



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Desafios futuros das *business schools*:

Caso de estudo do *MBA da Católica Porto Business School*

Ricardo Airosa Carvalho Brás

Católica Porto Business School,

2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Desafios futuros das *business schools*:

Caso de estudo do *MBA da Católica Porto Business School*

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Ricardo Airosa Carvalho Brás

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques

Católica Porto Business School
Abril de 2023

Agradecimentos

À minha tia-avó, que infelizmente faleceu durante o processo de elaboração deste trabalho, por ter sido peça fundamental na minha formação enquanto ser humano e no meu sucesso escolar, tendo-me inculcido valores essenciais para a minha vida.

Aos meus pais, irmão e namorada, por me terem apoiado incondicionalmente, durante todo este período.

Novamente aos meus pais, por sempre me terem proporcionado as melhores condições de ensino possíveis, ao seu alcance, durante todo o meu período académico; e por me terem transmitido valores como a resiliência e perseverança, o que me permitiu manter o foco durante todo este processo.

Aos meus amigos, por me terem apoiado ao longo de todo este processo, permitindo chegar ao final deste trajeto académico com o sentimento de dever cumprido e com memórias que certamente guardarei para a vida.

Ao Professor Luís Marques, pela sua orientação ao longo de todo o processo de elaboração deste Trabalho Final de Mestrado, e em especial, pela sua compreensão, apoio e proximidade ao longo deste período.

À Professora Renata Blanc e a todos os alunos de *MBA da Católica Porto Business School* e da *Porto Business School*, por terem disponibilizado parte do seu tempo pessoal, na realização de entrevistas e no preenchimento de questionários para esta dissertação.

Por último, deixo um agradecimento especial à *Católica Porto Business School*, e em si, todos os professores com quem tive a oportunidade de aprender ao longo da minha Licenciatura em Economia e do meu Mestrado em Gestão nesta casa.

Resumo

O propósito principal deste TFM passa por identificar: o grau de exposição do programa de *MBA* da *Católica Porto Business School (CPBS)* aos desafios futuros das *business schools* previstos na literatura académica; e os principais atributos de valor da escola e do seu programa. Para tal os dados fornecidos pelos alunos de *MBA da CPBS* e da *Porto Business School (PBS)*, bem como a informação disponibilizada pelos diretores destes programas, serão comparados com a informação presente na literatura académica.

O método utilizado para a recolha de informação dos alunos foi um inquérito e entrevistas a alguns desses meus colegas. Em relação aos dados obtidos por via dos diretores dos programas das escolas supramencionadas, estes foram estritamente recolhidos por via de entrevistas concedidas.

Depois da análise dos dados recolhidos nas entrevistas e inquéritos, com os desafios levantados pela literatura, conclui-se que a *CPBS* está apenas exposta a um leque bastante reduzido de obstáculos, sendo eles a possível desatualização do seu programa de *MBA* e o surgimento de novos tipos de concorrência através de programas *online*, associados ao avanço tecnológico. No entanto, o risco associado à exposição a estes desafios, é bastante baixo para a *Católica Porto Business School*.

Relativamente aos principais atributos de valor da *CPBS*, conclui-se que a localização da escola e a frequência das aulas no programa, são os principais fatores que atraem candidatos para esta escola.

Palavras-chave: *Business school*; formação executiva; *MBA*; desafios futuros; globalização

Nº palavras: 7631

Abstract

The main purpose of this dissertation is to identify: the degree of exposure of the *MBA* program of *Católica Porto Business School (CPBS)* to the future challenges of *business schools* predicted in the academic literature; and the main value attributes of the school and its program. To do so, data provided by the *MBA* students of *CPBS* and *Porto Business School (PBS)*, as well as the information provided by the directors of these programs, will be compared with the information presented in the academic literature.

The method used to collect information from the students was a survey and interviews with some of my colleagues. Regarding the data obtained from the directors of the aforementioned programs, they were strictly collected through granted interviews.

After analyzing the data collected from the interviews and surveys, with the challenges raised by the literature, it is concluded that *CPBS* is only exposed to a very limited range of obstacles namely the possible outdatedness of its *MBA* program and the emergence of new types of competition through online programs associated with technological advancement. However, the risk associated with the exposure to these challenges is quite low for *Católica Porto Business School*.

Regarding the main value attributes of *CPBS*, it is concluded that the school's location and the frequency of classes in the program are the main factors that attract candidates to this school.

Keywords: *Business School*; executive education; *MBA*; future challenges; globalization

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo.....	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas	xiii
Lista de Abreviaturas.....	xiv
Introdução.....	15
Capítulo 1 – Revisão de literatura.....	18
1. <i>Business schools</i>	18
1.1. Conceito de <i>business school</i>	18
1.2. Relação business schools-sociedade	18
1.3. Obstáculos futuros identificados na literatura	19
Capítulo 2 – Metodologia	23
1. Síntese.....	23
2. Estrutura do questionário.....	24
3. Amostra do estudo e dados gerais.....	26
Capítulo 3 – Análise e discussão dos resultados.....	28
1. Síntese.....	28
2. Atributos de valor.....	28
2.1. Fatores críticos para a escolha do <i>MBA</i>	28
2.2. Vantagens competitivas da <i>business school</i>	30
2.3. Percepção de qualidade de atributos chave	32
2.4. Ensino remoto	42
2.5. Grau de atualização e aplicabilidade dos conteúdos lecionados nos programas de <i>MBA</i>	50
2.6. Ética e correntes de pensamento nos programas de <i>MBA</i>	52
2.7. Discussão dos resultados.....	56
Capítulo 4- Conclusões	61
1. Principais conclusões	61
2. Contributos.....	61

Bibliografia..... 65

Índice de Figuras

Figura 1- Repartição das respostas por business school	26
Figura 2- Escala qualitativa utilizada na avaliação.....	33
Figura 3- Equipa docente- <i>PBS</i>	33
Figura 4- Equipa docente- <i>CPBS</i>	34
Figura 5- Qualidade das instalações- <i>CPBS</i>	37
Figura 6- Qualidade das instalações- <i>PBS</i>	38
Figura 7- Ferramentas de ensino remoto- <i>CPBS</i>	40
Figura 8- Ferramentas de ensino remoto- <i>PBS</i>	41
Figura 9- Estado de preparação dos docentes para lecionarem remotamente- <i>CPBS</i>	43
Figura 10- Estado de preparação dos docentes para lecionarem remotamente- <i>PBS</i>	43
Figura 11- A <i>CPBS</i> está preparada para lançar um programa 100% online? .	45
Figura 12- A <i>PBS</i> está preparada para lançar um programa 100% online?....	46
Figura 13- O programa que frequentou, está a par do mundo empresarial? – Total.....	50
Figura 14- Os conteúdos abordados em aula têm sido aplicados na sua vida profissional?- Total	51
Figura 15- No programa que frequentou, eram promovidos momentos de pensamento ético? – Total	53
Figura 16- Maior foco em concorrência ou em cooperação? – Total	54
Figura 17- Relação creditações-investigação.....	56
Figura 18- Jornada de decisão do candidato.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1- Desafios futuros das business schools, segundo a literatura	22
Tabela 2- Fatores críticos para a escolha da <i>CPBS</i>	29
Tabela 3- Fatores críticos para a escolha da <i>PBS</i>	30
Tabela 4- Vantagens competitivas da <i>CPBS</i>	31
Tabela 5-- Vantagens competitivas da <i>PBS</i>	31
Tabela 6- Vantagens competitivas- Total.....	32
Tabela 7- Aspetos de melhoria para a equipa docente e ensino- <i>CPBS</i>	35

Lista de Abreviaturas

CPBS - Católica Porto Business School

PBS - Porto Business School

Introdução

Research Gap

Na literatura existente, quando se procura identificar obstáculos futuros das *business schools*, uma parte considerável dos autores acaba por convergir na maneira de realizar tal análise.

Alguns, optam por repartir estas escolas por área geográfica, mais especificamente por continentes (mercado europeu, norte-americano, asiático ...), e procuram identificar forças e debilidades das instituições em cada região, de uma forma generalizável.

Por outro lado, há quem procure analisar as *business schools* “como um todo”. Tal significa que as análises ignoram algumas questões importantes, tais como: (1) o contexto em que as Escolas estão inseridas (país e/ou continente); (2) a diversidade de opções formativas que este tipo de escolas fornece (Licenciaturas, Mestrados, MBAs, Pós-graduações ...); e (3) as necessidades das *business schools* tendo em conta os dois pontos anteriores (localização e tipo de programa).

Assim sendo, há uma ausência de uma análise específica para os programas de MBA no mercado português.

Propósito e questão de investigação

O propósito deste estudo é realizar um levantamento dos principais desafios futuros das *Business Schools* previstos na literatura, e identificar o grau de exposição do programa de MBA da *Católica Porto Business School (CPBS)* a estes mesmos obstáculos.

Assim sendo, através deste trabalho procuro responder às seguintes questões:

- Quais os principais desafios a que as *Business Schools* estarão expostas no futuro?
- Quais os aspetos, da *CPBS*, são mais valorizados pelos estudantes de *MBA*?
- De entre os desafios identificados na literatura, quais são os que podem representar maior risco para a *Católica Porto Business School*, ao nível do seu programa de *MBA*?

Estrutura do documento

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco momentos, todos estes numa lógica sequencial, culminando nas respostas às questões mencionadas no ponto 1.2., e com as principais conclusões deste trabalho.

Assim sendo, neste primeiro momento, a “Introdução”, procurei identificar o propósito para a elaboração deste trabalho, identificando aspetos em que será possível trazer valor à sociedade, através da abordagem de temas ainda não abordados na literatura académica. Num segundo momento, na “Revisão da literatura”, irei explicar o que é uma *business school* e qual o seu contributo para uma sociedade, bem como enumerarei os principais desafios ao qual é previsto que as estas estejam sujeitas num futuro próximo.

Após a “Revisão da literatura”, segue-se o estudo que realizei, com o intuito de compreender o grau de exposição da *Católica Porto Business School* aos desafios mencionados na literatura. Como tal, irei explicar os moldes em que realizei o estudo, e de que forma é que analisei esse grau de exposição, no capítulo da “Metodologia”. De seguida, no capítulo da “Análise e discussão dos resultados”, analisarei os dados obtidos nesse mesmo estudo, bem como irei compará-los com o que é mencionado na literatura, culminando nas respostas às perguntas levantadas no ponto 1.2 desta dissertação.

Por fim, nas “Conclusões”, irei sumarizar as principais conclusões a que cheguei com este TFM, bem como irei apresentar os contributos e limitações deste estudo, as próprias limitações encontradas na literatura e sugestões para futuros trabalhos e pesquisas, de forma a dar continuidade a este trabalho final de mestrado.

Capítulo 1 – Revisão de literatura

1. *Business schools*

1.1. Conceito de *business school*

Para compreender os desafios e necessidades de uma instituição, é necessário compreender o que ela é, qual a sua importância no seu setor de atividade, e o seu papel na sociedade.

Como tal, o primeiro passo para identificar os futuros obstáculos das Escolas de Negócios passa por compreender o que é uma *Business School*, e qual o seu propósito. Segundo o *Cambridge Dictionary*, uma *Business School* pode ser definida como uma escola, faculdade, ou parte de uma faculdade ou universidade, onde são ensinados os princípios de negócios, gestão de negócios, economia, e cursos relacionados.

