

# ESPECIAL EXECUTIVOS

[publico.pt/especial-executivos](http://publico.pt/especial-executivos)

**Onde posso  
fazer um curso?**

**Uma lista detalhada  
com informação  
sobre mais  
de 1100 programas**

**No melhor MBA *online* do mundo,  
não se pede à tecnologia  
o que é dos humanos**



**“Todos  
somos  
líderes”**

Entrevista com  
Keith Ferrazzi,  
autor de *Liderar  
sem Autoridade*

**Quem disse que  
no *online* não há  
conversas de café  
nos intervalos?**

## EXECUTIVOS

# No melhor MBA *online* do mundo, não se pede à tecnologia o que é dos humanos

Mudança para o ensino à distância em 2020 apanhou escolas desprevenidas. Na IE Business School, usou-se 20 anos de experiência digital. O que nos mostra?

**Victor Ferreira**

**N**úmero dois no ranking do *Financial Times* e número um na lista da QS, o Instituto de Empresas (Espanha) é a escola com a melhor avaliação internacional no MBA *online*. “Há 20 anos que apostamos no digital”, sublinha Ignacio Gafo, actual responsável por este programa.

As escolas de negócios são das mais apetrechadas do mundo. O modelo em que assentam garante-lhes dinheiro. Dinheiro permite-lhes contratar os melhores e oferecer boas condições. Isso atrai novos candidatos a melhores. Porém, quando a pandemia bateu à porta e impôs o ensino à distância, muitas dessas escolas, que concorrem pelos candidatos numa arena cada vez mais global, foram apanhadas em contrapé.

“Se perguntassem a um professor, antes da pandemia, por aulas *online*, ouviríamos cinco ou dez razões para não o fazer”, afiança Nick van Dam, *chief learning officer* da IE University. Em Madrid e Segóvia, também foi preciso acelerar. Mas a aposta de longa data em cursos exclusivamente *online*, bem como a experiência adquirida na formação combinada (modelos híbridos ou *blended*, na gíria destas escolas), permitiu fazer uma transição bastante mais segura e tranquila.

“A vantagem do IE é que levámos 20 anos a promover a aprendizagem em ambiente digital. Logicamente,

isso facilitou muito no plano de sistemas, de infra-estruturas, de formação, de preparação de docentes. Quando fomos obrigados a mudar os cursos presenciais para o *online*, já tínhamos muito caminho feito. Só não se fez um ‘corta e cola’ porque há sempre alguns ajustes, dada dinâmica ser distinta”, observa Ignacio Gafo.

O tom de auto-elogio é admissível. São os candidatos, o mercado e as avaliações externas que põem o ensino *online* do IE no topo. O que significa que o melhor exemplo para as escolas portuguesas está, afinal, já aqui ao lado em Madrid e Segóvia, as duas cidades onde o IE tem os seus *campi*.

O ensino remoto exige um requisito tecnológico, mas como salienta Nick van Dam, não se pode pedir à tecnologia que resolva aquilo que depende do factor humano. “Podes ter o último grito em plataformas de ensino, mas se os docentes desconhecem a pedagogia digital ou se não tiverem treino adequado para ensinar nesse ambiente, tudo se desmorona.”

Qual é então a receita do MBA *online* do IE, que há quatro anos consecutivos ocupa o primeiro lugar na tabela da QS e o segundo na lista do *Financial Times* (atrás da escola de Warwick, que cai para terceiro no ranking da QS)? Porque se distingue da concorrência e o que faz para entregar valor numa formação remota? Num tipo de ensino com muitas barreiras à entrada, em que a selecção é apertada (porque



**Em cima: a Wow Room lançada em 2016. Em baixo: uma aula híbrida no actual campus de Madrid**

aprender com quem está ao nosso lado é uma das propostas de valor destas escolas), como se satisfazem expectativas?

O MBA *online* do IE é uma formação mais longa do que outros cursos daquela escola (18 meses em vez de um ano). Ignacio Gafo destaca dois componentes: tecnologia e metodologia. Mas antes de tudo o resto, “rigor académico”, que passa tanto pelo conteúdo como pela forma como se trabalha esse conteúdo.

