funcionamento inovador e contemporâneo.

O edifício, anteriormente, não dispunha de salas de aula em anfiteatro que permitissem oferecer, sobretudo aos novos e exigentes alunos, um acolhimento motivador, permitindo uma boa envolvente, uma eficaz relação entre a turma e o professor.



SALA EMBA 2

Local

Edifício INDEG-ISCTE - Piso r/c.

Área de Intervenção / Lotação

129,05m² 47 + 3 lugares

Tipo de Intervenção

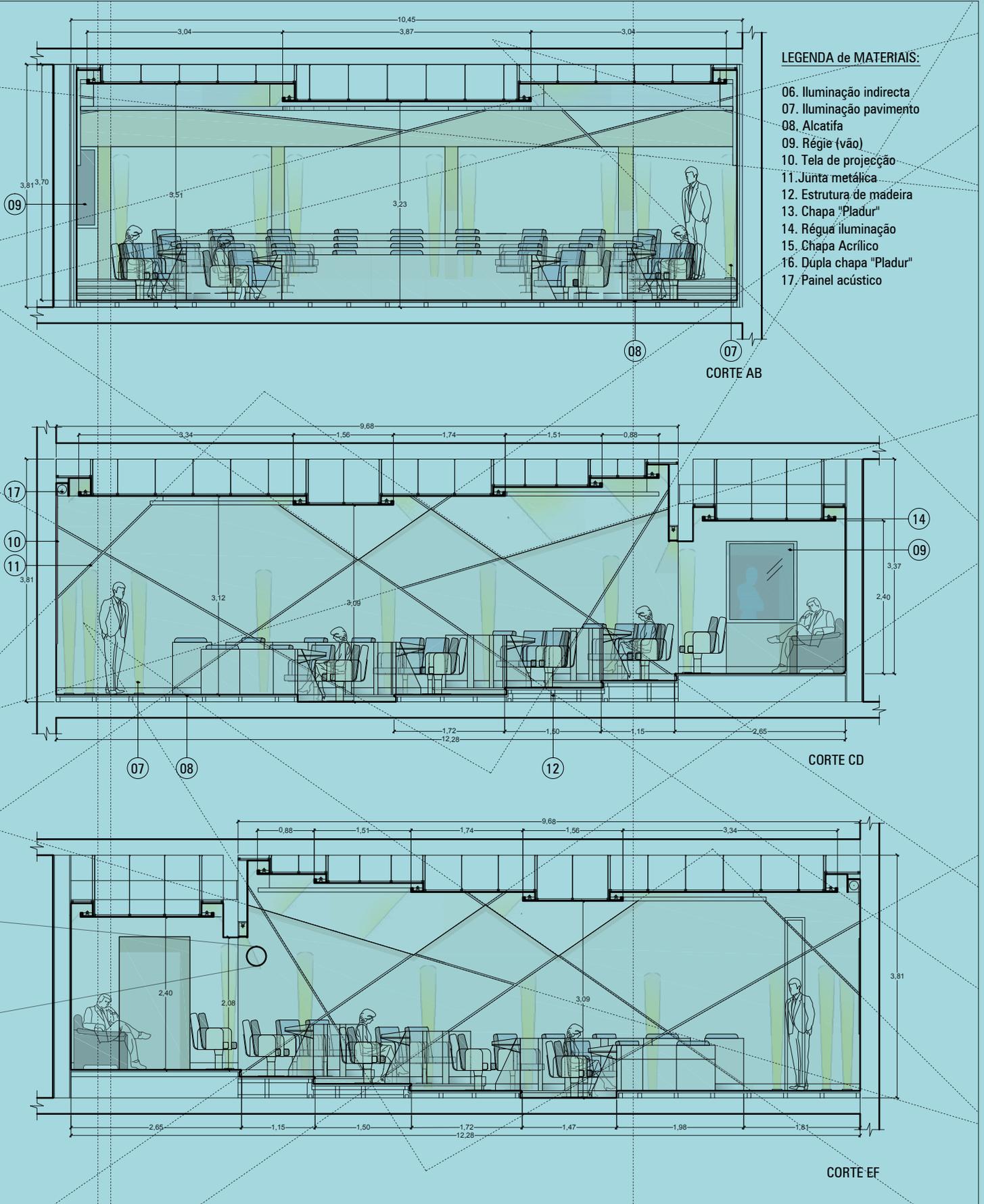
Reabilitação Espacial

Prazo da Obra

70 Dias

Autor

JOÃO BALTAZAR arquitectos





Aspecto de uma renovada sala EMBA





O resultado foram duas salas EMBA, anfiteatros com um cordão umbilical na área de *régie*. É deste espaço que se processa o apoio técnico para as necessidades específicas de cada acto académico.

A imagem destas novas salas EMBA é caracterizada pelos materiais de revestimento utilizados nas paredes: claros, linhas rectas, salpicados pontualmente por linhas metálicas, deambulando com os planos curvos dos tectos, com uma iluminação harmoniosa, onde é possível a utilização de vários cenários luminotécnicos.

A elaboração de um projecto criativo integrado permitiu aos autores poderem controlar a relação das formas do mobiliário *versus* espaço, através da robustez da sua constituição interior e dos acabamentos e revestimentos, consolidando a harmonia final.

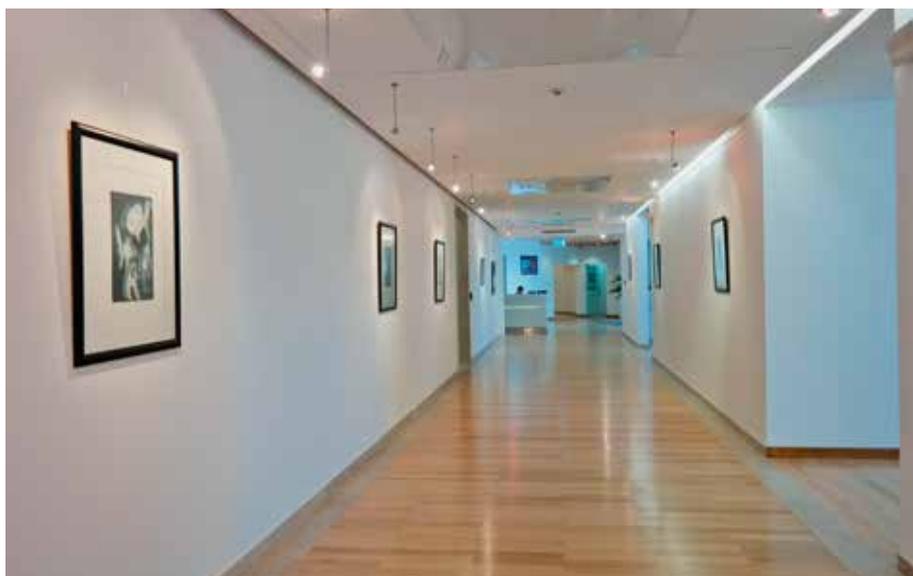


A uma das salas EMBA do edifício INDEG-ISCTE foi atribuído o nome de Eduardo Gomes Cardoso e inaugurada uma lápide evocativa

Os nossos sentidos são alertados quando a luz e cor influenciam o espaço. O mobiliário complementa fisicamente a funcionalidade espacial, na relação com o utente, devido à possibilidade de adaptação da finalidade para que foi morfológicamente concebido.