A definição supramencionada faz referência a uma das principais missões das universidades, a de educar alunos (Pucciarelli & Kaplan, 2016). No entanto, as universidades, e por consequente, também as *Business Schools*, têm outro tipo de missões igualmente importantes, tais como realizar investigações nas suas áreas de ensino, e prestar serviço público (Pucciarelli & Kaplan, 2016).

1.2. Relação *business schools*-sociedade

Com base nas missões enumeradas no ponto anterior, entende-se que estas instituições devem ter um papel ativo nas sociedades. Como tal, é expectável que exista uma relação de cooperação entre ambas as partes (*Business Schools*-Sociedade).

Por um lado, as *Business Schools* e outras instituições do Ensino Superior, são consideradas fontes de talento e de inovação para a sociedade, podendo ser ainda vistas como embaixadoras da sua região, no mundo (Pucciarelli & Kaplan, 2016).

No entanto, as prioridades das Escolas de Negócios nem sempre acabam por ser do maior interesse da sociedade. Ou seja, por vezes este tipo de instituições de ensino, priorizam os seus interesses mesmo que isso se traduza em ações e/ou iniciativas de baixo valor acrescentado para a sociedade. Um exemplo disso, é a realização de investigação em grande escala, mesmo que tal seja em temas de pouco interesse para a sociedade, com o intuito de conseguir obter creditações ou uma melhor classificação nos rankings das *Business Schools* (Howard et al., 2012).

1.3. Obstáculos futuros identificados na literatura

Tendo por base o que foi mencionado nos últimos dois pontos, compreende-se que a realidade das *Business Schools* não deve ser vista de forma descontextualizada, uma vez que pode ser impactada pela sua envolvente (mundo empresarial, sociedade civil, ...). Desta forma, é importante que estes estabelecimentos de ensino compreendam a sua envolvente, e que sejam capazes de identificar possíveis desafios e/ou ameaças, de modo a estabelecerem um conjunto de ações que assegure a continuidade das suas atividades. Como tal, será importante realizar um exercício como o que é apresentado de seguida.

Na tabela seguinte, estão enumerados oito dos principais desafios futuros previstos na literatura para as *Business Schools*, bem como a sua respetiva explicação.

Desafio	Explicação	Autores
1. Desatualização dos programas	<p>O ritmo de atualização dos programas formativos das <i>Business Schools</i> não tem vindo a ser capaz de acompanhar a velocidade de mudança do mundo empresarial.</p> <p>Assim, surge um <i>gap</i> entre as necessidades do mundo empresarial e as competências que as Escolas de Negócios inculcem nos seus alunos.</p>	(Howard et al., 2012; Pucciarelli & Kaplan, 2016; Thomas, 2007; Tufano P, 2020)
2. Investigação de baixo valor acrescentado e/ ou irrelevante	<p>A investigação realizada nas Business Schools tem vindo a tornar-se cada vez mais irrelevante, ou, pelo menos, de baixo valor acrescentado para a sociedade e para o mundo empresarial.</p> <p>Como tal, as Escolas de negócios devem tornar uma de duas decisões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tornar a sua investigação mais relevante para a sociedade; 2. Afastar-se do mundo académico e aproximar-se do mundo empresarial. 	(Antunes & Thomas, 2007; Dameron & Durand, 2013; Dieck-Assad, 2013; Howard et al., 2012; Thomas, 2007)
3. Promover um pensamento mais ético, global e orientado para o trabalho em equipa	<p>Os modelos de ensino em vigor, dão maior importância a questões de competição, acabando por colocar de parte, em grande parte das circunstâncias, a cooperação.</p>	(Antunes & Thomas, 2007; Howard et al., 2012; Pucciarelli & Kaplan, 2016; Thomas, 2007; Tufano P, 2020)
4. Falta de financiamento	<p>Ultimamente, os governos têm vindo a diminuir as quantias em fundos estatais alocados às Escolas de Negócios. Tal tem dado origem a alguns problemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Escassez de docentes qualificados</u>: a diminuição de fundos públicos, tem feito com que as <i>Business Schools</i> não sejam capazes de oferecer salários suficientemente atrativos para tornar a profissão de Professor, nestes estabelecimentos, monetariamente interessante; 2. <u>Diminuição da qualidade do ensino</u>: este problema advém da necessidade de realizar cortes orçamentais, de forma a assegurar a sobrevivência destas Escolas e respetivas ofertas formativas. 	(Antunes & Thomas, 2007; Howard et al., 2012; Oik, 2020; Pucciarelli & Kaplan, 2016; Thomas, 2007; Thomas et al., 2014; Zhao & Ferran, 2016)

Desafio	Explicação	Autores
5. Demografia	<p>Nos últimos anos, as <i>Business Schools</i> têm vindo a receber candidatos mais experientes com necessidades mais complexas, nos seus programas de formação executivo. Tal se deve essencialmente porque:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A educação formal passou a ser vista como um processo contínuo ao longo da vida de cada pessoa; 2. Os empregadores, sentem uma maior necessidade de investir na educação formal de alguns funcionários-chave, mesmo que estes já apresentem uma vasta experiência profissional. <p>Tal situação levanta três tópicos de especial importância:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Há uma perceção cada vez maior de que os <u>programas de MBA não são para jovens estudantes</u>. Tal pode reduzir o número de jovens candidatos e gerar uma tendência de aumento dos preços destes programas; • Com o aumento da idade-média dos candidatos, na formação executiva, será <u>necessário contratar docentes com mais experiência</u>, capazes de dar uma formação académica relevante para este novo tipo de candidatos. A contratação deste tipo de docentes pode ser bastante dispendiosa e, ou, até mesmo impossível dada a escassez de financiamento mencionada no quarto desafio apresentado; • <u>Necessidade para uma nova abordagem das <i>Business Schools</i></u>, dado terem um novo tipo de alunos, com um diferente leque de exigências e necessidades. 	(Gallagher S, 2019; Pucciarelli & Kaplan, 2016; Thomas, 2007)
6. Tecnologia	Com os avanços tecnológicos das últimas décadas, têm surgido várias ofertas formativas, alternativas aos modelos de ensino tradicionais em formato presencial, como é o caso dos programas em regime híbrido e totalmente online.	(Antunes & Thomas, 2007; Gallagher S, 2019; Howard et al., 2012; Olk, 2020; Thomas, 2007; Thomas et al., 2014; Zhao & Ferran, 2016)

¹ Devido ao aumento da esperança-média de vida e da idade da reforma (Thomas, 2007)

Desafio	Explicação	Autores
7. Globalização	<p>A globalização trouxe inúmeros benefícios às sociedades e às <i>Business Schools</i>. No entanto, levantou alguns desafios, tais como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>A intensificação da competição internacional</u>, o que obriga as Escolas de Negócios a criarem alianças e/ou protocolos com outras Escolas; 2. <u>Necessidade de adaptar os programas</u> numa lógica <i>think global- act local</i>. 	(Antunes & Thomas, 2007; Dameron & Durand, 2013; Dieck-Assad, 2013; Howard et al., 2012; Olk, 2020; Pucciarelli & Kaplan, 2016; Thomas, 2007; Zhao & Ferran, 2016)
8. Acreditações e rankings	<p>Embora as creditações e boas classificações nos rankings possam ser vistos como um garante de qualidade e, por consequente, possam contribuir para uma melhoria da reputação destes estabelecimentos de ensino, a verdade é que a busca por essas mesmas creditações e por melhores classificações em rankings, têm vindo a ter alguns efeitos nocivos para as próprias <i>Business Schools</i>, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A homogeneização das estratégias das Escolas; • Investigação irrelevante e/ou de baixo valor acrescentado para a sociedade, tal como mencionado no segundo desafio apresentado nesta tabela. 	(Antunes & Thomas, 2007; Dameron & Durand, 2013; Howard et al., 2012; Zhao & Ferran, 2016)

Tabela 1- Desafios futuros das business schools, segundo a literatura

Fonte: Elaboração própria

Como se compreende pela tabela anterior, o mundo está em constante mudança, traduzindo-se em mudanças na realidade das *Business Schools*. Muitas destas alterações relacionadas com questões demográficas- por exemplo, aumento da idade da reforma e da esperança média-de-vida [por exemplo (Thomas, 2007)]; tecnológicas- surgimento e crescimento do formato *e-learning*, entre outras mudanças, (por exemplo, Thomas, 2007)-, entre outras, têm levantado desafios que merecem a atenção das *Business Schools*, e que devem ser solucionados o mais brevemente possível de forma a dar resposta às exigências dos estudantes e de modo a assegurar a continuidade destes estabelecimentos, de forma sustentável.

² Pressuposto de que com a redução de candidatos mais jovens, as *Business Schools* poderão praticar preços mais elevados, uma vez que irão ter, maioritariamente, candidatos mais velhos e com maior poder de compra

Capítulo 2 – Metodologia

1. Síntese

De modo a compreender como é que os desafios identificados na literatura se aplicam a um programa de *MBA* português, fiz circular um questionário, de elaboração própria, pelos *alumni* e atuais alunos dos programas de *MBA* da *Católica Porto Business School* e da *Porto Business School*. Neste questionário, procurei compreender a perceção dos inquiridos em relação à situação do estabelecimento de ensino que frequentaram relativamente a alguns desafios listados na tabela 1.

Este questionário incidiu sobre os seguintes temas: grau de (des)atualização dos programas; qualidade dos docentes e das infraestruturas da escola- tópico relacionado com o decréscimo de apoio financeiro prestado às *business schools*; promoção, ou, não, de pensamento ético nos programas de *MBA*; grau de preparação da *business school* para a adoção de programas que incluam o modelo de ensino remoto; e principais atributos de valor percecionados pelos alunos.

De forma a complementar a informação recolhida através dos questionários, conduzi entrevistas, com uma duração máxima de 40 minutos, com antigos e/ou atuais alunos e responsáveis pelos programas de *MBA* da *Católica Porto Business School* e da *PBS*.

Para a realização desta análise, utilizei as plataformas *LinkedIn* e *Gmail* para contactar os alunos; *Google Forms* para o desenvolvimento do estudo; *Microsoft Excel* para o tratamento dos dados obtidos no inquérito; e *Microsoft Teams* para a realização das entrevistas.

2. Estrutura do questionário

Tal como referido anteriormente, solicitei o preenchimento de questionários e conduzi entrevistas, de modo a obter feedback diretamente dos alunos e docentes. Como tal, dividi o questionário em 4 secções que passarei a explicar.

Embora o propósito desta dissertação passe por identificar quais dos desafios identificados na literatura se aplicam ao *MBA* da *CPBS*, achei importante incluir no estudo o parecer de estudantes de outros estabelecimentos de ensino, de modo a ter um termo de comparação. Assim sendo, na primeira parte do questionário, coloquei uma questão única, de opção múltipla, para a identificação da *business school* que os alunos frequentam e/ ou frequentaram no *MBA*, sendo as opções possíveis as seguintes: a. *CPBS- Católica Porto Business School*, b. *PBS-Porto Business School*, c. Outra.

Na segunda secção, procurei fazer uma avaliação dos estabelecimentos de ensino de forma geral, bem como de alguns atributos específicos. Como tal, procurei obter a opinião dos alunos relativamente: aos fatores que levaram à escolha da sua *business school*; às vantagens competitivas da escola em questão; e à perceção de qualidade relativamente a três aspetos- equipa docente, infraestruturas, e ferramentas de ensino remoto.