Até na versão *online*, o ensino não é 100% digital. “Há sempre alguma componente presencial, temos pelo

menos três momentos desses”, resume o mesmo responsável.

No fundo, é preciso perceber primeiro que os cursos *online* exigem um perfil específico: há candidatos que valorizam a possibilidade de não terem de viajar, o tempo e o dinheiro que poupam com isso, a flexibilidade.

Depois de os identificar, é preciso perceber que há coisas que funcionam melhor em presença: trabalhar a interacção (o “*networking*”), tal como o desenvolvimento de competências de comunicação, negociação, “que são muito difíceis de →

## EXECUTIVOS

construir num ambiente *online*”.

Algumas dúvidas sobre o *online* acentuaram-se quando muitas escolas (tal como muitas empresas) se limitaram a transferir para o *online* aquilo que antes faziam em sala, como reconhece Nick van Dam, alertando que “isso não chega”. “Mesmo as plataformas que hoje todos usamos, o Zoom, o Teams e outras, não foram criadas para ensinar e aprender”, vinca.

Por isso, na IE desenvolveu-se a componente tecnológica, com plataformas próprias às quais foram acrescentadas inteligência artificial que permite, por exemplo, sinalizar ao docente, em tempo real, o grau de envolvimento dos alunos.

Ignacio Gafo também compreende as dúvidas, mas afiança que, no IE ou em qualquer outra escola, “a metodologia *online* é superior em muitas coisas à presencial”.

“A discussão de um caso de estudo em sala é feita em 80/90 minutos, se os alunos chegarem à sala preparados. Já num formato *online*, abrimos um fórum de debate e, de forma assíncrona, analisamos o mesmo caso durante quatro dias”, exemplifica.

“Mas não só. Pensemos nos mais reservados, que resistem a participar num ambiente físico. Num formato digital, sentem-se mais seguros e motivados.”

Os professores são treinados (evitar exposições longas, colocar a voz para uma sala virtual) e são preparados materiais de suporte, como “vídeos, exercícios, simulações, jogos”. “Tudo o que tínhamos concebido para os nossos programas *online* nos últimos 20 anos já era usado nos cursos presenciais, mas quando estes foram forçados a transferir-se para o ambiente digital, claro que foi preciso adaptar, mas havia já muito feito.”

José Esteves, *dean* dos cursos de MBA presenciais nesta escola, é português, de raízes transmontanas, e dirige o Tech MBA, que só aceita candidatos com formação em ciências, tecnologia, engenharia ou matemática. Também dá aulas no MBA *online*, que é frequentado por alunos que “têm consciência do que implica um ensino remoto”.

O importante, frisa, é que a tecnologia e a metodologia estejam alinhadas. Quem assiste a uma aula presencial, mas à distância, tanto ouve o professor como o som ambiente, fornecido por microfones estrategicamente colocados. “Foi tudo estudado, medido, é toda uma engenharia”, diz Esteves.

Num cenário em que já se torna difícil por via do currículo conseguir diferenciar-se, é o factor humano e alguns destes detalhes tecnológicos que podem dar mais consistência ao ensino *online* que, segundo Nick van Dam, “veio para ficar”.



A Torre IE tem 180 metros de altura e 64 salas de aula

# Liquid learning: entregar valor “exige ir além dos novos modelos híbridos”

**Victor Ferreira**

**Cerca de 50% da formação presencial passará a ser só *online*, prevê Nick van Dam. Isso obriga a questionar o modelo de ensino**

**P**ela segunda vez em pouco mais de uma década, as escolas de negócios vêem-se interrompidas por uma crise. No *meltdown* financeiro de 2008, a pergunta que o mundo lhes fez foi: “Afinal, o que é que andam a ensinar?” Tinham de explicar o que fizeram à ética (ou à falta dela), à responsabilidade social, ao interesse comum. Com a pandemia de 2020, a pergunta começou por ser como ensinar num mundo que se fechou em casa.

