

O imperativo estratégico da aprendizagem contínua

Opinião de Luís Miguel Ribeiro, presidente do conselho de administração da AEP ■ P. 8



27.03.2026

Diretor
André Macedo
Subdiretores
Lígia Simões
e Ricardo
Santos Ferreira

Special Report

MBA

Caderno publicado como suplemento do Jornal Económico nº 2343. Não pode ser vendido separadamente.

MBA portugueses estão cada vez mais internacionais. É uma aposta

Diversidade nas turmas, experiências internacionais que vão de Silicon Valley e Boston a Tóquio, e uma rede global de parceiros académicos e corporativos. A internacionalização é um pilar nos programas de MBA ministrados em Portugal, que se reforça a cada ano. ■ P.4-5

Melhor ano de sempre nos rankings impulsionado pela PBS

Dois MBA, três EMBA e um MBA Online. Sei vezes Portugal nos rankings FT. Metade estão associados à Porto Business School, de Ana Côrte-Real. Nunca antes aconteceu. ■ P.5



“É fundamental aproximar mais as universidades e as empresas”

Paulo Jorge Ferreira, presidente do CRUP, diz que as universidades têm de ser mais ágeis a adaptar-se, mas as empresas também têm de investir no talento.

■ P.10-11

O que querem as empresas quando contratam MBA ■ P.14

Aprendizagem contínua com modelos mais flexíveis e híbridos ■ P.8

Há startups a nascer nas salas de aula ■ P.18

■ **Luís Miguel Ribeiro**

Presidente do conselho de administração da AEP



Cultura de aprendizagem contínua é um imperativo estratégico

O contexto global, marcado por uma profunda e contínua transformação em distintas áreas, desde a digital, energética e ambiental, à complexidade dos mercados, agravada pelos sucessivos choques – sanitários, energéticos e geopolíticos – a valorização do capital humano é, sem dúvida, um dos principais fatores de diferenciação competitiva das empresas e, em geral, das economias.

Neste quadro, que testa a resiliência das organizações e a sua capacidade de adaptação, a formação avançada, através de programas de MBA, emerge como um instrumento determinante para capacitar líderes e quadros empresariais, reforçando competências estratégicas e promovendo uma cultura de inovação e de excelência.

Continuo a defender que não há competitividade empresarial sem talento qualificado, nem há crescimento sustentado sem investimento contínuo no conhecimento. Os programas de MBA distinguem-se pela sua abordagem integrada à gestão, permitindo aos profissionais adquirir uma visão holística das organizações, compreender as dinâmicas dos mercados globais e desenvolver competências críticas ao nível da liderança, da estratégia e da tomada de decisão.

Cada vez mais, as empresas precisam de líderes preparados para antecipar desafios, agir com visão e rapidez. A crescente instabilidade geopolítica, com tensões comerciais, com interrupção das cadeias de abastecimento e com flutuações muito significativas nos mercados energéticos, veio reforçar a importância da agilidade organizacional. A capacidade de adaptação deixou



de ser uma mera vantagem para passar a ser uma condição de sobrevivência. Neste contexto, a formação avançada contribui para dotar os líderes de ferramentas analíticas e estratégicas que lhes permitam interpretar sinais de mudança, mitigar riscos e tomar decisões informadas em cenários de elevada incerteza.

Contudo, importa reconhecer que esta tipologia de formação não se esgota na frequência de um programa estruturado, por mais exigente e prestigiado que seja. Perante o mundo em que vivemos, em que o conhecimento evolui a uma velocidade sem precedentes, impulsionado pelo avanço tecnológico e pela constante redefinição dos modelos de negócio, a verdadeira vantagem competitiva reside na capacidade de aprender, “desaprender” e “reaprender”, ou seja, na atitude proativa dos profissionais face ao desenvolvi-

mento das suas competências, num compromisso contínuo com a atualização do seu conhecimento.

Mais do que um percurso académico, o MBA representa uma experiência transformadora, que estimula o pensamento crítico, promove a partilha de conhecimento e desafia os participantes a sair da sua zona de conforto

Para as empresas, promover uma cultura de aprendizagem ao longo da vida é, igualmente, um imperativo estratégico. Organizações que investem na formação dos seus colaboradores tendem a apresentar níveis mais elevados de produtividade, maior capacidade de inovação e uma resiliência acrescida face a choques (internos e externos), que são, cada vez mais, frequentes.

Neste sentido, o MBA deverá ser encarado como um ponto de partida para um percurso de desenvolvimento contínuo, que se prolonga ao longo de toda a carreira profissional.

A AEP, tem vindo a assumir um papel ativo na promoção da qualificação e da competitividade das empresas, defendendo políticas e iniciativas que incentivem o investimento em formação avançada e em modelos de aprendizagem contínua. É fundamental a existência de um ecossistema

que valorize o conhecimento, que estimule a ligação entre o mundo académico e o tecido empresarial e que prepare as organizações para enfrentar contextos cada vez mais incertos.

Mais do que um percurso académico, o MBA representa uma experiência transformadora, que estimula o pensamento crítico, promove a partilha de conhecimento e desafia os participantes a sair da sua zona de conforto. Num ambiente volátil e imprevisível, estas competências revelam-se essenciais para liderar equipas, gerir a mudança e identificar novas oportunidades.