Na criação das mesas, foram idealizadas superfícies contínuas que acompanham o traçado das plataformas dos pavimentos, as quais, geometricamente, deambulam pelo espaço dos anfiteatros. Foi ainda criada, para estas salas, uma mesa do docente, extensível, que permite, em casos adequados, acolher outros oradores.

O púlpito, também concebido exclusivamente para estas salas, permite maior polivalência destes espaços de anfiteatros, possibilitando aos professores alternativas dinâmicas de comunicação.



A GALERIA GEST'ARTE

As obras de beneficiação espacial desenvolvidas, nos finais de 2013, na área da galeria gest'ARTE vieram beneficiar a visão e leitura das obras expostas, favorecendo o espírito que anima a especificidade desta área.

A implantação de um novo sistema de suspensão de quadros e a revitalização do sistema de iluminação proporcionaram uma maior diversificação do tipo de obras a expor, uma mais adequada dignidade visual na contemplação de cada uma, resultando numa forte imagem global do espaço. A comodidade deste foi reforçada com a implantação de um novo sistema de ar condicionado.

PAREDE D'ÁGUA

Na parede de topo da área de apoio às salas EMBA, foi desenvolvida uma parede cénica de grandes dimensões, enclausurada por um único vidro, onde se destaca o logótipo da marca INDEG-ISCTE, que continuamente é «escorrido» por uma parede de água vertical.

Por seu lado, durante as inaugurações das exposições ou nos tempos de pausa e lazer dos participantes dos programas, verificava-se que havia uma procura de espaços com a marca da instituição para, aí, se fazerem fotografias.

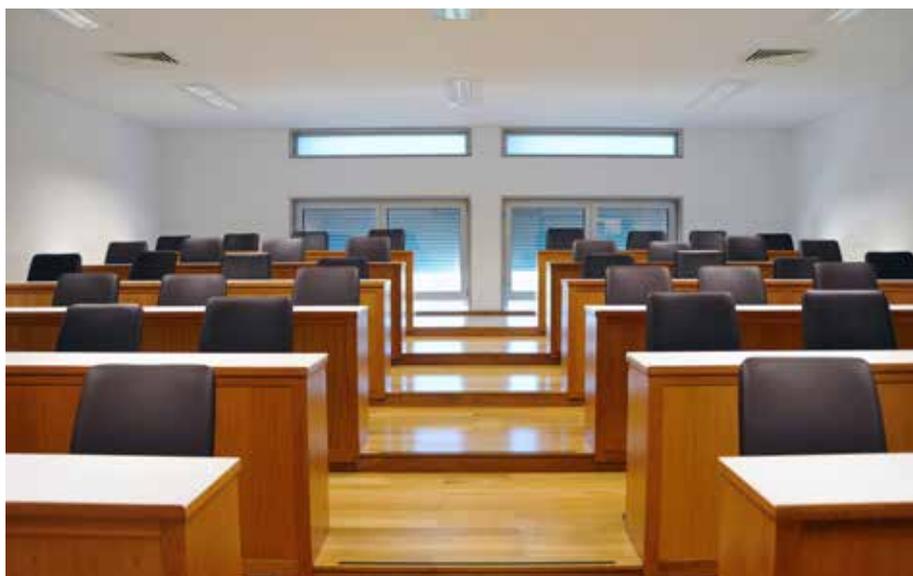
A localização escolhida foi preponderante para destacar esta singular intervenção, escrevendo arquitectonicamente, prolongando a visibilidade do elemento principal da identificação gráfica do Instituto.

NOVAS ÁREAS DE APOIO

Com a inclusão dos aqui referidos espaços dos anfiteatros, as novas salas EMBA, e com os melhoramentos da área da galeria, houve a necessidade de ser criado um espaço contíguo, funcionando como complementaridade de actividades de apoio.

O desafio lançado à equipa projectista foi o de criar um espaço multifuncional, constituído por uma área de apoio ao *catering*, onde se processariam variados fins, subsidiários dos programas EMBA e das exposições de arte.

Na área adjacente, foi criado um pequeno espaço específico, de linhas rectas e puras, de acesso condicionado, fechado por um balcão, aí colocado para o efeito, possibilitando o funcionamento de actividades ligadas à restauração. Este espaço complementar, muito beneficiou as cerimónias da inauguração das exposições da gest'ARTE.



AS SALAS DE AULA

O modelo das intervenções desenvolvidas ao nível das salas de aula foi baseado no objectivo de proporcionar as condições exigidas por um participante que frequente uma escola de executivos. Foram adoptados alguns requisitos de auxílio ao professor, necessários para melhorar as condições do «emissor», nomeadamente ao nível dos quadros de escrita implantados nas salas. Estes passaram a ultrapassar, em muito, a superfície habitual, atingindo, actualmente, 17 metros quadrados, num total de 8.5 metros lineares, equivalentes à dimensão de três dos anteriores quadros.

O sistema de projecção de áudio e vídeo foi também revitalizado, possibilitando melhores definições de audição e de visualização das matérias académicas apresentadas. O mobiliário, em todas as salas, foi substituído, ao nível das mesas e das cadeiras, criteriosamente escolhidas, tendo em conta novas necessidades dos participantes a que se destina.