O que ensinar e como ensinar são dois dos quatro temas que se cruzam no modelo pedagógico de “ensino líquido” que a IE University, em Espanha, tem vindo a conceber e ao qual decidiu dar visibilidade em 2021, com a inauguração de um novo centro de desenvolvimento pedagógico a que chamou IE Center for Liquid Learning. Tal modelo assenta em quatro perguntas, explica o director

deste novo centro, Nick van Dam: com quem aprendemos? Como estamos a aprender? Onde e o que estamos a aprender?

A resposta é um pouco mais complexa, como se depreende das suas palavras. O modelo implica que a aprendizagem seja “activa e social” (“aprendemos melhor a fazer do que a tirar notas, de acordo com o que nos dizem as neurociências”). Exige que a aprendizagem seja colaborativa (“comunitária, porque aprendemos com os outros”). Pressupõe que seja aplicada (“para que serve se não podemos aplicar?”). E finalmente remete para a personalização (“ter a liberdade de escolher com quem e o que queremos aprender”).

Se a abertura de um centro é, no fundo, marketing, a iniciativa tem pelo menos o mérito não comercial de demonstrar que a crise questiona todos. Incluindo o próprio IE, que, ao apostar no adjectivo líquido, adopta um baptismo questionado pela sociologia, porque lembra o conceito de modernidade líquida desenvolvido por Zygmunt Bauman (1925-2017), que lhe deu uma conotação negativa. Van Dam sublinha que o centro lançado em Março de 2021 serve “para mostrar” um modelo pedagógico “com provas dadas” e que, ao contrário do que o nome pode sugerir, vai



**Não é só transferir os slides da sala para o ecrã. É preciso treinar os docentes. E é preciso tecnologia**

**Nick van Dam**  
Director do IE Center for Liquid Learning

muito além da já clássica divisão entre ensino presencial e *online*, ou a junção destes dois num modelo híbrido. “Há quem pense que é líquido porque é *online* ou híbrido. Não. O *online* faz certamente parte, mas o modelo vai além disso”, continua, defendendo que entregar valor aos candidatos “exige ir além dos novos modelos híbridos”.

De todo o modo, este licenciado em Educação, mestre em Sociologia das Organizações, doutorado em Filosofia, que passou pela McKinsey, pela Deloitte, esteve na Siemens e assina mais de 25 livros e numerosos artigos sobre inovação no ensino, crê que a componente *online* é aquela que, nesta altura, precisa de maior acompanhamento, porque é a que “está a acelerar”.

“Antes da pandemia, o número de escolas com programas *online* ainda era limitado. Depois da pandemia, deixou de ser uma opção. Passamos de uns 5% a 10% para 100%. É obrigatório estar *online*. O que era uma tendência de futuro decuplicou. Diria que já estamos a viver no futuro. Os dados indicam que metade da oferta em formação executiva [que não atribui grau académico] existente antes da pandemia nunca mais voltará a ser presencial.” Hoje, garante Nick van Dam, a oferta *online* já se expandiu dos cursos para retiros *online* organizados para executivos. Para conceber toda esta oferta *online*, “é preciso integrar a educação de adultos, o desenho de instrução [*instructional design*], a psicologia do desenvolvimento, as neurociências”. “Não é só transferir os slides da sala para o ecrã. É preciso treinar os docentes. E é preciso tecnologia.”

Em 2016, a escola lançou a sala de aula do futuro, a que chamou Wow Room (Wow está para *Window on the world*, janela para o mundo). É uma sala em que só está o professor (ou convidado), fisicamente ou via holograma projectado por um robô capaz de se mover na sala para facilitar a interacção com os alunos. Estes “entram” na Wow via 48 ecrãs que se dispõem numa espécie de parede em U com 45 metros quadrados.

Para intermediar esta relação virtual, desenvolveu uma aplicação *desktop* que é, no essencial, uma plataforma de video-colaboração desenvolvida internamente para ser mais eficaz na aprendizagem. Recorrendo a algoritmos, análise de dados, sistemas de reconhecimento emocional, permite expandir a interacção aluno-aluno e aluno-professor-convidado, “sem consumir muita banda larga”.

Mas porque o modelo de “ensino líquido” não se resume ao *online*, Van Dam destaca que o IE vai abrir em Setembro um novo *campus* em Madrid (a Torre IE, de 180 metros de altura, onde ocupará 50 mil metros quadrados).