Apostar em formação avançada, como o MBA, e cultivar uma cultura de aprendizagem contínua são condições essenciais para o sucesso. Mais do que nunca, o futuro pertence a quem investe no conhecimento, na capacidade de adaptação e na determinação de aprender continuamente.

the LISBON MBA

católica|nova

In collaboration with **MIT Sloan**

#1 IN PORTUGAL

#24 IN EUROPE



#4 IN THE WORLD

In International Course
Experience

Where Leaders are Shaped

Inspire. Transform. Impact.

Collaboration is at the heart of The Lisbon MBA, where two European leading business schools, CATÓLICA-LISBON, and NOVA SBE, in collaboration with MIT Sloan, joined together to deliver an MBA of worldwide prestige.

A unique transformational journey, where future leaders are shaped in a global hands-on learning environment, for a lasting positive impact on business and society.

Join our International (full-time) MBA or our Executive (part-time) MBA, to:

- Develop your strategic thinking & critical judgement
- Foster an innovative and entrepreneurial mindset
- Expand your ability to lead yourself and lead others
- Boost your individual and teamwork performance
- Advance your career with meaning and purpose



Scan to download the brochure.
Early-bird and Scholarships available.

Accredited by:



Recognized by



Para mais informações: www.thelisbonmba.com
admissions@thelisbonmba.com | +351 936 143 473

* FT Global MBA ranking 2026

MBA cada vez mais internacionais

Gestão ■ Diversidade nas turmas, experiências internacionais que vão de Silicon Valley e Boston a Tóquio, e rede global de parceiros académicos e corporativos. A internacionalização é um pilar nos programas de MBA ministrados em Portugal, que se reforça a cada ano.

Almerinda Romeira
aromeira@medianove.com

Quando, em setembro de 1980, a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa abriu as portas ao primeiro Master in Business Administration (MBA) lecionado em Portugal, fê-lo com o respaldo do *crème de la crème* – a escola de negócios da Universidade da Pensilvânia, Wharton School.

A parceria estratégica, assinada pelo visionário professor Alfredo de Sousa, impulsionou a área de gestão da recém-criada Nova e imprimiu a marca da internacionalização logo no berço. Uma onda que muitos outros viriam a ‘surfear’ para bem da formação avançada e do país.

Em 2007, novo golpe de asa. Uma parceria, envolvendo as putativas rivais Nova School of Business and Economics (Nova SBE) e Católica Lisbon School of Business & Economics é realizada, dando vida ao que conhecemos por The Lisbon MBA Católica|Nova. A oferta do consórcio ascende à maior montra mundial, os rankings do Financial Times em 2013 e desde então aí se mantém (ver texto ao lado), ancorado, em boa medida, numa outra parceria, também com uma norte-americana.

Maria José Amich, diretora executiva do The Lisbon MBA Católica|Nova, classifica a parceria com a MIT Sloan School of Management, que leciona o MBA n.º 1 do mundo (Financial Times Global MBA ranking 2026) como fundamental para o consórcio.

“A imersão não é uma visita de estudo”, afirma. A temporada em Boston, salienta, é “uma experiência curricular integrada, com cadeiras ministradas por professores do MIT Sloan em

áreas em que a escola é pioneira a nível mundial, com disciplinas ligadas à inovação e disrupção tecnológica nos negócios, o empreendedorismo e a sustentabilidade”.

Os alunos do Executive MBA do The Lisbon (um dos dois programas do consórcio) podem realizar alguns dos cursos opcionais em parceiros de referência como os MBA de St. Gallen na Suíça, ESADE em Espanha, Fundação Dom Cabral no Brasil, assim como participar numa *study mission*, em Singapura, em parceria com o St. Gallen Institute of Asia, focada no desenvolvimento do conhecimento do mercado asiático e da gestão das empresas na Ásia. A partir do próximo ano, terão mais uma possibilidade: um módulo de liderança, fruto de uma parceria com a Vlerick Business School, em Bruxelas.

No The Lisbon MBA Católica|Nova, a internacionalização manifesta-se também na diversidade das turmas. Maria José Amich revela que em 2026, cerca de 80% dos alunos do programa International MBA (*full-time*) vêm de fora, originários de 17 países. No programa Executive MBA (*part-time*), o número ronda 40%. Também, mais de 40% do corpo docente que leciona em Portugal é de origem internacional e com PhD (doutoramento)

A Católica Porto Business School reforça as semanas internacionais do seu MBA Executivo com mais um peso-pesado no vasto leque de parceiros: a WU Viena

feitos em Universidades de topo no estrangeiro.

A semana essencial

Uma semana no *campus* de um parceiro de referência é indispensável em qualquer MBA que se preze. A UPT - Universidade Portucalense, por exemplo, destaca nos atributos do seu MBA Executivo uma semana internacional na ICN Creative Business School, que goza da tripla acreditação da AACSB, AMBA e EQUIS. Em Paris, durante cinco dias, os participantes têm a oportunidade de contactar com profissionais com experiência internacional e desenvolver uma rede de negócios e oportunidades de colaborações futuras. No final, recebem o certificado de frequência ICN - Business School.