RESTAURANTE/BAR

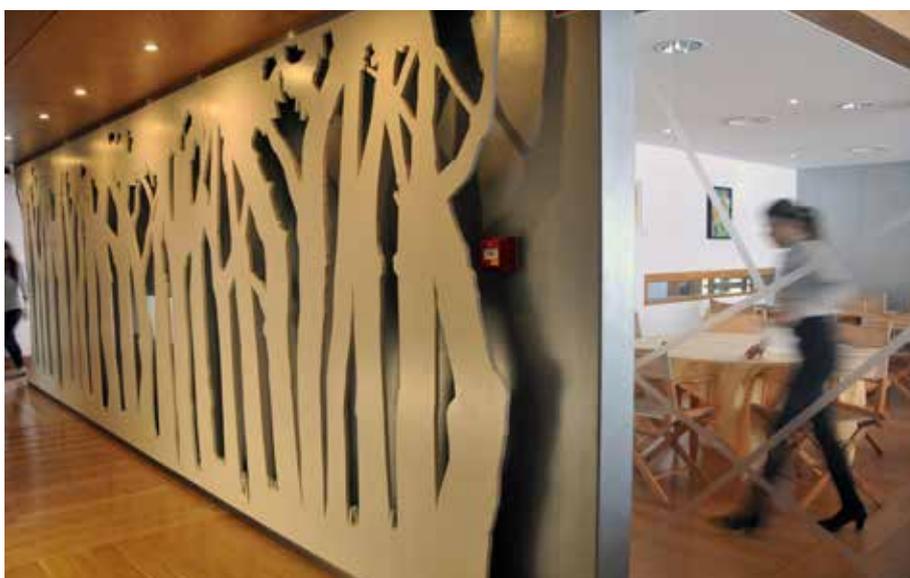
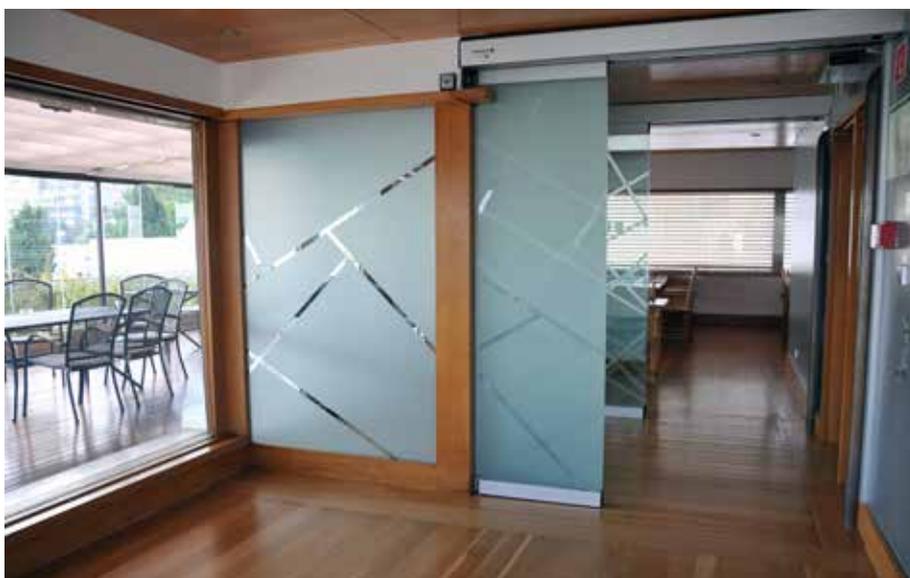
Durante 2013, também as áreas que constituem o restaurante, localizado no piso 2, beneficiaram de uma remodelação. As zonas de acesso foram intervencionadas, tendo sido criadas compartimentações, que resultaram em antecâmaras de acesso entre as distintas áreas de refeição, servidas por portas de vidro de abertura e controlo automático.

Na área de atendimento, foi criado um novo balcão de linhas puras, de apoio ao bar/cafetaria, com uma extensão de balcão de frio. Para além de a área de exposição ser obviamente iluminada, também o corpo volumétrico deste balcão tem luz própria, tornando-se, à entrada, um dos elementos de destaque.

A parede principal do restaurante foi também dotada de iluminação própria e animada com um painel artístico sob o tema «eco-árvores», à semelhança da imagem que foi desenvolvida na área de estudo, prolongando, para o interior do edifício, a ideia da natureza e da sustentabilidade ambiental.

Também o mobiliário (mesas e cadeiras) foi parcialmente substituído, criando uma imagem renovada e actualizada. Por seu lado, a área que estava reservada para a cozinha do restaurante do INDEG-ISCTE, antes da intervenção preconizada, já não possibilitava corresponder às exigências do serviço, nem mesmo à confecção de determinadas ementas especiais solicitadas por muitos clientes.

Após o desenvolvimento de um estudo específico e a análise da situação, foi elaborado um programa de ampliação dessa área, incluindo a criação de uma nova zona de confecção a carvão vegetal, instalada em área contígua, mas



integrada na cozinha, o que veio permitir o aumento da oferta de um produto diferenciado.

EQUIPAMENTO DE SINALÉTICA

A escala do edifício INDEG-ISCTE, a morfologia e a função diversificada dos espaços e a sua dimensão, exigiram a concepção de um modelo exclusivo de sinalética interior. A quantidade e a diversidade de espaços, que desenvolvem variadas funções e actividades, distribuídos pelos diversos pisos do edifício, necessitaram de uma identificação clara e precisa.

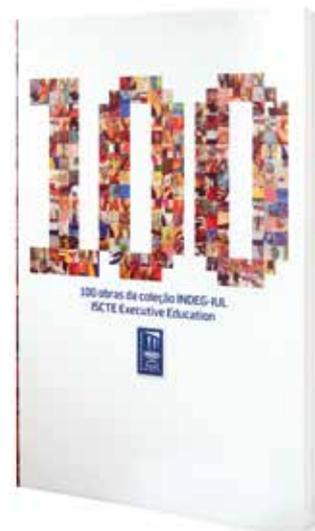
O sistema de painéis de directórios, criados pelo designer Fernando Coelho, estrategicamente colocados, permitiu ao estudante e ao visitante escolher os trajectos internos mais curtos, na procura do destino do seu interesse.

Por seu lado, todos os espaços deste edifício foram individualmente identificados, através da tipologia de placas uniformizadas, devidamente localizadas e apresentando os respectivos elementos de codificação e de identificação.

100 OBRAS

Por altura da comemoração do 25.º aniversário do INDEG-ISCTE, em 2013, publicou-se o livro *100 Obras da Colecção do INDEG-ISCTE Executive Education*, coordenado por mim, com o apoio de Nancy Contreiras, uma mostra de obras de artistas já expostos na galeria gest'ARTE e que passaram a integrar o valioso acervo artístico do Instituto.

Foi o testemunho dos doze anos daquela galeria, com mais de cem exposições realizadas e cerca de 3000 obras expostas, a consumir a transformação, como escreveu Luís Reto, no seu prefácio, «de uma ideia vista inicialmente como pouco realista, para não dizer descabida, numa realidade aceite e apoiada pela larga maioria dos docentes, alunos e funcionários do Instituto».