Num terceiro momento, tentei compreender, segundo a opinião dos estudantes, se seria possível lançar um programa 100% remoto. Para tal, pedi que me transmitissem a sua perceção relativamente ao estado de preparação: da equipa docente para lecionar remotamente; e da *business school* para um programa totalmente remoto. Adicionalmente, pedi aos alunos que me apontassem possíveis áreas de melhoria nos dois pontos mencionados anteriormente.

Por último, dediquei a quarta parte do questionário a alguns desafios muito específicos levantados na literatura, tais como: o estado de atualização dos

programas de *MBA* relativamente ao mundo empresarial; promoção de pensamento ético nos programas; e a temática cooperação *vs* concorrência.

Relativamente às entrevistas, mantive-me fiel aos tópicos abordados no questionário, procurando obter feedback mais completo em relação a estas questões.

3. Amostra do estudo e dados gerais

Após concluir a construção do questionário, fui às páginas oficiais de *LinkedIn* da *Católica Porto Business School* e da *Porto Business School*, e procurei por *alumni* ou atuais alunos dos programas de *MBA* destas instituições. De seguida, criei uma listagem em *Microsoft Excel* com os nomes dos alunos, *business school* frequentada, período em que estiveram inscritos num programa de *MBA* destas escolas, e a sua página individual de *LinkedIn*. Numa fase seguinte, enviei um pedido de conexão a todos os nomes incluídos na listagem, e o questionário àqueles que aceitaram o pedido.

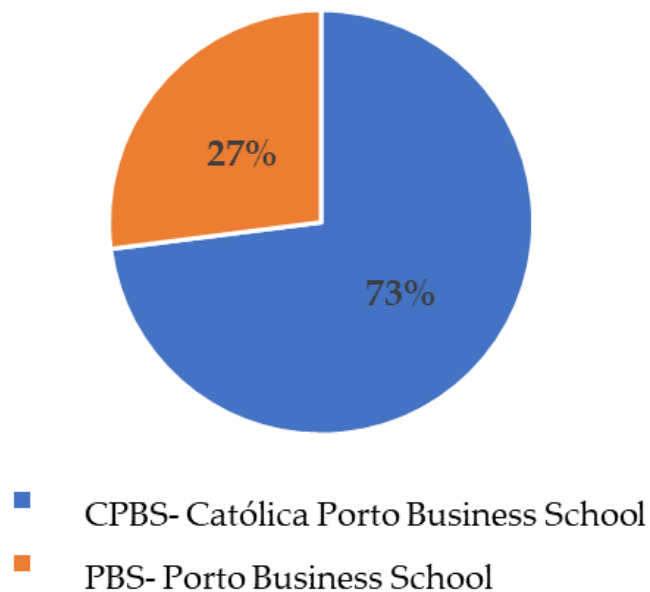


Figura 1- Repartição das respostas por business school

Fonte: Elaboração Própria

No total, enviei um total de 125 pedidos de conexão, que se traduziram em 51 respostas ao questionário. Após o encerramento do questionário, transferi e tratei os dados no *Microsoft Excel*.

Relativamente às entrevistas, estas foram realizadas estritamente a alunos da *Católica Porto Business School* e aos diretores dos programas de *MBA* da *CPBS* e *PBS*.

De forma a solicitar entrevistas aos alunos, dei uso à plataforma *LinkedIn*, onde enviei um total de mais de 50 pedidos por mensagem, e ao *Gmail*, tendo sido enviados aproximadamente 40 *e-mails*.

Este esforço traduziu-se em cinco entrevistas a alunos e uma entrevista a dois diretores de programas.

Capítulo 3 – Análise e discussão dos resultados

1. Síntese

Neste terceiro ponto da dissertação, irei analisar os dados obtidos nos questionários e nas entrevistas mencionadas no ponto anterior, tendo estes sido estandardizados, comparando-os com os principais obstáculos identificados na literatura.

No que diz respeito às entrevistas, estas foram realizadas com estudantes dos programas de *MBA* da *Católica Porto Business School*; com o Prof. Luís Marques, na qualidade de Diretor do programa de *MBA* da *Católica Porto Business School*; e com a Prof.^a Renata Blanc, na qualidade de Diretora do programa do *International MBA* da *Porto Business School*.

2. Atributos de valor

2.1. Fatores críticos para a escolha do *MBA*

Segundo os resultados apresentados na tabela seguinte, referentes aos questionários preenchidos, percebemos que os alunos que optaram por frequentar o programa de *MBA* da *Católica Porto Business School*, fizeram-no sobretudo por causa da estrutura do programa, enfatizando a questão do horário e da frequência das aulas (referido em 68% das respostas); da reputação, ranking e creditações da Escola (fatores mencionados por 41% dos inquiridos); e da qualidade percebida dos docentes, ensino e serviços prestados (32% das respostas).

Fatores de escolha	Número de menções	% Total
Estrutura do programa (frequência das aulas)	25	68%
Reputação, <i>ranking</i> e creditações	15	41%
Qualidade dos docentes, ensino e serviços	12	32%
Preço	4	11%
Localização	4	11%
Recomendação de <i>alumni</i>	3	8%
Parceria com a sua entidade patronal	2	5%
Possibilidades de <i>networking</i>	2	5%
Dimensão das turmas	1	3%
Nenhum fator específico	1	3%
Total		37

Tabela 2- Fatores críticos para a escolha da CPBS

Fonte: Elaboração própria

Ainda sobre os fatores de escolha do programa da CPBS, o formato em que o MBA da *Católica Porto* está estruturado a nível de carga horária/ frequência de aulas foi referido em todas as entrevistas que realizei, intensificando mais uma vez os dados da tabela anterior.

Focando agora somente na *Porto Business School*, é possível verificar que esta Escola é muito procurada por causa da sua reputação, posição em rankings e pelas suas creditações, uma vez que 93% dos inquiridos atribuíram estes fatores como principais motivos para a escolha deste MBA. No entanto, outros fatores também foram destacados pelos estudantes, tais como: a qualidade percebida do corpo docente, ensino e serviços; localização das instalações e preço.

Fatores de escolha	Número de menções	% Total
Reputação, <i>ranking</i> e creditações	13	93%
Qualidade dos docentes, ensino e serviços	7	50%
Localização	6	43%
Preço	5	36%
Experiências e parcerias com entidades internacionais	4	29%
Possibilidades de <i>networking</i>	4	29%
Dimensão das turmas	3	21%
Programa	2	14%
Estrutura do programa (frequência das aulas)	1	7%
Inovação/ empreendedorismo	1	7%
Total		14

Tabela 3- Fatores críticos para a escolha da *PBS*

Fonte: Elaboração própria

Através da comparação das respostas dadas pelos dois grupos inquiridos, constata-se que, aquando da escolha relativa a que *business school* ingressar, ambos os grupos valorizaram bastante a questão da reputação da instituição. No entanto, fica claro que a questão da consolidação do horário numa só semana por mês, é um dos principais fatores que atraem os alunos para a *Católica Porto Business School*.

2.2. Vantagens competitivas da *business school*

Quando inquiridos acerca das principais vantagens competitivas da *Católica Porto Business School*, os alunos focaram-se predominantemente, tanto nos inquéritos, como nas entrevistas, em 3 aspetos concreto: formato do horário do programa; reputação da instituição; e a qualidade do corpo docente, ensino e serviços prestados.

Vantagens	Número de menções	% Total
Estrutura do programa (frequência das aulas)	19	51%
Reputação, <i>ranking</i> e creditações	13	35%
Qualidade dos docentes, ensino e serviços	12	32%
Possibilidades de <i>networking</i>	7	19%
Cultura da <i>business school</i>	3	8%
Preço	1	3%
Experiências e parcerias com entidades internacionais	1	3%
Diversidade de oferta	1	3%
Localização	1	3%
Total		37

Tabela 4- Vantagens competitivas da CPBS

Fonte: Elaboração própria

Em relação à *Porto Business School*, os alunos identificaram como principais vantagens competitivas: a qualidade da equipa docente, do ensino e dos serviços prestados; a reputação, posição nos *rankings*, e creditações da *PBS*; a possibilidade de *networking* com outros alunos e com empresas; e por último as experiências e parcerias com entidades internacionais.

Fatores de escolha	Número de menções	% Total
Qualidade dos docentes, ensino e serviços	8	57%
Reputação, <i>ranking</i> , creditações	6	43%
Possibilidades de <i>networking</i>	5	36%
Experiências e parcerias com entidades internacionais	4	29%
Inovação	2	14%
Preço	2	14%
Programa	2	14%
Total		14

Tabela 5-- Vantagens competitivas da PBS

Fonte: Elaboração própria

De forma geral, quando analisamos as respostas dadas pelos dois grupos, percebemos que há uma opinião positiva face à qualidade dos professores e do ensino prestado por ambos os estabelecimentos. Adicionalmente, compreende-se que os alunos de *MBA* dão especial importância à questão da reputação, ao posicionamento em *rankings* e às creditações da Escola, tendo sido a segunda vantagem competitiva mais mencionada nos questionários.

Vantagens	Número de menções	% Total
Qualidade dos docentes, ensino e serviços	20	39%
Reputação, <i>ranking</i> , creditações	19	37%
Estrutura do programa (frequência das aulas)	19	37%
Possibilidades de <i>networking</i>	12	24%
Experiências e parcerias com entidades internacionais	5	10%
Cultura da <i>business school</i>	3	6%
Preço	3	6%
Inovação	2	4%
Programa	2	4%
Localização	1	2%
Diversidade de oferta	1	2%
Total		51

Tabela 6- Vantagens competitivas- Total

Fonte: Elaboração própria

2.3. Perceção de qualidade de atributos chave

Nesta terceira questão do inquérito, pedi aos alunos que avaliassem a qualidade de 3 aspetos específicos da sua escola: a equipa docente, as instalações e as ferramentas de ensino remoto existentes. Para tal, os inquiridos classificaram estes pontos com recurso à escala qualitativa em baixo apresentada.

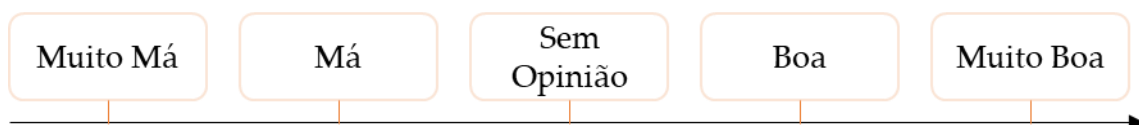


Figura 2- Escala qualitativa utilizada na avaliação
Fonte: Elaboração própria

2.3.1. Equipas docentes

2.3.1.1. Qualidade percecionada pelos alunos

Segundo os resultados obtidos nesta questão, vemos que, de forma geral, e de acordo com as respostas dadas às questões anteriormente apresentadas, a qualidade das equipas docentes em ambas as escolas é de bom nível, de acordo com a opinião dos alunos.