Fundada em 1980, a AESE foi impulsionada pela Associação de Estudos Superiores, criada com o apoio do IESE Business School, da Universidad de Navarra, que atua com foco internacional em vários *campi*.

“A dimensão internacional não é um complemento; é parte estrutural”, afirma Agostinho Abrunhosa, diretor do Executive MBA, ao JE. Ao longo do programa são trabalhados mais de duas centenas de casos de empresas de muitas geografias e setores, o que expõe os participantes a realidades muito diferentes da sua. Acresce a isso as semanas internacionais, que incluem experiências académicas em escolas parceiras e contacto direto com contextos empresariais globais, adianta. Lisboa, Barcelona e Tóquio estão no mapa.

Estas experiências obrigam os participantes “a sair da sua zona de conforto” e “a olhar para os desafios de gestão com uma lente mais ampla”, salienta Agostinho Abrunhosa. Justificando: “Num



José Crespo de Carvalho, o “senhor” internacionalização do Iscte Executive Education



mundo em que as empresas competem globalmente, formar líderes com essa abertura é absolutamente essencial”.

A Católica Porto Business School acrescentou recentemente mais um peso-pesado ao seu vasto leque de parceiros: a WU Viena, reforçando a vertente das semanas internacionais do seu MBA Executivo, como as que se realizam na ESADE, em Barcelona, ou na LUISS, em Roma, além de outras experiências lá fora em contexto empresarial.

Estas iniciativas dentro e fora de portas deram origem à criação das semanas executivas imersivas, com sete diferentes programas em áreas inovadoras e de tendência nos negócios. São no Porto e para líderes globais.

À boleia de outra parceria, viajamos até à Califórnia com o mais antigo programa vivo do país e o único da Universidade

de Lisboa: o ISEG MBA.

Joana Santos Silva, CEO do ISEG Executive Education e diretora executiva do programa, adianta: “Temos uma componente de imersão em Silicon Valley, em parceria com a University of San Francisco, onde os participantes são expostos ao epicentro global da inovação e colocados em contextos reais de interação com *venture capital* e ecossistemas tecnológicos”.

Além disso, a diversidade da própria turma e a exposição a casos globais garantem, segundo a CEO, uma “preparação efetiva” para contextos multiculturais e operações internacionais. “Formamos líderes que não apenas compreendem mercados globais – operam neles com confiança”. A próxima edição do ISEG MBA arranca em janeiro de 2027. É em inglês, dura 18 meses, as aulas são em Lisboa e requer

Ana Côrte-Real, MBA
Director da Porto Business School, a única escola portuguesa com três programas nos rankings



Maria José Amich,
diretora executiva do consórcio The Lisbon MBA, que junta a Católica-Lisbon e a Nova SBE

Portugal assina a melhor prestação de sempre impulsionado pela PBS

Rankings ■ Dois MBA, três EMBA e um MBA Online. O nome de Portugal repete-se seis vezes nos rankings FT, metade dos quais associado à Porto Business School. Nunca antes aconteceu.

Almerinda Romeira
aromeira@medianove.com

co de desenvolvimento de líderes globais e um acelerador de impacto na carreira”, adianta Ana Côrte-Real.

A partir de Lisboa, o Executive MBA do Iscte Executive Education consolida há três anos consecutivos a sua presença entre os 100 melhores EMBA a nível global. Indica que está para ficar.

“Para a Escola, a presença num *ranking* global como o do ‘Financial Times’ é relevante porque constitui um sinal externo de credibilidade, reputação e reconhecimento internacional”, explica José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education, ao JE. O estar aqui não é um fim em si mesmo, porém, salienta, é um indicador objetivo de que o programa está a competir num plano exigente e global. E isso tem impacto: na atração de talento, na confiança das empresas e na projeção internacional da marca, refere.

Longe vai o tempo em que o The Lisbon MBA Católica|Nova, primeiro programa lecionado em Portugal a chegar à meca dos *rankings*, fazia a corrida a solo. Maria José Amich, diretora executiva do consórcio, defende a sua dama. “A dimensão internacional é, a nosso ver, um dos maiores ativos do The Lisbon MBA Católica|Nova, e um fator verdadeiramente diferenciador dos nossos programas de MBA”.

Os mais recentes resultados dos *rankings* refletem o trabalho e a ambição das nossas escolas de negócios. Os MBA são um nicho de mercado apetecido e elas dão provas de que estão na corrida para o disputar.

“A internacionalização não é um ‘extra’, é um fator crítico de desenvolvimento de líderes globais e um acelerador de impacto na carreira”, salienta Ana Côrte-Real, da Porto Business School

cinco anos de experiência.

O Iscte Executive Education, encontra-se num patamar nunca antes atingido. José Crespo de Carvalho, o presidente, não vê outro caminho. “A internacionalização traz exigência, comparação e ambição. Obriga os participantes a confrontarem-se com outras culturas de gestão, outros mercados, outras formas de liderar e decidir. Isso enriquece muito a experiência em sala de aula e eleva a qualidade da discussão”, explica ao JE.