...**Viver** 0

**INDEG-
-ISCETE**



«**Se fecharmos os olhos no último andar do edifício** do arquitecto Hestnes Ferreira, na Avenida das Forças Armadas, em Lisboa, parece nem estarmos numa universidade... Pelo menos, não parece termos entrado numa tradicional universidade deste país, em que saber e formalismo andam de mãos tão atadas, que nem o melhor dos escuteiros conseguiu até hoje desmanchar o nó.»

Luísa Godinho

Notícias Magazine (2004, p. 78)









«O INDEG-ISCTE foi determinante para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Sinto-me, hoje, ainda mais capacitado para o desempenho das funções que me estão confiadas, tendo desenvolvido a componente analítica e racional e ganho uma visão empresarial mais sólida, do ponto de vista das várias frentes que compõem a gestão de empresas.»

Miguel Salema Garção

Director de Marca e Comunicação, CTT





«**Sendo engenheiro, de formação, mas trabalhando na área da gestão,** faria todo o sentido inscrever-me num curso que me ajudasse a melhorar conhecimentos práticos nas várias áreas de actuação das grandes empresas, partilhando experiências com pessoas do mesmo nível profissional. O INDEG-ISCTE proporcionou-me conhecimento que não seria possível apenas com a vida profissional, abriu-me portas para desenvolvimento da minha carreira dentro da empresa e envolveu-me numa excelente rede de contactos.»

Gonçalo Malheiro

Coordenação Gestão Projetos na Expansion Division, SONAE





«**O EMBA do INDEG-ISCTE permitiu-me dar** um significativo salto profissional, passando das actividades de gestão a nível técnico, para um cargo de direcção. Este programa traduz-se num forte contributo para a preparação de um gestor de topo, para os novos desafios da nossa sociedade, quer ao nível de conhecimentos e experiência na gestão de empresas, como também ao nível dos seus valores de responsabilidade social.»

Ana Neves

Risk & Organization, SAPEC Group - Agro Business





«**Escolher de entre centenas de candidatos** um grupo de pessoas, já estabelecidas profissionalmente, para as fazer convergir num ponto onde se cria a disposição para mudar e aprender, é algo muito difícil e que o INDEG-ISCTE tem conseguido fazer de forma consistente.»

Miguel Pedro

Gestor de Produto Sénior, CSL BEHRING





«**O INDEG-ISCTE permite-nos, para além da vertente curricular** de elevada qualidade, alargar significativamente a visão que temos das organizações, dotando-nos de competências que nos ajudam a abraçar novos desafios, em cargos e funções de cada vez maior exigência, abrangência e responsabilidade. Este curso marcou-me pela sua intensidade, pela entrega pessoal que nos exige e pelo espírito de corpo e laços de camaradagem que se criaram e se tornaram perenes.»

Carlos Moreira Lima

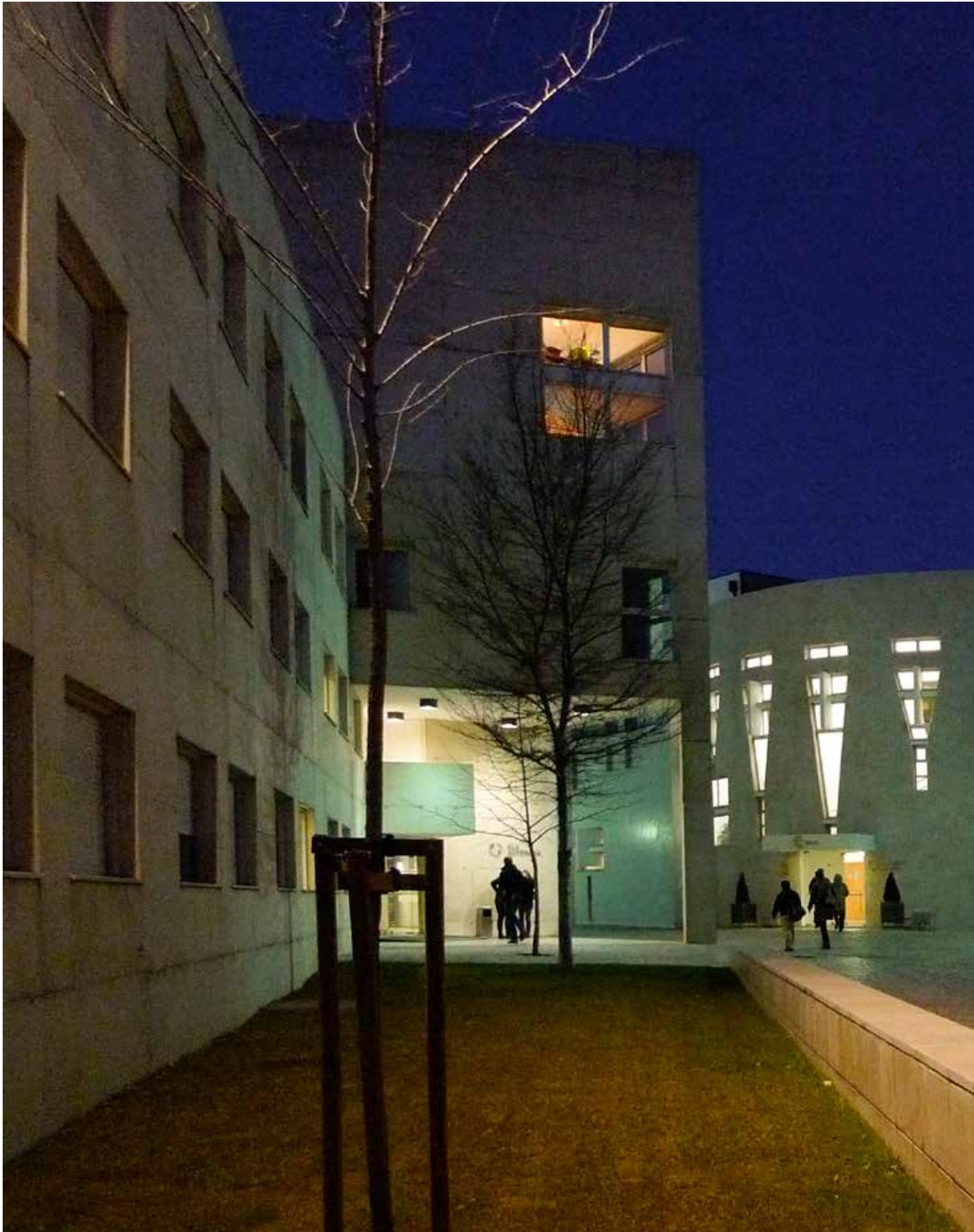
Adjunto, Gabinete do Almirante Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas