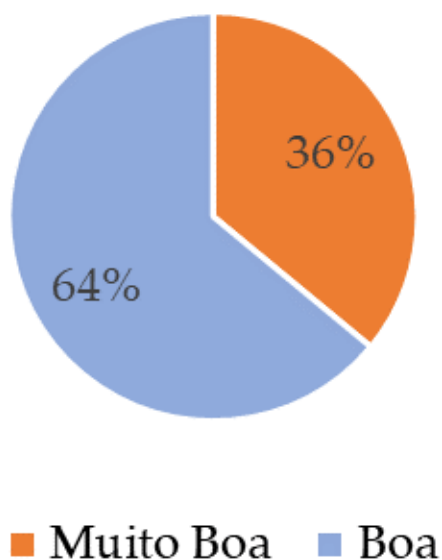


Figura 3- Equipa docente- *PBS*
Fonte: Elaboração própria

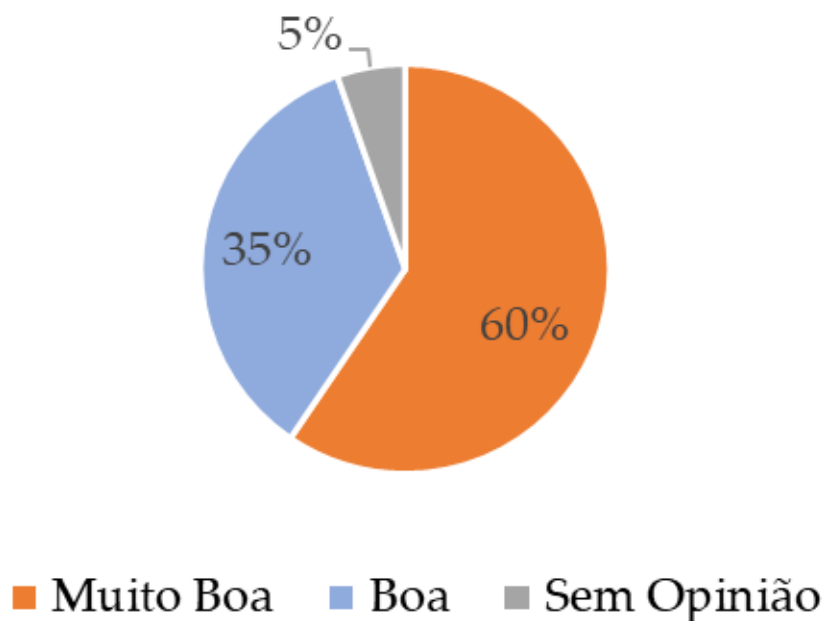


Figura 4- Equipa docente- CPBS

Fonte: Elaboração própria

Tais resultados são especialmente interessantes, tendo em conta o que é referido na literatura, uma vez que, segundo alguns autores, como Thomas (2007), um dos principais obstáculos para as *business schools*, será a questão da “falta de financiamento”. A esta redução de fundos alocados para estes estabelecimentos, está associada, segundo a literatura, uma dificuldade crescente na contratação de docentes qualificados a *full-time*, e um declínio da qualidade do ensino. O que conseguimos compreender através dos dados recolhidos, é que tanto a *Católica Porto Business School*, como a *Porto Business School*, parecem não estar a ser afetadas por tal situação, sendo capazes de fornecer uma boa qualidade de ensino aos seus estudantes.

No entanto, e embora haja a perceção de um bom nível de qualidade a nível do corpo docente e do ensino, alguns alunos da CPBS propuseram iniciativas para a melhoria dos seguintes aspetos:

Pontos a melhorar	Iniciativas
Equipa docente	Revisão da equipa docente
Ensino	Feedback nos trabalhos de grupo <ul style="list-style-type: none"> Os professores não se devem cingir a classificar os trabalhos dos alunos através de uma escala quantitativa. Devem começar a existir momentos de feedback em relação aos trabalhos, de maneira que os alunos consigam compreender em que aspetos podem melhorar
	Partilha de trabalhos de excelência <ul style="list-style-type: none"> Os professores podem começar a partilhar, mediante autorização dos estudantes, trabalhos de excelência
	Proporcionar um maior equilíbrio entre <i>hard-</i> e <i>soft-skills</i>
	Repensar os moldes em que as aulas são feitas <ul style="list-style-type: none"> Os alunos admitem que a possibilidade de se poder conectar remotamente nas aulas, é algo positivo em alguns casos pontuais... ... no entanto, o leccionamento de aulas em regime híbrido não é o mais eficiente³

Tabela 7- Aspetos de melhoria para a equipa docente e ensino- CPBS

Fonte: Elaboração própria

2.3.1.2. Opinião dos diretores dos programas

Esta espécie de “imunidade”, verificada em ambas as escolas, face ao declínio de financiamento estatal concedido às instituições de ensino superior, justifica-se por estas não serem instituições de ensino públicas. Por um lado, a CPBS, é um estabelecimento de ensino para-privado, dada a sua ligação com a

³ Difícil para os docentes captarem a atenção dos alunos; menos pontos de interação entre os alunos; entre outras razões

Igreja Católica. Por outro, a *PBS*, embora seja afiliada a Universidade do Porto, esta continua a tratar-se de uma instituição de ensino privada.

Assim sendo, a diminuição de financiamento concedido pelo Estado Português às instituições de ensino públicas, não impacta diretamente nenhuma destas escolas de negócios portuenses, uma vez que o financiamento das suas atividades está estritamente associado com a comercialização das suas opções formativas.

Como tal, tanto a *CPBS*, como a *PBS*, não devem, nem podem, reduzir a qualidade dos seus programas, neste caso a qualidade da equipa docente, uma vez que isso poder-se-á traduzir numa diminuição do número de candidatos, e por consequente, numa diminuição das receitas geradas. Esta possível diminuição de receitas, associada a um decréscimo de qualidade dos docentes, poderá colocar em risco todo o modelo financeiro em que estas *business schools* atuam.

2.3.2. Instalações da escola

2.3.2.1. Qualidade percebida pelos alunos

Novamente, os resultados obtidos nos questionários revelaram-se bastante positivos. Em ambas as Escolas, a maioria dos alunos qualificou a qualidade das instalações como “Boa” ou “Muito Boa”, agregando assim 94% das respostas.

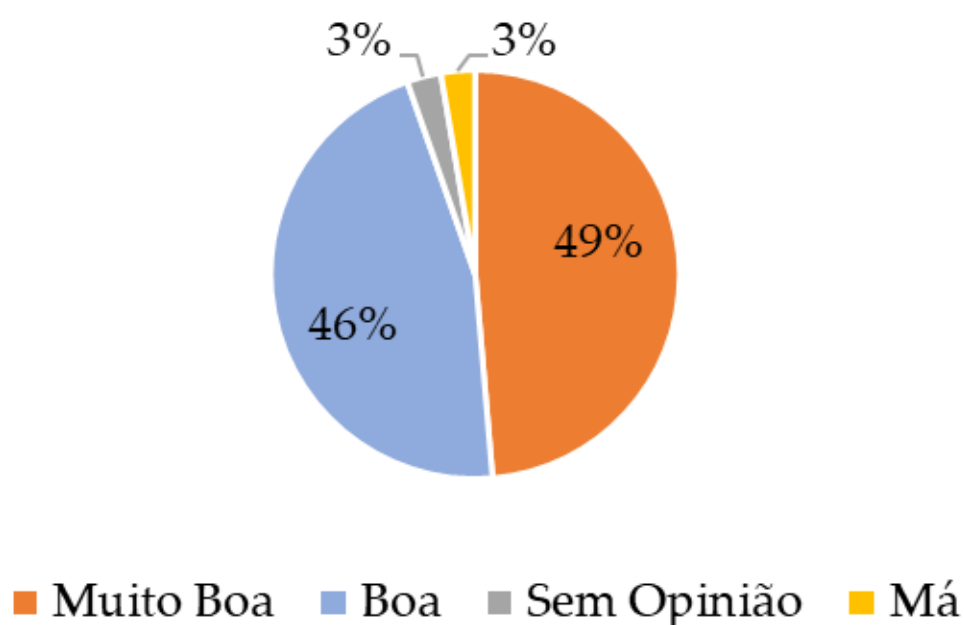


Figura 5- Qualidade das instalações- CPBS

Fonte: Elaboração própria

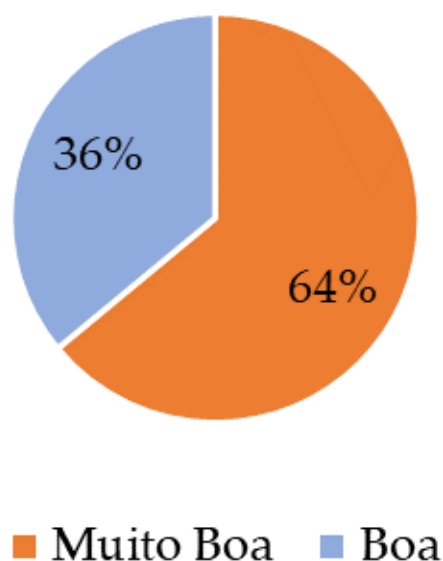


Figura 6- Qualidade das instalações- *PBS*

Fonte: Elaboração própria

Embora não seja mencionado na literatura revista, seria expectável que a capacidade de preservação e de melhoria das instalações, por parte das *business schools*, pudesse estar comprometida devido à diminuição de fundos direcionados para as instituições de ensino superior. No entanto, tal como é possível comprovar com base nos resultados obtidos pelos 2 grupos de inquiridos, as *business schools* do Porto não se descaram no que à preservação das suas instalações diz respeito, apresentando níveis elevados de satisfação dos seus clientes relativamente a este tema.

Contudo, e olhando isoladamente para o caso da *CPBS*, alguns inquiridos admitiram existir aspetos a melhorar neste ponto, sugerindo um alargamento dos horários de acesso às zonas de estudo e de restauração; um aumento do número de áreas de estudo; e um investimento em mesas e cadeiras mais ergonómicas.

2.3.2.2. Opinião dos diretores dos programas

Novamente, o facto da *Católica Porto Business School* e da *PBS* não serem consideradas instituições de ensino públicas, e como consequência não terem direito a fundos estatais, leva a que estas dependam essencialmente da comercialização dos seus programas formativos para o financiamento das suas operações. Assim, estas *business schools* devem investir em aspetos como a qualidade da equipa docente, mas também da suas próprias instalações.

Neste sentido, ambas as escolas se encontram numa posição privilegiada, uma vez que dispõe de dois campus de excelente qualidade.

2.3.3. Ferramentas de ensino remoto

2.3.3.1. Qualidade percebida pelos alunos

A maioria dos inquiridos da CPBS, quando questionados relativamente à qualidade das ferramentas de ensino remoto disponibilizadas pela Escola, considerou serem de “Boa” ou “Muito Boa” qualidade.

No entanto, alguns alunos consideram que existe uma margem de melhoria no que diz respeito às próprias ferramentas, podendo ser utilizadas de uma forma mais eficaz; melhoradas, ou, substituídas.