Ana Côrte-Real respira MBA. Faculty & Corporate Relations Director e MBA Director da Porto Business School, dirigiu e ensinou em programas de MBA na Católica Porto Business School, onde também fez um.

“A internacionalização é hoje um eixo estruturante da proposta de valor dos nossos MBA – não apenas como exposição geográfica, mas como verdadeira diversidade de perspetivas, contextos e desafios”. Nos programas da Escola, detalha, essa dimensão traduz-se em turmas de elevada diversidade de nacionalidades e *backgrounds*, experiências internacionais (*immersion weeks, exchanges, double degrees*) e ligação a uma rede global de parceiros académicos e corporativos.

“Os alunos desenvolvem uma capacidade crítica para operar em ambientes multiculturais, compreender diferentes mercados e tomar decisões em contextos globais complexos”, afirma a responsável da PBS. Com efeito, nunca um tal perfil foi tão necessário como hoje nas empresas e no país.



Joana Santos Silva CEO do ISEG Executive Education

Agostinho Abrunhosa
Diretor do AESE Executive MBA

Margarita Carvalho
Cocoordena o MBA Executivo da UPT

Luís Marques
Diretor do EMBA da Católica Porto Business School



Especialização funcional com pouca tração

Tendências ■ As novas temáticas societais estão a impulsionar a especialização funcional nos MBA. É uma tendência em ascensão. Em Portugal, a maior parte dos programas valoriza a abordagem integrada da gestão.

Almerinda Romeira
aromeira@medianove.com

A lógica da especialização funcional do MBA, tendência em ascensão em alguns mercados, não ganhou ainda grande tração em Portugal.

“O objetivo não é formar especialistas. É formar decisores completos, capazes de navegar a complexidade com impacto real no negócio”, explica Joana Santos Silva, CEO do ISEG Executive Education e diretora executiva do ISEG MBA ao Jornal Económico (JE).

O MBA do ISEG parte da base clássica da gestão – estratégia, finanças, operações – e não se limita a uma lógica de especialização funcional, esclarece.

“Privilegiamos uma visão integrada e sistémica da gestão porque é isso que o contexto atual exige. Um líder hoje não opera em silos – decide em ambientes onde tecnologia, sustentabilidade, dados e pessoas estão interligados”. O programa incorpora dimensões críticas como tecnologia, inteligência artificial, economia circular e liderança, não como especializações isoladas, mas como camadas transversais à tomada de decisão.

A UPT alinha pelo mesmo diapasão. “O MBA Executivo da Universidade Portucalense privilegia uma abordagem transversal da gestão, assente numa lógica de “gestão pura e dura”, mas alinhada com os desafios atuais das organizações”, revela Margarita Carvalho, coordenadora do programa da UPT.

“Mais do que especializações formais”, o MBA da UPT aposta numa “formação integrada” que combina estratégia, liderança, transformação digital e sustentabilidade, “permitindo aos participantes desenvolver uma visão holística das organizações”.

Luís Marques, diretor do MBA Executivo da Católica Porto Business School, explica ao JE que o programa não assenta numa especialização tradicional, mas sim numa “abordagem integrada da gestão”, orientada para a criação de valor nas organizações. “Trabalhamos três grandes vetores que enquadram os desafios empresariais: eficiência, gestão de risco e inovação”, adianta.

A visão da Escola traduz-se numa “forte ligação entre teoria e prática”, através de desafios empresariais reais - como o *business case* transversal, que permite aos participantes “aplicar diferentes perspetivas” de gestão a problemas concretos.

O Lisbon MBA Católica/Nova estrutura a sua formação em torno de três eixos, diretamente alinhados com os desafios reais que as organizações enfrentam hoje: Liderança e Gestão

O modelo da Porto Business School, mais do que escolher entre gestão pura e dura ou especialização, combina ambos. Primeiro, constrói-se a base, depois, diferencia-se o perfil



A gestão é a base da arquitetura da decisão, essência do MBA

de Pessoas, Transformação Digital e Inovação e Sustentabilidade e Impacto. O curriculum inclui disciplinas core como Finanças, Contabilidade, Marketing, Recursos Humanos, Estratégia, Operações e Processos, Controlo de Gestão, Ética e Sustentabilidade.

AESE e Porto Business School afinam uma perspetiva metodológica que vai na direção da tendência.

Agostinho Abrunhosa esclarece que o AESE Executive MBA assenta na convicção de que “antes de especializar”, é necessário compreender a gestão “no seu todo e vista do topo”. Mas - e aqui surge um dado novo - cada carreira tem desafios próprios e

para lhes dar resposta, o programa que dirige, inclui um *elective track* que permite personalizar parte do percurso, aprofundando temas específicos. Inclui ainda *coaching* pessoal e suporte de carreira.

“A base continua a ser a gestão - aquilo a que chamaria arquitetura da decisão - mas com espaço para que cada participante aprofunde as áreas mais relevantes para o seu caso”, salienta.

Os MBA da Porto Business School (PBS) assentam numa base sólida de gestão generalista, que, segundo Ana Côrte-Real, “continua a ser essencial para formar líderes capazes de tomar decisões integradas e com impacto”, mas...