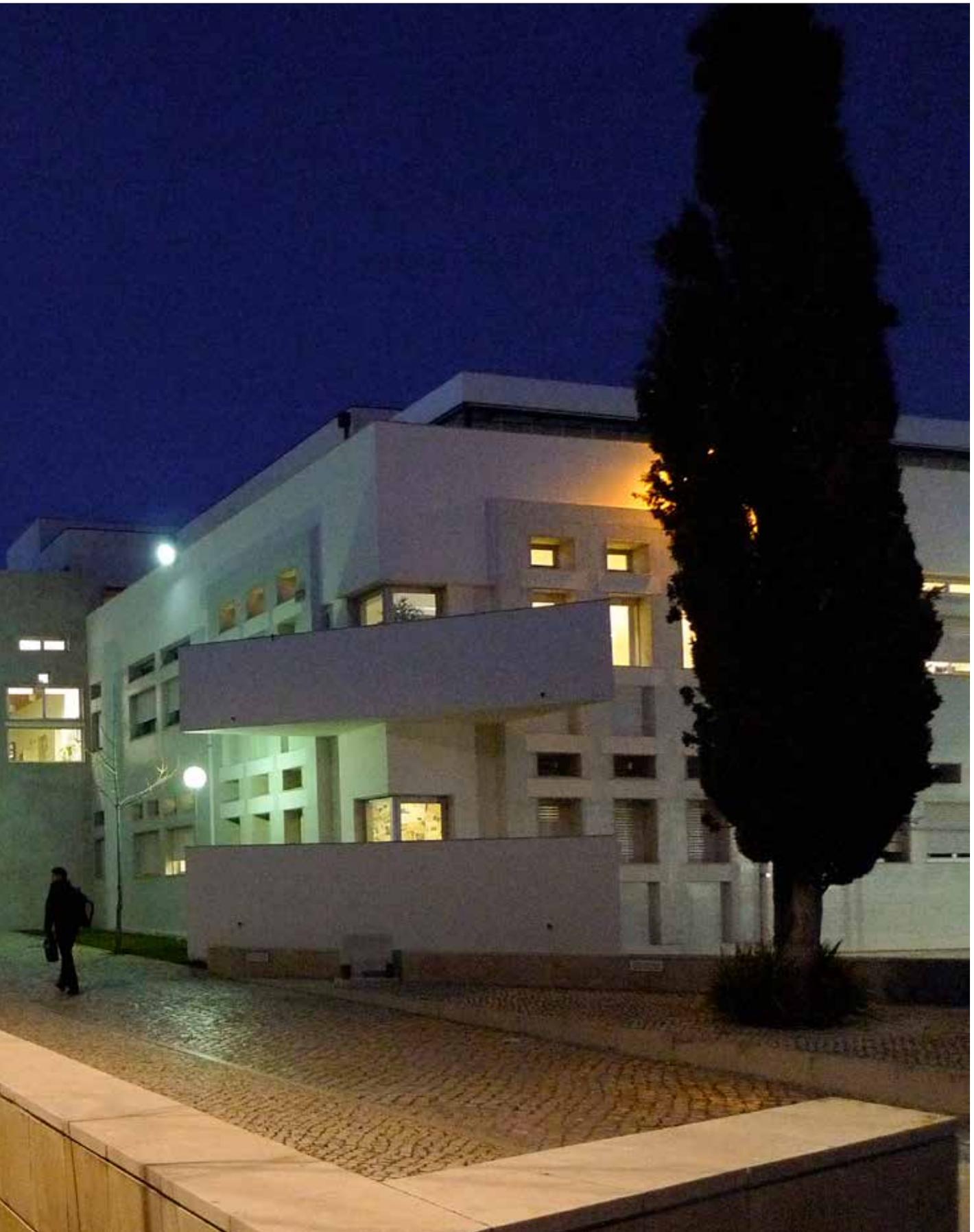


«**Na base da escolha do Executive MBA do INDEG-ISCTE**, a par da indiscutível qualidade do programa e corpo docente, esteve o *feedback* de pessoas que, tendo frequentado o programa, traduzem o melhor argumento para a tomada de decisão. Durante dois anos, pude interagir, aprender e trabalhar com participantes que integram a gestão de topo de empresas de referência a nível nacional. O Executive MBA foi essencial para o desenvolvimento de competências *core* de gestão, mas também de *soft-skills*, altamente diferenciadoras no desempenho de funções cada vez mais abrangentes e exigentes. Trata-se de um investimento financeiro, pessoal e profissional, cujo retorno está relacionado com o empenho e dedicação que lhe é conferido. O que começou como um enorme desafio de progressão profissional transformou-se numa das melhores experiências da minha vida.»

Sílvia Moreira da Silva

Gestora da Direcção de Eficiência e Melhoria Contínua, Hospital de Cascais





- Ahmet Gulgonen (2006). «O trabalho de Raúl Hestnes Ferreira e o Complexo ISCTE». In Raúl Hestnes Ferreira, 2006, pp. 35-42.
- António Firmino da Costa (2007). «O ISCTE fez-me mudar de vida, sem dúvida». In Carlos Oliveira Santos et al., pp. 234-242.
- Carlos Caiano Pereira (1985). «O ensino da Gestão em Portugal». *Revista de Gestão*, I (1), pp. 7-8.
- Carlos Oliveira Santos (2012). *Até onde nos Levar o Saber: Uma História dos 40 Anos do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa*. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Carlos Oliveira Santos (2018). *Afirmção de uma Identidade: 45 Anos de ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa*. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Carlos Oliveira Santos, Luísa Tiago de Oliveira e Jorge Freitas Branco, org. (2007). *ISCTE 35 Anos: Nascido para Inovar*. Lisboa, ISCTE.
- Chris Argyris (1957). *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York, Harper.
- Chris Argyris (1993). *On Organizational Learning*. Cambridge, MA, Blackwell.
- David A. Garvin, Amy C. Edmondson and Francesca Gino (2008). «Is yours a learning organization?». *Harvard Business Review*, 86 (3), pp. 109-16, 134.
- Dawn Holland, Iana Liadze, Cinzia Rienzo and David Wilkinson (2013). «The relationship between graduates and economic growth across countries». National Institute of Economic and Social Research, Department for Business, Innovation and Skills, BIS Research Paper n.º 110.
- Donald Schön and Chris Argyris (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Eduardo Gomes Cardoso (1992). «A mudança». *Revista Portuguesa de Gestão*, Abril-Julho, p. 5.
- Eduardo Gomes Cardoso (2007). «O trabalho e a empresa são uma espécie de ADN do ISCTE». In Carlos Oliveira Santos et al., pp. 48-56.
- Fernando Pessoa (1966). *Páginas Íntimas e de Auto-Interpretação..* Textos estabelecidos e prefaciados por Georg Rudolf Lind e Jacinto do Prado Coelho. Lisboa, Ática.
- Fernando Rosas (1994). *O Estado Novo (1926-1974)*. Sétimo volume de *História de Portugal*, direcção de José Mattoso, Lisboa, Editorial Estampa
- Francis Fukuyama (2002). *Our Posthuman Future: Consequences of the Biotechnology Revolution*. New York, Farrar, Straus and Giroux.
- Fritz Machlup (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Gest'ARTE INDEG-ISCTE (2003). *Gestão com Arte*. Lisboa, INDEG-ISCTE
- Hélder Caldeira Menezes (1985). «O Gabinete de Estudos de Gestão». *Revista de Gestão*, I (1), p. 5.
- Helena Roseta (2006). «Introdução». In Raúl Hestnes Ferreira, 2006, pp. 19-21.
- IBM Institute for Business Value (2018). «Incumbents strike back: Insights from the Global C-suite Study». Armonk, NY, IBM Corporation.