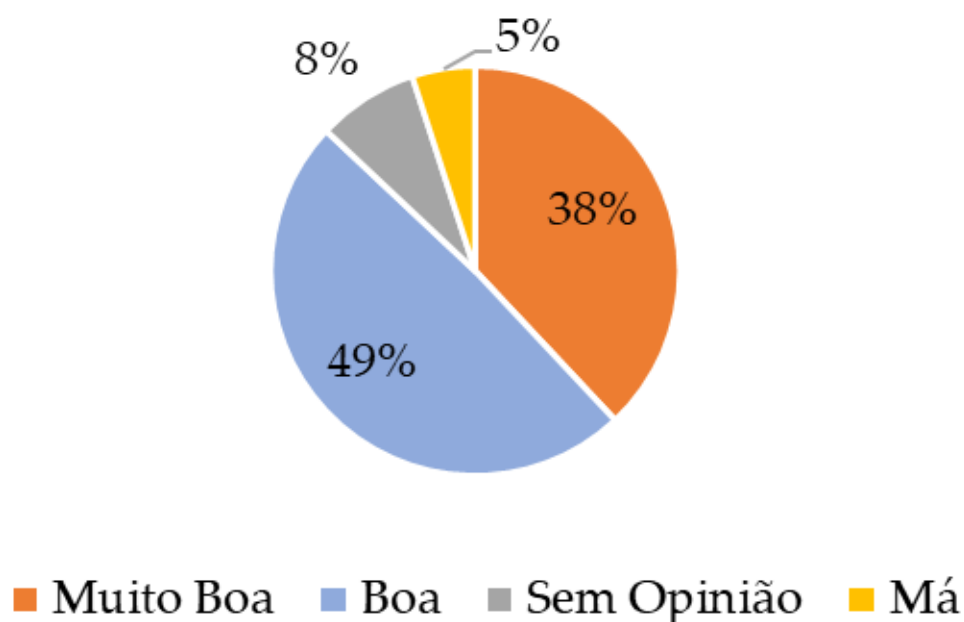


Figura 7- Ferramentas de ensino remoto- CPBS

Fonte: Elaboração própria

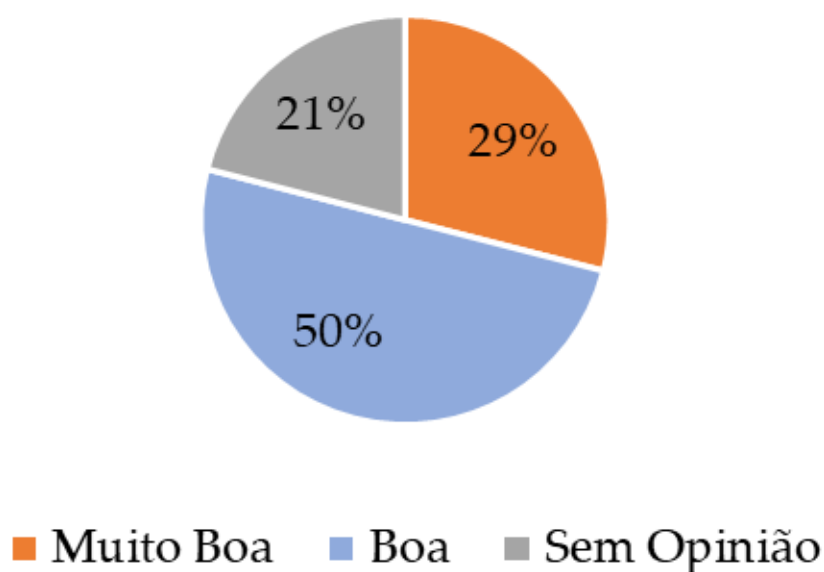


Figura 8- Ferramentas de ensino remoto- *PBS*

Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente, analisando os resultados relativos à *PBS*, é visível a ausência de respostas com classificação negativa neste aspeto, algo bastante positivo.

De forma geral, a perceção dos alunos relativamente à qualidade das ferramentas de ensino remoto disponibilizadas, é maioritariamente positiva. No entanto, existem pontos de melhoria que devem ser tidos em conta e que irei expor na secção seguinte.

2.3.3.2. Opinião dos diretores dos programas

Também no que diz respeito às ferramentas de ensino remoto, as duas escolas veem-se obrigadas a assegurar um nível mínimo de qualidade nas mesmas, uma vez que podem ser altamente penalizadas, a nível financeiro, em caso de ausência desses limites mínimos de qualidade, podendo colocar em risco todo o modelo financeiro em que estas se baseiam.

2.4. Ensino remoto

Num terceiro momento, pedi aos alunos que me transmitissem o seu parecer em relação ao estado de preparação: das equipas docentes para lecionarem remotamente; e da sua *Business School* para o lançamento de um programa totalmente *online*.

De forma a simplificar a recolha de dados nesta questão, pedi aos alunos que me respondessem no questionário de acordo com as seguintes opções: “Sim”, “Não” e “Sem Opinião”. Complementarmente, dediquei tempo adicional a estas questões durante as entrevistas, de forma a recolher *feedback* mais concreto e que permitisse a melhoria de aspetos concretos, caso tal fosse sugerido.

2.4.1. Docentes e a sua capacidade para lecionar remotamente

2.4.1.1. Perceção dos alunos

Embora a resposta mais frequentemente denotada aponte para que as equipas docentes estejam preparadas para lecionar remotamente, a verdade é que os resultados em si não são expressivos. Tal deve-se ao facto de não se registar uma supremacia nas respostas ao inquérito.

Os Docentes estão preparados para lecionar remotamente?

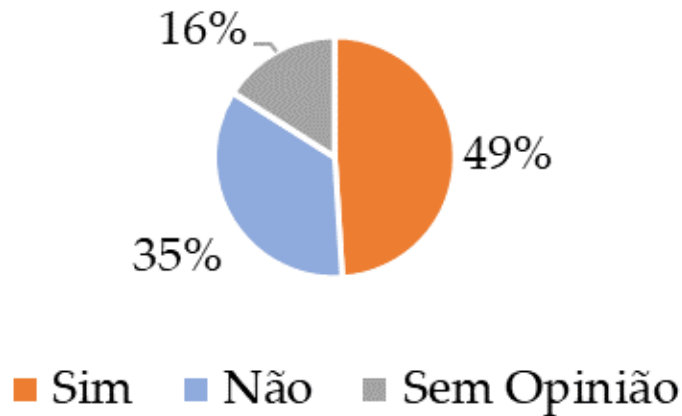


Figura 9- Estado de preparação dos docentes para lecionarem remotamente- CPBS
Fonte: Elaboração própria

Os Docentes estão preparados para lecionar remotamente?

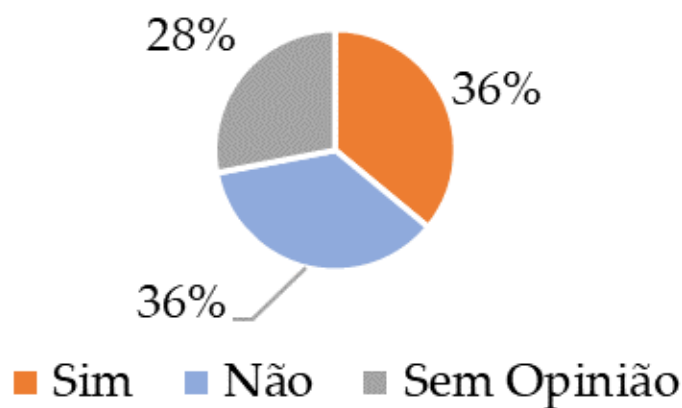


Figura 10- Estado de preparação dos docentes para lecionarem remotamente- PBS
Fonte: Elaboração própria

Como complemento a esta questão, deixei uma pergunta opcional, de resposta aberta, para que os alunos pudessem sugerir iniciativas que

permitissem melhorar o estado de preparação das equipas docentes e a qualidade do ensino, em formato *online*. Focando-me nas respostas dadas pelos alunos da *CPBS*, estes sugeriram a alteração das dinâmicas em aula (entre alunos, e de alunos com o professor) de forma a conseguir captar e manter a atenção dos alunos. Adicionalmente, sugeriu-se existirem momentos de formação da equipa docente nas ferramentas de exposição utilizadas em aula, de forma que estes consigam tirar o máximo proveito delas.

2.4.1.2. Opinião dos diretores dos programas

Embora não existam resultados expressivos dados pelos alunos relativamente a esta questão, a verdade é que o Professor Luís Marques, enquanto Diretor da Formação Executiva da *Católica Porto Business School*, considera que os docentes da *CPBS* estão devidamente preparados para lecionar em formato remoto. No entanto, deixou claro que tal não significa que estes tenham a preparação adequada e necessária para lecionar um programa totalmente remoto, ponto que irei abordar de seguida.

Já no caso da *Porto Business School*, a Professora Renata Blanc considerou que a equipa docente dessa *business school* estava devidamente preparada para lecionar remotamente, tanto que já dispõe de um programa total remoto.

2.4.2. Programas totalmente remotos

2.4.2.1. Percepção dos alunos

Quando inquiridos acerca do estado de preparação da *PBS* para o lançamento de um programa de *MBA* totalmente remoto, acolher um programa 100% *online*, o grupo de alunos inquiridos da *PBS*, afirmou, de forma expressiva, que este estabelecimento reunia as condições necessárias para tal.

No entanto, e quando analisamos as respostas dos alunos da *CPBS* à mesma questão, podemos perceber que existem realidades distintas entre estas duas instituições. Quando inquiridos sobre este tema, os alunos consideraram, de forma geral, que a escola reunia as condições necessárias para lançar um programa nestes moldes. No entanto, e tal como não questão anterior, os resultados acabaram por não ser expressivos.

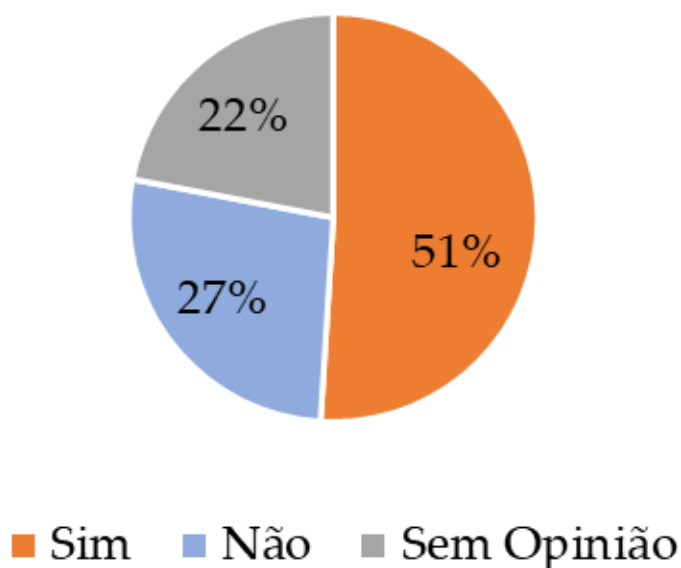


Figura 11- A *CPBS* está preparada para lançar um programa 100% online?

Fonte: Elaboração própria

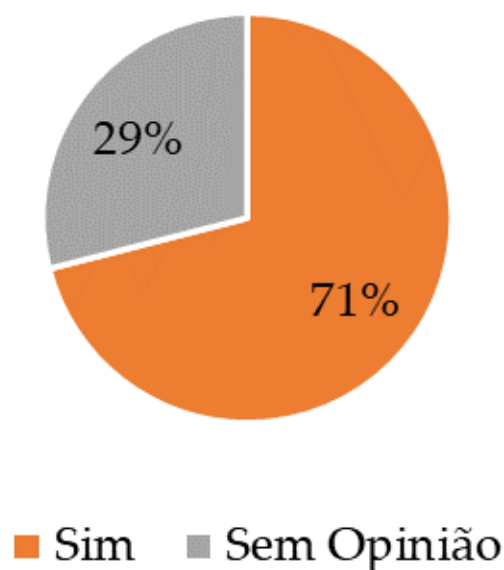


Figura 12- A PBS está preparada para lançar um programa 100% online?

Fonte: Elaboração própria

Esta diferença entre a expressividade dos resultados obtidos, pode ser reflexo da escolha de estratégias distintas no que diz respeito a programas remotos. De forma a compreender melhor esta situação, irei apresentar, no ponto 2.4.2.2., as respostas dadas pelo Prof. Luís Marques e pela Prof^a Renata Blanc em relação a este tema.