Especializações mais populares de MBA

■ Tirar uma startup do papel não é fácil. Um MBA especializado em Empreendedorismo ajuda a desenvolver competências que talvez permitam concretizar a ideia, fazer dela um negócio. É um dos muitos exemplos de MBA especializados referidos pelo GMAC, administrador do GMAT (Graduate Management Admission Test), exame de admissão exigido em muitos programas de MBA e mestrado em gestão. Finanças é outro exemplo de especialização e uma das mais procuradas, segundo esta fonte. O participante pode aprofundar conhecimento e competências em gestão de ativos, *fintech*, como controlar riscos estratégicos e financeiros e até como avaliar a sua empresa, se for o caso. Ainda segundo o GMAC, muitas escolas de negócios de alto nível disponibilizam já essa variante. Os MBA especializados florescem como cogumelos nos Estados Unidos, oferecendo a possibilidade de complementar a formação generalista em gestão, tornando-se “especialista”.

Num contexto de “carreira cada vez mais personalizado”, é fundamental permitir aos alunos “adaptar o seu percurso”, explica a Faculty & Corporate Relations Director e MBA Director da Porto Business School. Ora, aqui, isso já é possível. Os participantes podem customizar “a sua jornada”. Como? Escolhendo áreas que refletem tendências críticas do mercado e lhes permitem aprofundar competências específicas sem perder a base generalista.

Ou seja, mais do que escolher entre “gestão pura” ou especialização, o modelo combina ambos. “Primeiro, constrói-se a base; depois, diferencia-se o perfil”, conclui Ana Côrte-Real.

“Na AESE, o rigor académico e a realidade empresarial falam a mesma linguagem”

Para Inês Magriço, subdiretora do AESE Executive MBA, o que distingue este programa não é apenas o prestígio do Método do Caso, mas uma identidade única ancorada em valores humanistas.

O que distingue verdadeiramente o AESE Executive MBA face a outros programas executivos no mercado?

O que distingue é o contexto e o enquadramento. Trata-se de um programa para executivos inserido na primeira Business School portuguesa a utilizar o Método do Caso. O legado e a consistência dos valores fazem da AESE uma escola com uma identidade única, onde o rigor académico e a realidade empresarial falam a mesma linguagem. É frequentemente referido pelos Alumni que a passagem pela AESE não muda apenas a vida, mas também a forma de pensar pois inspira a procurar novas formas de lidar com a incerteza constante. A AESE tem como objetivo formar hoje os líderes de amanhã, capacitando-os para gerar impacto positivo através de um conhecimento mais profundo, pensamento integrador, análise crítica e uma mentalidade global. O foco da aprendizagem está na tomada de decisão com consciência, integridade e propósito. A missão da AESE é formar líderes em quem se possa confiar, contribuindo para uma sociedade mais justa e humana, transformando líderes empresariais de acordo com valores humanistas. Cada aluno sente-se valorizado na sua individualidade e chamado a replicar esta postura no seu próprio contexto. É comum ouvir-se que a passagem pelo AESE Executive MBA constitui uma oportunidade para se tornar um melhor profissional, mas sobretudo uma melhor pessoa.

Quais os valores promovidos no AESE Executive MBA?

Os valores da escola promovem uma cultura de aprendizagem baseada no diálogo construtivo, ancorada nas realidades empresariais sob a perspetiva da gestão e da liderança, e enriquecida por experiências globais e por sólidos valores éticos e humanistas. A abertura ao feedback e a capacidade de acompanhamento tornam a melhoria contínua uma constante e a escuta ativa uma forma de estar. Os executivos que frequentam o MBA referem frequentemente que o ritmo semanal do programa permite aplicar a aprendizagem no contexto profissional e aferir decisões e caminhos com os professores responsáveis por cada disciplina.

De que forma o Executive MBA da AESE pode funcionar como



Inês Magriço, subdiretora do AESE Executive MBA

acelerador do talento feminino em cargos de liderança?

A percentagem de mulheres que integram o AESE Executive MBA tem vindo a aumentar nos últimos anos. Na edição que começou no início deste ano letivo, a presença feminina atingiu 49%. O facto de a Business School ser conhecida pelo valor que atribui à família e pela preocupação com o equilíbrio entre as várias dimensões da vida torna o programa particularmente atractivo para mulheres que procuram conciliar uma carreira exigente com a vida pessoal e familiar. Temos, inclusive, dois casais – cada um com três filhos – a frequentar atualmente o MBA. Um dos diplomados referiu que foi durante a sua passagem pela AESE que reforçou a convicção de que a única empresa que não pode falir é a família.

A forma como o programa está estruturado facilita a compatibilização com uma vida profissional exigente, uma vida familiar ativa e uma vida social equilibrada. As discussões em grupo e as sessões integradas no programa académico procuram precisamente proteger o tempo familiar e profissional dos participantes, garantindo simultaneamente um espaço adequado para refletir sobre desafios reais da vida empresarial. Este ambiente favorece a partilha de experiências e de melhores práticas

entre colegas de turma, que muitas vezes se tornam amigos para a vida. A forte cultura de networking promove uma reflexão sobre a qualidade das relações profissionais e pessoais e sobre o papel que cada um desempenha na vida dos outros. A AESE procura atrair um grupo diversificado de estudantes provenientes de diferentes setores e contextos profissionais, enriquecendo assim a experiência de aprendizagem.