- INDEG-ISCTE (2003). «15 anos na vanguarda da formação pós-graduada de executivos: 1988-2003». Lisboa, INDEG-ISCTE.
- INDEG-ISCTE (2013). *100 Obras da Coleção do INDEG-ISCTE Executive Education*. Lisboa, INDEG-ISCTE.
- ISCTE (1991). «Quadro Regulador da Escola de Gestão/INDEG-ISCTE/Centros Associados». Lisboa, ISCTE.
- José Carlos Príncipe (2015). «A visão “de fora”». In Pedro Guedes de Oliveira, pp. 21-23.
- José N. Ferreira Dias Jr. (1945). *Linha de Rumo: Notas de Economia Portuguesa (vol. I)*. Lisboa, Livraria Clássica Editora.
- Kai Peters, Richard R. Smith and Howard Thomas (2018). *Rethinking the Business Models of Business Schools: A Critical Review and Change Agenda for the Future*. Bingley. Emerald Publishing Limited.
- Kenichi Ohmae (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York, McGraw-Hill Education.
- Luís Antero Reto, coord. (2012). *O Potencial Económico da Língua Portuguesa*. Lisboa, Texto Editores.
- Luís Antero Reto, Fernando Luís Machado e José Paulo Esperança (2016). *Novo Atlas da Língua Portuguesa*. Lisboa, Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Luísa Godinho (2004). «Arte e saber: Perfeita harmonia». *Notícias Magazine*, 7 de Novembro, pp. 78-81.
- Margarida de Magalhães Ramalho (2014). *António de Magalhães Ramalho: Fundador do INII e Pioneiro da Investigação Industrial*. Lisboa, By the Book.
- Maria Fernanda Rollo (2007). «Os Congressos dos Industriais e dos Economistas em 1957, I». *Ingenium*, 101, Setembro/Outubro. Online em <http://www.ordemengenheiros.pt/pt/centro-de-informacao/dossiers/historias-da-engenharia/os-congressos-dos-industriais-e-dos-economistas-em-1957-i/>. Consultado em 15 de Maio de 2018.
- Mário Murteira (2007). «A qualidade é que permite a universalidade». In Carlos Oliveira Santos et al., pp. 116-123.
- Nathan Bennett and G. James Lemoine (2014). «What VUCA Really Means for You». *Harvard Business Review*, (92) 1-2, January–February. Online em <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>. Consultado em 10 de Fevereiro de 2018.
- Nelson António (1988). *Gestão Japonesa: Características Principais*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Nelson António (2003). *Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Peter Drucker (1969). *The Age of Discontinuity, Guidelines to Our Changing Society*. New York, Harper & Row.
- Pedro Guedes de Oliveira, coord. (2015). *80 15 35: 35 Anos do INESC*. Lisboa, INESC.
- Peter M. Senge (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday.
- Raúl Hestnes Ferreira (2006). *Raúl Hestnes Ferreira, Arquitectura e Universidade – ISCTE*. Lisboa, ISCTE.

Direcções do INDEG-ISCTE

MEMBROS DAS SUCESSIVAS DIRECÇÕES DO INDEG-ISCTE

Presidentes

Eduardo Gomes Cardoso (1989 – 1998)

Luís Antero Reto (1998 – 2005)

António Gomes Mota (2005 – 2012)

Paulo Bento (2012 – ...)

Vogais

Carlos Caiano Pereira (1988 – 1992)

Nelson António (1988 – 1990) e (2012 – ...)

António Borges (1991 – 1999)

António Gomes Mota (1991 – 2002)

Clementina Barroso (1991 – 1999) e (2003 - 2012)

José Crespo de Carvalho (1999 – 2004)

Manuel Alberto Ferreira (1999 – 2002)

José Dias Curto (2003 – 2004)

José Paulo Esperança (2005 – 2006)

Rui Menezes (2005 – 2012)

Víctor Roldão (2005 – 2010)

João Pedro Nunes (2007 – 2012)

Vítor Franco (2009 – 2012)

Pedro Dionísio (2010 – 2012)

Paulo Dias (2013 – 2016)

Márcio Amaral (2017 – ...)

Rogério Serrasqueiro (2017 – ...)

Susana Marques (2017 – ...)

Mandatos das Associadas na Direcção

CTT - Correios de Portugal, S.A. – (1991 – 1993) e (1999 – ...)

CGD – Caixa Geral de Depósitos – (1991 – 1995), (1999 – 2012) e (2017 - ...)

IPE – Investimentos e Participações do Estado, S.A. – (1991 – 1993)

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – (1993 – 1995) e (2005 – 2012)

MARCONI – Companhia Portuguesa Rádio Marconi, S.A. – (1993 – 1999)

PT - Portugal Telecom, S.A. – (1995 – 1999) e (2009 – 2012)

EDP – Eletricidade de Portugal, S.A. – (1995 – 2016)

MILLENNIUM BCP – (2017 – ...)

TAP – Transportes Aéreos Portugueses, S.A. – (2017 – ...)