Retomando a análise das respostas dadas pelos alunos da CPBS, de forma geral, os entrevistados admitiram que o lançamento de programas executivos totalmente remotos seria algo interessante, tanto para a escola como para os alunos. Por um lado, ofereceria uma maior flexibilidade aos alunos, permitindo-lhes estar em aula, em qualquer lugar no mundo, desde que tenham um dispositivo conectado a uma rede de *internet*. Por outro, as *business schools* passariam a competir de uma forma mais próxima com as atuais opções formativas *online* existentes no mercado e, ao mesmo tempo, a abranger um mercado maior, podendo obter candidaturas de alunos de um maior número de países.

No entanto, embora conseguissem identificar aspectos positivos associados ao lançamento de programas executivos neste formato, e embora considerassem que a escola pudesse estar minimamente preparada para tal, dadas as ferramentas de ensino remoto que dispunha, os alunos questionaram-se se seria adequado lançar um programa de *MBA* neste formato. Esta questão advém do surgimento de algumas preocupações, associadas a possíveis impactos negativos em aspectos específicos da instituição e do programa. Assim, irei enumerar alguns dos tópicos mencionados: Segundo os entrevistados, um dos aspectos mais interessantes e enriquecedores de um programa de *MBA* é o contacto com outros alunos com experiências profissionais e áreas de formação distintas. Com um *MBA* totalmente *online*, muitas das interações e partilhas de experiências realizadas fora do âmbito de sala de aula, perder-se-iam;

- (i) Quando comparados com programas totalmente presenciais ou híbridos, os alunos percecionaram os *MBAs online* como sendo de menor qualidade e com menor reputação associada;
- (ii) Os programas de *MBA* totalmente remotos retiram uma componente bastante valorizada pelos alunos nos programas tradicionais, que é a possibilidade de *networking* com outros alunos. Embora possam continuar a existir momentos de partilha de opiniões e experiências em ambiente de sala de aula, o número de contactos informais diminui drasticamente, algo que segundo os alunos, empobrece o programa;
- (iii) Uns dos primeiros pontos que os alunos têm em consideração quando iniciam o processo de escolha de um programa de *MBA* são as questões da localização da *business school* e a reputação da mesma. Quando se trata de um programa totalmente remoto, a questão da proximidade física ao estabelecimento de ensino, deixa de ser um fator importante a ponderar durante este processo. Assim sendo, a

questão da reputação ganha um peso acrescido durante a decisão. Excluindo as questões relacionadas com o preço e com possíveis barreiras linguísticas, os alunos questionaram-se como é que a *Católica Porto Business School* poderia ser capaz de competir com outras instituições internacionais de renome, como a *London Business School* ou *Harvard*.

2.4.2.2. Opinião dos diretores dos programas

Segundo o Professor Luís Marques, a adoção de um programa de *MBA 100%* remoto não faz parte da estratégia da *CPBS*. Segundo a opinião do mesmo, para se ter um programa totalmente *online*, são exigidas condições diferentes daquelas necessárias para um programa inteiramente presencial ou em regime híbrido. Assim, de modo a assegurar o bom funcionamento de um programa absolutamente remoto, é necessário que um estabelecimento de ensino como a *Católica Porto Business School*: detenha componentes multimédia diferentes; que forneça formação aos seus docentes de forma que estes estejam preparados para trabalhar com conteúdos multimédia mais sofisticados; que reestruture o formato em que as aulas são realizadas; entre outros fatores.

Embora as medidas mencionadas anteriormente possam ter associados custos significativos, o fator principal que demove a *CPBS* de adotar um programa deste tipo é o impacto que um programa online tem na experiência do aluno. Segundo a opinião do Professor, quando comparadas com as suas homólogas em formato presencial, as aulas *online* apresentam um tipo de qualidade mediana. Como tal, o lançamento de um programa de qualidade mediana não vai de encontro aos valores da *Católica Porto Business School*, tipicamente pautados pela excelência.

Relativamente à *PBS*, a Professora Renata Blanc admite que os resultados vão de encontro com o que seria expectável, uma vez que um dos programas de

MBA disponibilizados pela *Porto Business School* já é lecionado de forma totalmente remota. No entanto, embora exista um programa na *PBS* montado nesses moldes, a Professora concorda com o Professor Luís Marques e com os alunos da *CPBS*, quando estes afirmam que a experiência vivenciada num programa *online*, é diferente da experiência num programa totalmente remoto ou híbrido, na medida em que se perdem momentos informais de *networking* entre os alunos.

No que diz respeito aos alunos inquiridos cuja resposta dada foi “Sem Opinião”, tal é facilmente explicado dada a possibilidade de se tratar de alunos que frequentaram os programas de *MBA* destas instituições antes de 2020.

2.5. Grau de atualização e aplicabilidade dos conteúdos lecionados nos programas de *MBA*

2.5.1. Percepção dos alunos

Analisando os dados obtidos nas respostas ao inquérito, é possível extrair duas conclusões com um elevado grau de confiança, dado o consenso existente nas respostas.

A primeira, é a de que ambos os programas *MBA* encontram-se atualizados face à realidade empresarial. Este ponto é bastante interessante, e de grande importância, dadas as preocupações levantadas por alguns autores na literatura, como por exemplo Tufano P (2020), face à possibilidade de os programas não estarem a evoluir ao mesmo ritmo que o mundo empresarial.

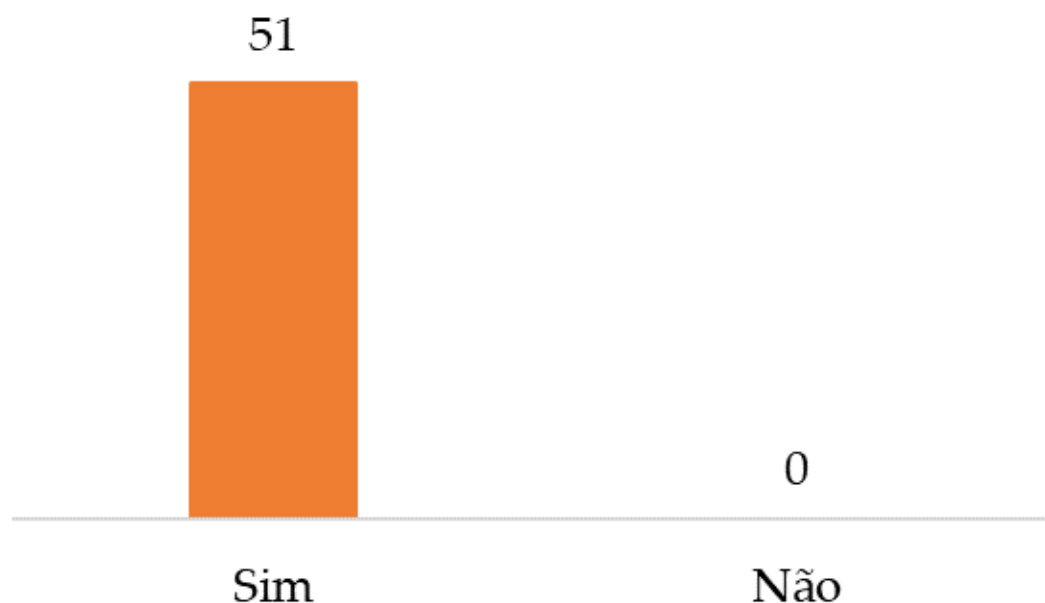


Figura 13- O programa que frequentou, está a par do mundo empresarial? – Total
Fonte: Elaboração própria

Contudo, e no caso concreto da CPBS, alguns entrevistados deixaram sugestões de melhoria sobretudo relacionadas com os casos de estudo disponibilizados em aula. Neste sentido, os alunos solicitaram um maior número de casos de estudo, preferencialmente mais recentes do que alguns já disponibilizados. Ainda sobre os casos abordados no programa, alguns entrevistados solicitaram que existisse um maior esforço na tentativa de promoção de casos relacionados com questões tecnológicas, dada a sua crescente importância no quotidiano empresarial.

Em relação aos conteúdos lecionados em aula, a grande maioria dos inquiridos admitiu que estes têm sido facilmente aplicados na sua vida profissional, tendo permitido, essencialmente, uma maior destreza ao nível da análise e interpretação de dados.

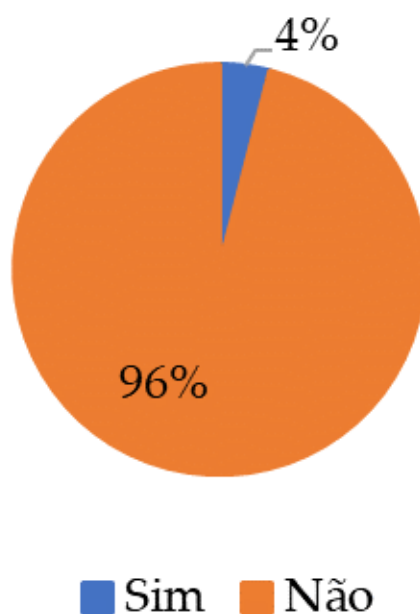


Figura 14- Os conteúdos abordados em aula têm sido aplicados na sua vida profissional?-
Total

Fonte: Elaboração própria

2.5.2. Opinião dos diretores dos programas

Apesar de a totalidade dos alunos inquiridos ter afirmado que ambos os programas estavam a par da realidade empresarial, alguns alunos da *CPBS* queixaram-se de uma possível desatualização dos casos de estudo analisados em aula, solicitando que estes fossem substituídos por casos mais recentes. Quando apresentado com estas propostas de melhoria, o Professor Luís Marques concordou que os casos de estudo devem ser o mais recentes possíveis, uma vez que é importante que estes não se encontrem desatualizados. No entanto, o foco não será abordar e analisar casos de estudo bastante recentes, uma vez que há uma menor compreensão dos mesmos. Assim sendo, o Professor considera que casos com mais de 10 anos, podem ser utilizados, mas somente a título de exemplo em aula, e não para efeitos de análise; e defende que os casos não devem excessivamente recentes, dada a pouca compreensão profunda existente dos mesmos.

2.6. Ética e correntes de pensamento nos programas de *MBA*

2.6.1. Perceção dos alunos

Numa primeira questão, perguntei aos alunos se existia a promoção de momentos de pensamento ético nos programas que frequentaram, e ficou evidente que tal se verificava, uma vez que a totalidade dos inquiridos respondeu que “Sim”. Estes dados são bastante interessantes, uma vez que demonstra o esforço de ambas as faculdades para o fomento do pensamento ético no seus alunos, algo que muitas vezes é colocado em questão por entidades externas. Adicionalmente, é com bastante agrado que analiso estes

dados, uma vez que se verifica a ausência de um “divórcio” entre a Ética e a formação em Gestão.