Que tipo de competências globais e visão estratégica os participantes desenvolvem nestes contextos internacionais?

O programa inclui semanas internacionais de estudo, obrigatórias e opcionais, proporcionando experiências globais imersivas que permitem aos participantes contactar com diferentes realidades económicas, culturais e empresariais. A AESE mantém parcerias com instituições académicas de prestígio, como a IESE Business School e a Meiji University, que facilitam intercâmbios de docentes, projetos de investigação conjuntos e a partilha de recursos académicos. Estas experiências contribuem para o desenvolvimento de uma visão estratégica mais ampla, para o reforço da capacidade de adaptação a contextos multiculturais e para a consolidação de uma mentalidade verdadeiramente global.

O Método do Caso é uma das pedras angulares da AESE. Por que razão esta metodologia continua a ser tão relevante para a tomada de decisão estratégica?

O AESE Executive MBA tem como objetivo preparar os alunos para se tornarem líderes empresariais com conhecimento aprofundado, fortes competências profissionais e elevados padrões éticos. O programa foi concebido para proporcionar uma visão holística do negócio e da sociedade, permitindo aos participantes enfrentar problemas complexos, desenvolver competências de liderança e empreendedorismo e cultivar um espírito de serviço e consciência global.

A aprendizagem é promovida através do Método do Caso, complementado por jogos empresariais, simulações, role plays, trabalho de projeto e visitas a empresas. As sessões de Learning Team constituem também um elemento fundamental do processo de aprendizagem, promovendo a colaboração e a aprendizagem entre pares.

Com quase 800 Alumni formados desde 2001, que impacto concreto tem observado na evolução das carreiras dos participantes e na transformação das organizações onde atuam?

Os diplomados do AESE Executive MBA são altamente valorizados pelos empregadores, ocupando posições de liderança em empresas, governos e organizações sociais em todo o mundo. O programa prepara os alunos para assumir responsabilidades estratégicas, dotando-os das competências e do conhecimento necessários para atuar num ambiente empresarial global.

De acordo com dados apurados em 2025, a percentagem de progressão de carreira dos Alumni das edições concluídas entre 2022 e 2024 atingiu 61% (21% progrediram dentro da mesma empresa; 40% mudaram de empresa; 62% ocupam cargos de gestão de topo; 18% desempenham funções de âmbito internacional ou global). A passagem de testemunho entre Alumni é também uma realidade, fomentada pelas oportunidades de networking e pela possibilidade de os participantes ouvirem em primeira mão a experiência daqueles que já concluíram o programa. As leaders talks, onde antigos alunos partilham as suas histórias e trajetórias profissionais, tornam a progressão de carreira mais tangível e inspiradora para os atuais participantes.

Aprendizagem contínua, com flexibilidade e modelos híbridos

Futuro ■ IA, sustentabilidade e ética tendem a ganhar destaque. Os modelos híbridos e flexíveis também. Mas, no final, o que importa, independentemente dos modelos, formatos e temáticas, é “formar decisores capazes de pensar, integrar e agir”.

Almerinda Romeira

aromeira@medianove.com

Três chaves vão abrir a porta, não à vez, mas em simultâneo. O futuro dos programas de MBA passa por evoluir três dimensões chave: modelos de aprendizagem, formatos e temáticas.

“O futuro dos MBA passará por programas mais flexíveis, mais exigentes e mais ligados à realidade. Haverá mais modelos híbridos, maior modularidade e maior compatibilidade com vidas profissionais intensas”, antecipa José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education. Mas atenção, alerta. “Flexibilidade não pode significar facilitismo. Pelo contrário, o MBA do futuro terá de ser ainda mais relevante, mais aplicável e mais transformador”.