Lista de abreviaturas

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
AESE	Associação de Estudos Superiores de Empresa
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AIP	Associação Industrial Portuguesa
AMBA	Association of MBAs
APDG	Associação dos Diplomados no Programa Doutoral em Ciências de Gestão
ASIST	Associação para o Desenvolvimento do IST
BCP	Banco Comercial Português (Millennium BCP)
CEE	Comunidade Económica Europeia
CEMAF	Centro de Investigação de Mercados e Activos Financeiros
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CIDEC	Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos
CIFAG	Centro de Informação e Formação em Gestão
CIP	Confederação da Indústria Portuguesa
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CTT	Correios de Portugal
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
ECTS	European Credit Transfer System
ECU	European Currency Unit
EDP	Energias de Portugal
EFMD	European Foundation for Management Development
ENAM	Escola de Negócios e Administração de Moçambique
EPUL	Empresa Pública de Urbanização de Lisboa
EQUIS	European (Foundation for Management Development) Quality Improvement System
FAE	Fórum de Administradores de Empresas
FDMO	Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra
FE	Finanças Empresariais
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FGV	Fundação Getulio Vargas
FMI	Fundo Monetário Internacional
FSE	Fundo Social Europeu
GARP	Global Association of Risk Professionals
GD	Gestão do Design
GE	Gestão Empresarial
GE/PME	Gestão Estratégica Aplicada às PME
GEC	Gabinete de Estudos Corporativos
GEDE	Gestão, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial
GEG	Gabinete de Estudos de Gestão
GEST-IN	Centro de Investigação e Informação para a Gestão
GI	Gestão Industrial
GIEM	Centro de Investigação e Formação em Marketing
GIESTA	Centro de Investigação Estatística e Análise de Dados
GIS	Gabinete de Investigações Sociais
GMAC	Graduate Management Admission Council
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HEC	École des Hautes Études Commerciales
I&D	Investigação & Desenvolvimento
IAC	Instituto de Alta Cultura
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
IASIA	International Association of Schools and Institutes of Administration
IBS	ISCTE Business School
ICEP	Instituto do Comércio Externo

ICEP	Instituto de Ciências Económicas e Empresariais
ICS	Instituto de Ciências Sociais
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IES	Instituto de Estudos Sociais
IESA	Institut d'Études Supérieures des Arts
IIRH	Instituto de Informação em Recursos Humanos
IN OUT Global	Instituto Estudos Logística Gestão Global
INA	Instituto Nacional de Administração
INDEG	Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
INESC	Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores
INII	Instituto Nacional de Investigação Industrial
IPE	Investimentos e Participações do Estado
ISAE-PR	Instituto Superior de Administração e Economia do Paraná
ISCEE	Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais
ISCEF	Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ISE	Instituto Superior de Economia
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
IST	Instituto Superior Técnico
ISUTC	Instituto Superior de Transportes e Comunicações
ITC	Instituto de Transportes e Comunicações
IUL	Instituto Universitário de Lisboa
MBA	Master of Business Administration
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MNI	Marketing e Negócios Internacionais
MSc	Master of Science
OVERGEST	Centro de Especialização em Gestão e Finanças
PEDIP	Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa
PIB	Produto Interno bruto
PIDE-DGS	Polícia Internacional e de Defesa do Estado – Direcção-Geral de Segurança
PME	Pequenas e médias empresas
PRODEP	Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal
RIEP	Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas
RTP	Rádio e Televisão de Portugal
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SGAD	Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho
SIG	Sistemas de Informação para a Gestão
SUPA	Companhia Portuguesa de Supermercados
SVIMEZ	Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno
TLP	Telefones de Lisboa e Porto
UAO	Universidade da Ásia Oriental
UDCG	Unidade Departamental das Ciências de Gestão
UK	United Kingdom
UL	Universidade de Lisboa
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UTL	Universidade Técnica de Lisboa
UUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity</i>

Índice onomástico

- Abdul Suleman 45
Acácio Pereira Magro 45
Adérito Sedas Nunes 19, 20, 22, 26
Afonso de Barros 58, 61
Agliberto Alves Cierco 91
Albertino José Santana 22, 61, 73
Aldino Salgado 30, 45
Alfredo Pereira 28, 30, 32, 37, 38, 45, 46, 52, 54
Amadeu Augusto Pires 37
Amílcar Ramos 45
Ana Neves 197
Ana Paula Marques 45
Aníbal Cavaco Silva 61
António Albino Pires Andrade 45
António Borges 45, 77, 128, 209
António Caetano 45
António da Silva Robalo 45
António de Magalhães Ramalho 18, 19, 22, 25
António Diogo Pinto 55
António Firmino da Costa 24, 45
António Gomes Mota 28, 55, 77, 83, 88, 118-128, 131, 136, 138, 209
António Gonçalves Martins 45
António Leite Ferreira 37
António Pedro Dóres 45
António Simões Lopes 56
Armando Santos Moreira da Cunha 91
Augusto Afonso de Albuquerque 28
Augusto Mateus 55
Augusto Santos Silva 148
Ayala Monteiro 4
Bianor Scelza Cavalcanti 91, 92, 93
Boaventura Sousa Santos 24
Carlos Albino 45
Carlos Caiano Pereira 28, 29, 37, 38, 39, 45, 207, 209
Carlos Corrêa Gago 25
Carlos Fontão de Carvalho 93, 96
Carlos Nogueira 94
Carlos Oliveira Santos 4, 120, 207, 208
Carlos Petrony de Abreu Faro 37
Carlos Sebastião Andreani 91
Charles Handy 77, 80
Chris Argyris 14, 207
Clementina Barroso 28, 60, 76, 85, 128, 209
David Alan Garvin 14, 207
David Ferreira 53, 54
Dawn Holland 141, 207
Donald Schön 14, 207
Duarte Pimentel 45
Eduardo Ferro Rodrigues 54
Eduardo Gomes Cardoso 19, 20, 22-33, 37-39, 45, 55, 59-61, 65, 76-79, 85, 99-101, 118, 129, 181, 207, 209
Elizabeth Reis 28, 45, 88
Fernando Campião Silveira 39
Fernando Luís Machado 93, 208
Fernando Moreira Silva 151-153
Fernando Pessoa 169
Fernando Rosas 16, 207
Fernando Soares 45
Francis Fukuyama 139, 207
Frederico Lustosa da Costa 91-93
Fritz Machlup 14, 207
G. James Lemoine 136, 208
Gaspar Prata Dias 37
Gonçalo Malheiro 195
Hélder Caldeira Menezes 28, 207
Hélio da Silva Santos 45
Henrique Lucas Marçal 37
Hernâni Martins Verdelho 77
Hugo Alexandre Cruz 4
Immanuel Wallerstein 55
Isabel Rodrigues 4
Jacques De Bandt 55
Joana Pereira Leite 55
João António Martins Tavares 46
João Baltazar 4, 65, 102, 131, 170
João Caraça 55,
João Carvalho das Neves 37
João Cravinho 19-20 81
João Ferreira de Almeida 99-101, 121
João Lourenço Fernandes 19
João Manuel Macedo Ferreira 46
João Pedro Nunes 28, 128, 209
Joaquim Pacheco dos Santos 124
Joaquim Viana Cabral 28, 45
Joaquim Vicente Rodrigues 28, 94, 128
Jochan Oppenheimer 55
Jorge Barbosa 77
Jorge Correia Jesuíno 28, 45, 54
Jorge Ferreira Pinheiro 37
José Azevedo Rodrigues 28
José Carlos Príncipe 21, 208
José Carlos Serras Gago 45
José César Castanhar 91
José Crespo de Carvalho
José Dias Curto 45, 209
José Domingos Rosa 77
José Ferreira Dias 16-17, 25, 208
José Gonçalves Neves 45
José Joaquim Laginha 28
José Luís Simões 49-51
José Manuel Paquete de Oliveira 99-101
José Manuel Prostes da Fonseca 19-20, 28, 37, 39, 56
José Manuel Vaz 46
José Paulo Esperança 93, 98, 208
José Salles Dias 45
José Taborda Farinha 45
José Torres Campos 19-20, 22, 25-26, 33
José Tribolet 19
Kai Peters 136, 208
Kenichi Ohmae 158, 208
Kobus Visser 55
Leonel Simões 52-53, 136
Luís Antero Reto 28, 76-77, 79, 80, 82, 85, 92-94, 96, 98, 100-102, 105, 107, 118, 120, 187, 208-209
Luís Filipe Pereira 28, 30, 32, 129-130
Luís Mira Amaral 46, 62, 69, 72-73, 129
Luís Vidigal 19
Luísa Godinho 190, 208
Luiz Moura Vicente 19, 25, 28, 33