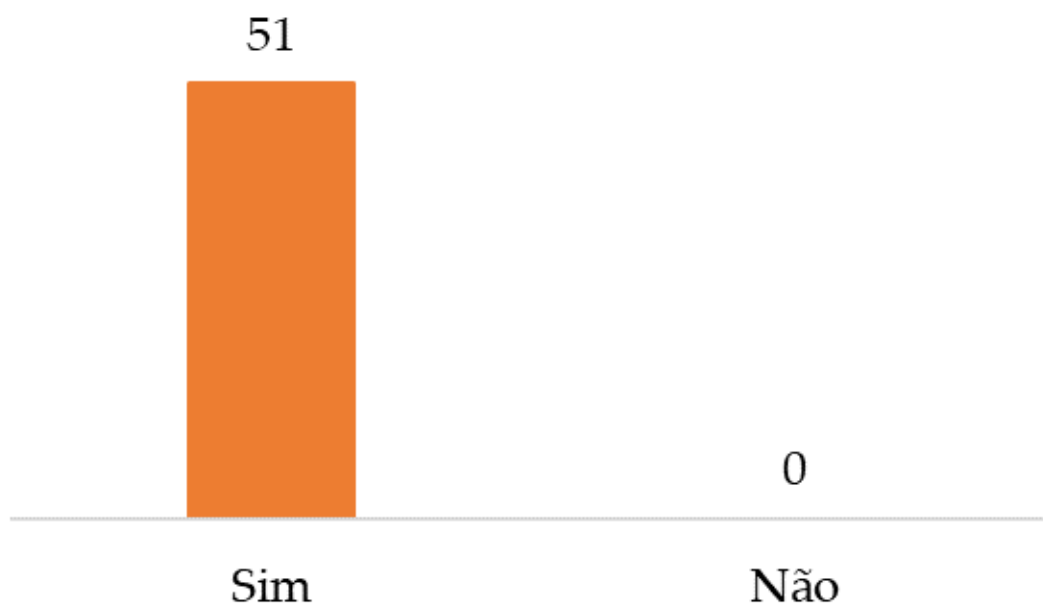


Figura 15- No programa que frequentou, eram promovidos momentos de pensamento ético?
– Total

Fonte: Elaboração própria

No entanto, é importante realçar que a incorporação de disciplinas de Ética nos programas de *MBA* não é condição suficiente, mas sim necessária, para que haja progresso ao nível de uma maior incorporação da ética nas empresas. Porém, após as entrevistas com alguns alunos da *CPBS*, ficou evidente que estes momentos foram impactantes e lecionados de forma interessante, levantando a hipótese da implementação de um estilo de pensamento mais eticamente-correto na realidade das empresas onde estes alunos trabalham.

Numa segunda questão, perguntei aos alunos se no programa que frequentaram existia um maior foco em questões de concorrência ou de cooperação. Analisando os dados do gráfico seguinte, entende-se que há uma divisão de opiniões, podendo chegar a pensar-se num possível equilíbrio entre as duas temáticas. No entanto e de acordo como foi colocada a questão no questionário, decidi alterar o formato da questão nas entrevistas, dando a

possibilidade de resposta “Equilíbrio entre concorrência e cooperação”. Dadas as entrevistas, as opiniões dos alunos convergiram, tendo apontado para um equilíbrio entre concorrência e cooperação, existindo ainda um maior foco atribuído a questões de concorrência, mas não de forma excessiva, sendo notório um esforço para a ênfase da cooperação.

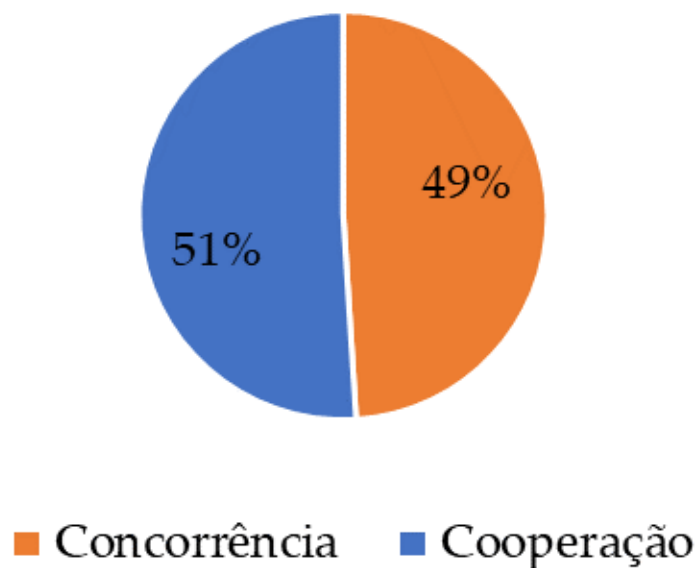


Figura 16- Maior foco em concorrência ou em cooperação? – Total
Fonte: Elaboração própria

2.6.2. Opinião dos diretores dos programas

Relativamente à incorporação de questões éticas nos programas de *MBA*, ficou evidente que tal se verifica nos programas da *Católica Porto Business School* e da *PBS*. Este reconhecimento por parte dos alunos, foi um aspeto apreciado por ambos os diretores, indo de encontro com o que seria esperado.

No que diz respeito à temática concorrência vs cooperação, no caso da *CPBS*, segundo o Professor Luís Marques, o foco mantém-se, predominantemente, em questões de concorrência, uma vez que os próprios modelos atuais de gestão

abordam a temática de concorrência entre ecossistemas. No entanto, o Professor vê com bom agrado um aumento do interesse por questões de cooperação.

Relativamente à *PBS*, a Professora Renata considera existir um equilíbrio no programa relativamente aos conceitos de concorrência e cooperação. Tal é conseguido dado existir um equilíbrio entre o número de módulos com enfoque em questões de concorrência e com enfoque em cooperação. De forma geral, a Professora considera que as questões relacionadas com cooperação estão a ganhar cada vez mais relevância na vida das empresas, sendo por isso expectável que os programas de *MBA*, de forma orgânica, comecem a dedicar cada vez mais importância a estas temáticas.

2.7. Discussão dos resultados

Chegando ao final da análise das respostas dadas por todos os participantes no questionário e em entrevistas, irei dar resposta às questões de investigação colocadas no início desta dissertação.

1. Quais os principais desafios a que as *Business Schools* estarão expostas num futuro próximo?

Na literatura académica são abordados vários pontos de melhoria para as *Business Schools*, sendo que estes devem ser solucionados o mais brevemente possível, uma vez que constituem fontes de risco para estas instituições. Assim sendo, e tal como já mencionado no ponto 3 do capítulo 1 deste trabalho, os autores identificam 8 possíveis fontes de perigo para estas escolas, sendo eles: (i) a desatualização dos programas, tipicamente associada a um *gap* temporal entre as mudanças verificadas no mundo corporativo, e a atualização dos programas em função dessas mesmas alterações; (ii) o foco excessivo em questões relacionadas com creditações e reputação que, em certa forma, têm originado um outro problema que é (iii) a realização de investigação irrelevante. A relação entre estes dois desafios encontra-se representada no esquema seguinte:

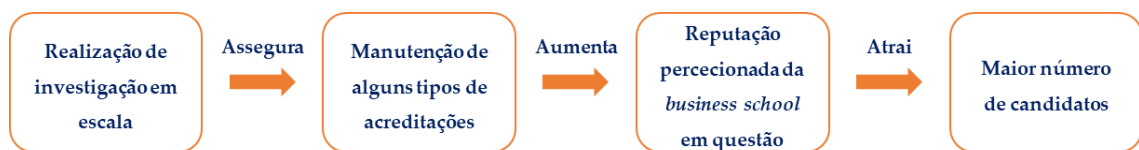


Figura 17- Relação creditações-investigação
Fonte: Elaboração própria

Ou seja, esta relação gera um círculo vicioso, onde é necessário assegurar creditações de forma a atrair alunos, e consequentemente, de forma a assegurar tais creditações, as *business schools* devem cumprir com requisitos mínimos ao nível do número de estudos realizados. Continuando com a enumeração dos desafios levantados na literatura, (iv) a falta de financiamento,

proveniente de entidades governamentais, para as instituições do Ensino Superior, poderá causar problemas às business schools. Tal advém da possibilidade de existirem dificuldades ao nível da contratação de docentes qualificados, com disponibilidade para trabalharem em regime full-time e, caso tal não se consiga, pode levar a uma perda de qualidade no ensino.

Também na literatura, é abordada a questão de uma possível (v) perda de valores éticos na área da gestão, algo que põe o papel das business schools na sociedade, em causa. Adicionalmente, também (vi) as tendências demográficas, foram identificadas como possíveis fontes de risco, uma vez que se prevê um aumento da idade média dos candidatos, podendo levar a um aumento do preço dos cursos executivos, a uma redução do número de candidatos mais jovens dado esse mesmo aumento de preços e, a uma alteração dos programas, dada a maior experiência profissional dos novos candidatos. Por último, alguns autores mencionaram a (vii) globalização e os (viii) avanços tecnológicos como possíveis ameaças para estes estabelecimentos de ensino, uma vez que trazem a necessidade de adaptação dos programas e, acima de tudo, um aumento da concorrência neste tipo de negócio.

2. Quais os aspetos, da CPBS, são mais valorizados pelos estudantes?

Tendo por base os dados obtidos no questionário, e acrescidos da informação disponibilizada nas entrevistas, compreendi que o negócio de uma *business school* depende essencialmente de três fatores: a sua proximidade geográfica em relação ao estudante; o preço dos cursos formativos disponibilizados; e a reputação da instituição.

No que diz respeito ao caso do *MBA da Católica Porto Business School*, consegui esboçar um esquema representativo do processo de escolha do programa de *MBA*, pela maioria dos estudantes da *CPBS*:

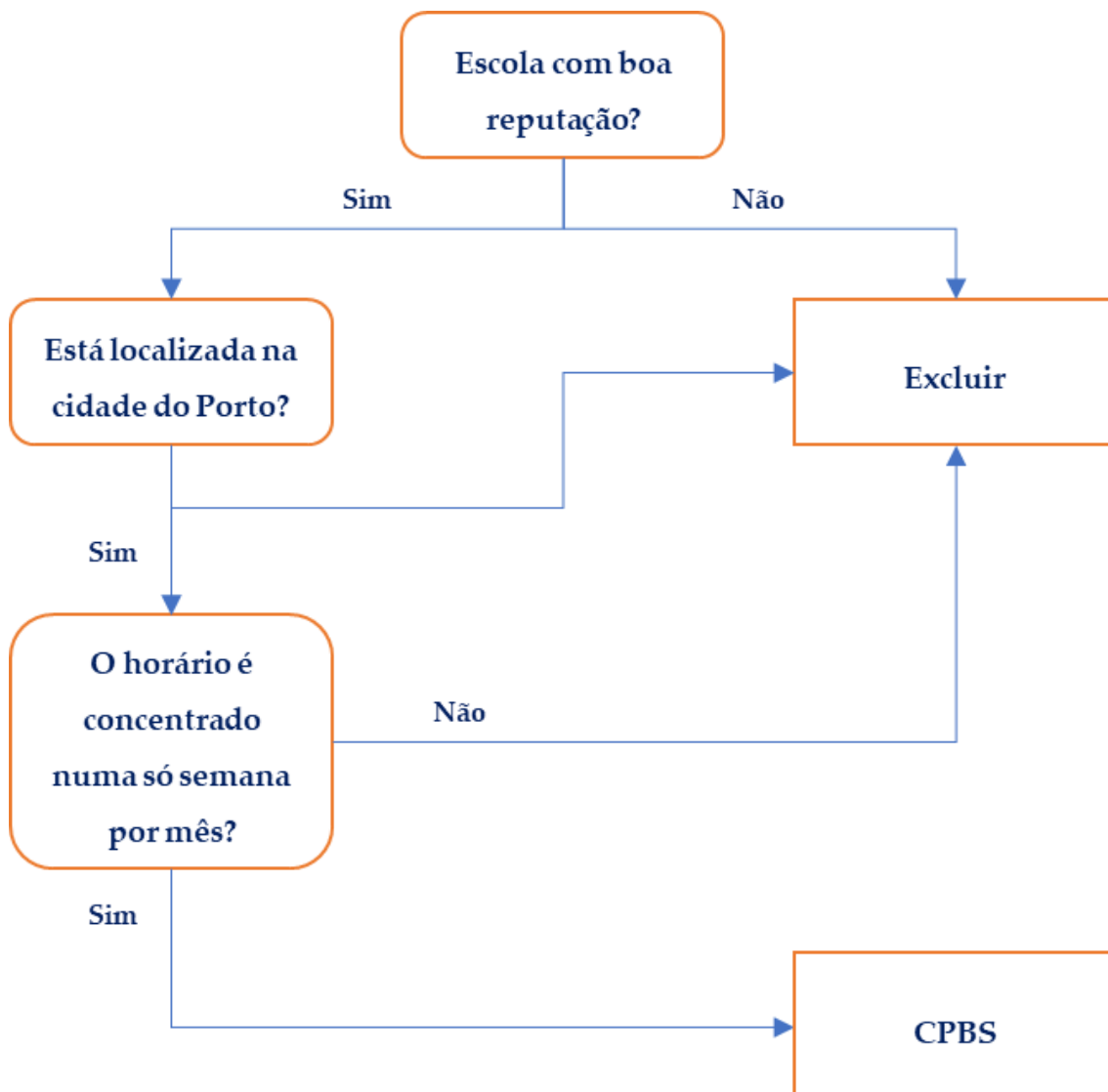


Figura 18- Jornada de decisão do candidato
Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, percebi que os alunos da *CPBS* valorizaram a reputação e o prestígio da instituição, procurando aprender, dentro das suas possibilidades, na melhor *business school*, com os melhores docentes, tentando-se manter na cidade do Porto por motivos pessoais ou profissionais. Por último, e também aliado a questões profissionais e pessoais, os alunos optaram por escolher a *Católica Porto Business School*, em detrimento de uma outra instituição de renome na cidade do Porto, a *PBS*, devido à possibilidade de conseguir condensar todas as aulas de cada mês numa só semana.

3. De entre os desafios identificados na literatura, quais são os que podem representar maior risco para a *Católica Porto Business School*, ao nível do seu programa de *MBA*?

Analisando os dados já tratados, considero que, de entre os 8 desafios supramencionados e previstos na literatura, apenas dois podem ser considerados como fontes de risco, significativo, para a *CPBS*, sendo eles a questão da desatualização dos programas e a questão da evolução tecnológica.

Embora, tanto os alunos, como o Professor Luís Marques, tenham admitido que o programa de *MBA* se encontrava a par do mundo empresarial e que os conteúdos lecionados eram aplicados no quotidiano profissional dos estudantes, a questão da desatualização do programa pode constituir uma fonte de risco, mesmo que este seja considerado baixo. Tal conclusão advém do facto de não existirem, segundo os alunos, a atenção necessária a matérias de tecnologia, um aspeto que tem vindo a ganhar cada vez mais importância no dia-à-dia das empresas. Assim sendo, e de forma a conseguir corresponder às necessidades do mercado de trabalho, a *CPBS* deve ser capaz de instruir os seus alunos em áreas de interesse para as empresas, incluindo momentos em aula estritamente dedicados a temas relacionados com tecnologia, algo que neste momento não acontece. Como tal, a desatualização do programa de *MBA* da

CPBS ao nível de questões tecnológicas, pode ser considerada uma fonte de médio-baixo risco, com possibilidade de agravamento caso tal tema não seja devidamente endereçado.

Por outro lado, o avanço da tecnologia e o surgimento de opções formativas online podem constituir uma fonte de risco para a *CPBS*. A *Católica Porto Business School*, embora seja por opção própria, não detém uma estratégia para implementar um programa de *MBA* totalmente remoto. No entanto, algumas business schools já começaram a adotar estes tipo de programas, como é o caso da *PBS*, com o *Digital MBA*. Embora sejam programas lecionados em moldes distintos, a verdade é que acabam por ser concorrentes diretos ao programa de *MBA* da *Católica Porto Business School*. Assim sendo, e dada a flexibilidade inerente às aulas em formato online, é possível que se verifique um aumento significativo no número de candidatos para esses programas. Esse aumento, pode constituir um risco para a *CPBS*, dado se poder traduzir numa redução do número de candidatos para o seu programa e, conseqüentemente, numa diminuição das receitas. Sendo a *Católica Porto Business School*, uma escola de negócios que depende essencialmente, a nível financeiro, da venda dos seus próprios cursos, tais acontecimentos podem colocar em risco a sustentabilidade financeira da instituição. Como tal, considero que seja uma fonte de risco médio.

Capítulo 4- Conclusões

1. Principais conclusões

Sumarizando o que foi mencionado ao longo desta dissertação, a literatura académica prevê oito tipos de obstáculos futuros para as *business schools*, ao qual a CPBS está exposta de uma forma bastante reduzida. Com base nos dados que foram levantados, percebe-se que a *Católica Porto Business School* está apenas exposta a dois riscos, a desatualização do programa de MBA em relação à realidade empresarial, e ao avanço tecnológico que tem vindo a potenciar o surgimento de novas opções formativas.

Por outro lado, os principais atributos de valor desta escola que lhe permitem atrair novos alunos são: a localização, mais concretamente na cidade do Porto, e a frequência das aulas.

2. Contributos

Com este estudo, foi possível complementar a literatura académica, uma vez que este se debruça sobre a realidade de uma *business school* portuguesa, ao contrário do que acontece na grande maioria dos artigos e estudos publicados, que se tendem a focar na análise das realidades das *business schools* em países anglo-saxónicos. Assim sendo, este Trabalho Final de Mestrado fornece um ponto de vista diferente para a literatura.

Adicionalmente, esta dissertação foi elaborada com o intuito de avaliar o grau de exposição do programa de MBA da *Católica Porto Business School*, à data do primeiro trimestre de 2023, aos vários desafios e obstáculos futuros

identificados na literatura. Tal foi possível, dada a auscultação realizada a vários *stakeholders* da instituição, o que permitiu compreender as preocupações e opiniões dos estudantes de *MBA* em relação ao programa que frequentaram, ou que atualmente frequentam.

Por último, e relacionado com o tópico anterior, este estudo pode servir de ponto de partida para os representantes da *CPBS* para possíveis alterações na estratégia da escola ou no próprio programa de *MBA*.

3. Implicações teórica e limitações

O ponto de partida para este Trabalho Final de Mestrado foi a literatura académica disponível. Esta permitiu-me enumerar possíveis desafios para as *business schools*, no entanto, acabou por ser limitadora e possivelmente pouco representativa, dada a carência de estudos realizados a *business schools* portuguesas, e por esta se focar predominantemente na realidade dos países anglo-saxónicos. Tendo em conta tal facto, acredito que a comparação direta entre os dados obtidos na investigação de campo com a informação existente na literatura, possa não ser a mais adequada, dado existir uma diferença substancial entre as envolventes em que as *business schools* dos países anglo-saxónicos se inserem e a envolvente que rodeia a *Católica Porto Business School*.

Dadas as limitações anteriormente mencionadas, e por restrições ao nível de disponibilidade e de contactos, optei por comparar diretamente as realidades presentes na literatura, com a realidade de duas *business schools* da cidade do Porto, a *CPBS* e a *PBS*. Esta escolha embora me tenha simplificado a análise dos dados recolhidos, limitou os contributos desta dissertação, uma vez que não tem em conta a realidade das outras *business schools* existentes em Portugal, fora

da cidade do Porto, como é o caso da *Católica Lisbon School of Business & Economics* e a *Nova School of Business and Economics*.

Outra limitação desta dissertação, e que pode ter conduzido a possíveis desvios de resultados, prende-se com o facto de ter inquirido alunos que frequentaram e/ou frequentam as edições dos programas de *MBA* realizados entre 2017 e 2023. Como tal, e tendo o período temporal considerado, é expectável que ocorram mudanças nestes cursos, levando a que existam diferenças nas perceções dos alunos relativamente a determinados aspetos. No entanto, devido à pandemia da Covid-19, é possível que as opiniões variem mais do que seria expectável em condições normais, dadas todas as alterações efetuadas nestes programas nos últimos 3 anos.

Por último, a ausência de diferenciação dos inquiridos com base nos seus percursos académicos e profissionais, constitui uma limitação a esta dissertação, uma vez que as perceções dos alunos podem variar com base no seu percurso. A ausência de tal categorização deve-se essencialmente para efeitos de simplificação do questionário, de forma a minimizar o número de questionários incompletos.

4. Pesquisas futuras

Dadas as limitações mencionadas no ponto anterior, uma das minhas propostas para análises futuras, seria uma análise dos possíveis obstáculos futuros para as *business schools* em contexto nacional. Esta análise seria especialmente importante, pois não só enriqueceria a literatura académica, providenciando dados para uma realidade pouco abordada na literatura, a realidade portuguesa, como também serviria de base para as minhas propostas seguintes.

Como consequência da proposta supramencionada, sugiro a realização de uma análise comparativa dos diferentes graus de exposição das diversas *business schools* em Portugal, face aos futuros obstáculos levantados ou na atual literatura académica ou no trabalho sugerido no parágrafo anterior.

De forma paralela a esta dissertação, sugeriria a análise do grau de exposição das *business schools* sediadas em Lisboa, face aos obstáculos mencionados na literatura. Esta análise, iria permitir compreender se existem diferenças entre a realidade das *business schools* em Lisboa e as realidade das que estão sediadas na cidade do Porto.

Por último, proponho a realização de um estudo para a implementação de um plano de mitigação de riscos para a *Católica Porto Business School*, face aos principais riscos que mencionei na fase final deste trabalho.

Bibliografia

- Thomas, H. (2007). An analysis of the environment and competitive dynamics of management education. *Journal of Management Development*, 26(1), 9-21.
- Zhao, J., & Ferran, C. (2016). Business school accreditation in the changing global marketplace: A comparative study of the agencies and their competitive strategies. *Journal of International Education in Business*, 9(1), 52-69.
- Thomas, H., & Cornuel, E. (2012). Business schools in transition? Issues of impact, legitimacy, capabilities and re-invention. *Journal of Management Development*, 31(4), 329-335.
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311-320.
- Thomas, H., Lee, M., & Wilson, A. (2014). Future scenarios for management education. *Journal of Management Development*, 33(5), 503-519.
- Dieck-Assad, M. D. L. (2013). Globalization and the business schools: Toward business and world-sustainable leadership. *Journal of Teaching in International Business*, 24(3-4), 168-187.
- Olk, P. (2020). Seeking ambidexterity in an increasingly turbulent environment: The case of the University of Denver's Daniels College of Business. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 134-138.
- Antunes, D., & Thomas, H. (2007). The competitive (dis) advantages of European business schools. *Long Range Planning*, 40(3), 382-404.

Dameron, S., & Durand, T. (2013). Strategies for business schools in a multi - polar world. Education+ Training.

Tufano, P. (2020, March 15). A Bolder Vision for Business Schools. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/a-bolder-vision-for-business-schools>

Gallagher, S. (2019c, September 23). How the Value of Educational Credentials Is and Isn't Changing. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/09/how-the-value-of-educational-credentials-is-and-isnt-changing>