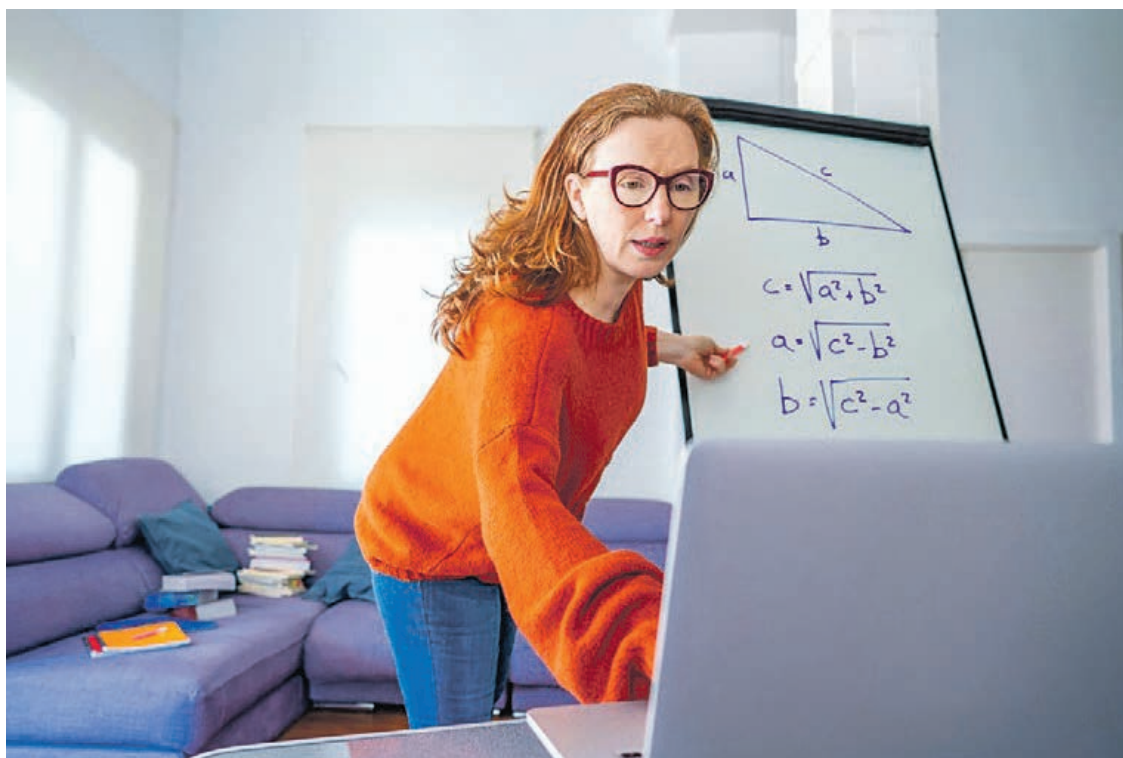
No essencial, os líderes das escolas de negócios com responsabilidade direta em MBA ouvidos pelo Jornal Económico, olham para o futuro do programa por uma lente similar à do professor Crespo de Carvalho.

Para Ana Côrte-Real, Faculty & Corporate Relations Director e MBA Director da Porto Business School, “a aprendizagem terá de ser cada vez mais contínua, adaptativa e experiencial”.

Nas temáticas, a tendência, adianta, é para que áreas como Inteligência Artificial, sustentabilidade, ética e inovação deixem de ser disciplinas isoladas para passarem a “estar integradas transversalmente em todo o programa”, preparando líderes para “ambientes complexos e tecnológicos”.

A responsável da PBS vê os formatos a tornar-se mais flexíveis e híbridos.

“É natural que aumente a oferta de cursos realizados de forma remota (i.e., online) ou híbrida”, acompanha Pedro Torres, Subdiretor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e



SHUTTERSTOCK

A oferta de cursos realizados de forma remota ou híbrida é uma tendência na formação avançada

Coordenador do MBA para Executivos, mas com salvaguardas. A experiência que o programa proporciona conta. No caso do da FEUC, essa experiência “está muito ligada à cultura académica que se vive na cidade e à integração dos estudantes na Universidade”. Conclusão? O formato presencial vai continuar a ser privilegiado. De forma dinâmica, entenda-se. “É possível a introdução de alguma inovação pedagógica, que pode passar pela uti-



Pedro Torres

Subdiretor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Coordenador do MBA para Executivos

lização de mais tecnologia na personalização da experiência de cada estudante, de forma complementar ou integrada nas aulas presenciais”, adianta Pedro Torres. Entre os novos temas, destaque para o pensamento computacional, a transição energética, a liderança de equipas híbridas (humanos + agentes de IA), bem como “questões relacionadas com a gestão do risco tecnológico e a cibersegurança”.

Agostinho Abrunhosa, diretor do AESE Executive MBA, não se afasta muito: “Haverá certamente novos formatos e maior integração de tecnologia, incluindo inteligência artificial e simulações. Mas aquilo que realmente distingue um MBA continuará a ser o desenvolvimento da análise, da capacidade de decidir e implementar em contextos complexos e da liderança de pessoas”, detalha. Não está em causa o conceito. Nem se trata de o reinventar.

Em termos temáticos, veremos

também, acrescenta, uma crescente integração de IA aplicada à gestão, inovação, empreendedorismo e sustentabilidade.

Ao nível dos conteúdos, Margarita Carvalho, Coordenadora do MBA Executivo da Universidade Portucalense, aponta justamente para as áreas da transformação digital, inteligência artificial, sustentabilidade e inovação. “Continuarão a ganhar protagonismo, a par do desenvolvimento de competências humanas, tais como a liderança, a criatividade, o pensamento crítico e a resiliência, cada vez mais valorizadas num mundo empresarial em rápida transformação”.

O contexto atual é de grande incerteza. O mundo, salienta, José Crespo de Carvalho, está “mais instável, mais rápido e mais complexo”, o que significa que os MBA “terão de formar menos repetidores de fórmulas e mais decisores capazes de pensar, integrar e agir.” Fazendo-o, acrescenta, “de forma independente e for-

Como avaliar os MBA online na era da IA?