Índice temático

- Manuel Alberto Ferreira 209
Manuel Ferreira Ribas 37
Manuel Pita 28, 45
Márcia Daniela Aparício 4
Márcio Amaral 144, 209
Margarida de Magalhães Ramalho 4, 19, 23, 29, 33, 208
Maria de Fátima de Bivar 26
Maria Dores Guerreiro 45
Maria Fernanda Rollo
Maria Helena Pereira 45
Maria Isabel Barreno 26, 33
Maria Isabel Quintino Ramos 39
Maria Palma 4
Maria Rosa Andrade 45
Maria Velho da Costa 26
Mário Luís Moreira 45
Mário Murteira 19-20, 22, 27-28, 55, 76-77, 80, 83, 88, 93, 138, 208
Michael Porter 46
Miguel Ferreira 88
Miguel Pedro 199
Miguel Salema Garção 193
Mohamed Azzim 88, 138
Nathan Bennett 136, 208
Nelson António 28, 30, 37-39, 54-57, 88, 125, 138, 144, 208-209
Norman de Paula Arruda Filho 91
Nuno Amado 94
Paulo Bento 9-11, 137-138, 140, 143-144, 170, 209
Paulo Brito e Cunha 46,
Paulo Dias 138, 158, 209
Paulo Gonçalves dos Santos 46,
Paulo Madeira Costa 45
Paulo Pedroso 24
Pedro Dionísio 209
Pedro Fontes Falcão 123-124, 126
Pedro Guedes de Oliveira 19, 208
Peter Drucker 14, 77, 208
Peter Michael Senge 14, 208
Raúl Hestnes Ferreira 27, 61, 65, 68-71, 102, 105, 109, 131, 171, 190, 207-208
Rogério Serrasqueiro 45
Rui Ferreira 209
Rui Mendes da Costa 156-157
Rui Menezes 209
Rui Pedro Nunes 46
Rui Vilar 48
Sérgio Pontes Bessa de Oliveira 37
Shu Yuan 55
Sílvia Moreira da Silva 203
Sun Ping 125
Susana Marques 144, 209
Tarcisio Pontes 154-155
Theo van Gogh 146
Victor Franco 28, 32, 37-38, 90, 209
Victor Roldão 28, 32, 88, 209
Victor Santos 25
Vincent van Gogh 146
Virgílio Meira Soares 61
Virgínia Trigo 56-58, 88, 94, 125, 148
Vítor Martins 55
- África 11, 84, 88-89, 94-95, 125, 129, 161-162
AUDAX 98-99
Brasil 11, 83-84, 90-92, 94, 145, 160-161
CIDEAC 31
China 11, 56-58, 84, 88, 90, 94-95, 125-126, 148-149, 162-163, 216
Crise 2007-2008 50, 127, 136, 145, 154, 159, 162, 172, 187
Design 43-44, 72, 142
Direito 19, 27, 41, 45, 72
Economia do conhecimento 14, 120
GEG (Gabinete de Estudos de Gestão) 28-29, 31, 45, 55, 118, 210
IBS (Escola de Gestão do ISCTE-IUL) 10-11, 41, 77, 83-84, 118, 120, 138, 144-145, 216
IES (Instituto de Estudos Sociais)
INDEG-ISCTE
 Acreditação 123-124, 129, 144, 160, 166-167
 Clube de Alunos 93-94, 96, 162
 Corporate 146-157
 Direcção 11, 41-42, 61, 76-77, 209
 Edifício 11, 27, 31, 37, 61, 63-73, 102-115, 131-133, 170-187
 Escritura 36-39
 Estatutos 19, 37, 40, 76, 136, 143-144
 Fundação 30-42
 Internacionalização 56-58, 88-92, 125-126, 159-166
 Parcerias 90, 92, 96-98, 147, 152, 159-162, 169
 Participantes 44, 49-54, 56-57, 60, 62, 82-83, 85-90, 94, 124, 127, 140, 147, 149, 152, 156, 159-160, 162-163
 Programas 43-46, 82-85, 88, 121-123, 143, 158-159
 Revistas 28-29, 55, 92-93, 118, 138, 145
 Utilidade pública 60-62
Indústria 16, 19, 21-26, 62, 72-73
INESC 19-21, 32, 41, 208
INII 18-20, 22-23, 25-26, 29, 33, 167, 208
ISCTE 10-11, 14-16, 19, 22-24, 27-32
IST 19-22, 52
Learning organization 14, 72, 82, 207
Macau 44, 55-59
Ordem dos Engenheiros 16, 29, 43
PEDIP 11, 21-22, 24, 61, 65, 72-73
Plano Marshall 25
VUCA 136, 208
UDCG 27, 37

30

Os nossos agradecimentos a todos os que contribuíram para estes 30 anos do INDEG-ISCTE e para a elaboração deste livro.



INDEG-ISCTE
Executive Education