■ O futuro trará muita mais inteligência artificial (IA) generativa, o que coloca desafios importantes às escolas de negócios, sobretudo às que oferecem programas de MBA online. Um artigo publicado recentemente no jornal britânico “Financial Times” (FT) revela preocupações com o potencial de fraudes, de como podem as escolas de negócios detetá-las e o que devem fazer quando as encontram. “Tudo isso está levando as escolas a repensar a forma como fazem as avaliações, principalmente nos MBA online”, escreve Sarah Murray. A reformulação, adianta, passa por “alterar o equilíbrio entre redação e projetos em grupo, pedir aos alunos que defendam os trabalhos escritos e recorrer a avaliações orais para testar as suas competências de análise crítica.”

mando ideias próprias, convicções, baseadas no seu conhecimento e nas suas competências”.

Na mesma linha e em síntese, remata Luís Marques, Diretor do MBA Executivo e Docente na Católica Porto Business School: “O MBA do futuro será menos sobre acumular conhecimento e mais sobre desenvolver a capacidade de interpretar contextos complexos, tomar decisões com impacto e liderar processos de transformação nas organizações”.

É o resultado que importa.



Inspired Minds. Lead the Future.



Triple Crown Accreditation



O caminho para a realização dos seus objetivos.

Começamos com a promessa de preparar os nossos participantes para gerir e liderar organizações. Atualmente, queremos aproveitar a nossa posição de liderança como criadores de ideias e transformadores de negócios para ajudar a dinamizar as empresas e a moldar a sociedade de uma forma significativa. O nosso objetivo é desafiar as convenções e ultrapassar os limites através da excelência académica, da diversidade e do impacto organizacional. Embarque numa jornada transformadora, que passará por Silicon Valley, pela Academia da Força Aérea e por desafios reais de empresas, onde evoluirá a sua carreira, performance e olhar sobre o mundo para o nível de excelência.

Saiba mais sobre o ISEG MBA em
isegexecutive.education



Paulo Jorge Ferreira ■ Reitor da Universidade de Aveiro e presidente do CRUP, em fim de mandato, alerta para o estrangulamento financeiro que se vive nas universidades. Defensor entusiasta da requalificação e do alinhamento de competências, deixa o aviso: as universidades têm de ser ágeis a adaptar currículos e as empresas têm de investir mais na valorização dos talentos que elas formam.

“É possível e urgente fazer um melhor alinhamento de competências”

Almerinda Romeira
aromeira@medianove.com

Paulo Jorge Ferreira, 63 anos, vai, em breve, regressar ao que mais o apaixonava: os alunos, a sala de aula, ensinar. O professor catedrático no Departamento de Eletrónica, Telecomunicações e Informática, que é um dotado na escrita, está a concluir o segundo mandato consecutivo como reitor da Universidade de Aveiro e o seu mandato como presidente do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP).

Nesta entrevista-despedida dessa dupla função, deixa claro que a situação nas universidades é grave do ponto de vista financeiro e não resulta de má gestão. Aponta o dedo ao modelo de financiamento, que penaliza quem tem uma estratégia e à falta de plurianualidade que impede o planeamento estratégico.

Natural de Torres Novas, preocupado com as questões do mundo real, pragmático, tem vindo a alertar aos longo dos anos para o desequilíbrio entre as competências das pessoas e as necessidades das empresas.

Insiste que é urgente fazer um melhor alinhamento de competências e destaca as microcredenciais como solução ideal e ágil para a requalificação rápida

da dos portugueses. Merece todo o nosso crédito.

Foi eleito presidente do CRUP em 2022 e até 2026, tendo ao seu lado as instituições mais pequenas e uma ideia clara para o financiamento do Ensino Superior. Em cinco palavras como descreve o seu mandato?

Resiliência, coesão, exigência, diálogo e transformação.

Que balanço faz?

O balanço tem sido de união num período crítico, onde a representação de todas as instituições, em toda a sua diversidade, tem permitido a construção de uma voz única e forte do Ensino Superior. Todos os reitores contribuíram para isso.

O financiamento das instituições do Ensino Superior com base no histórico deu já um passo em frente, passando a contemplar índices mais quantitativos como o número de estudantes. Que outras componentes deveriam entrar nos cálculos, visando tornar o modelo mais equilibrado e justo para quem tem uma estratégia?

Houve progresso, sim. Mas não se descrevem instituições tão complexas como universidades

com um único número. Não tratamos só de quantidade, mas também de qualidade. É evidente que a quantidade é mais fácil de medir. Nisto, como em muitas outras coisas, não medimos o que é importante: medimos o que é fácil medir.

Precisamos de encontrar métricas para a qualidade da investigação, para o impacto económico e social na região envolvente, e para a capacidade de captação de financiamento internacional.

Tudo pesado, o financiamento das universidades públicas continua muito insuficiente. A absorção da inflação, das atualizações salariais e de alterações legislativas diversas têm sido remediadas para as universidades, agravando a sua situação. O volume e o modelo de financiamento atual continua a ser asfixiante para quem tem uma estratégia, e não chega sequer para cobrir as despesas com o pessoal.

O modelo?

Quanto ao modelo, seria muito interessante dispormos de plurianualidade. Continuamos a prestar contas de 1 de janeiro a 31 de dezembro, não havendo quase nada nas instituições que obedeça a tal calendário. Os projetos, a prestação de serviços, o PRR – tudo se rege por calendários que saem fora do ano civil.



O que as instituições recebem para investigação é obtido de forma competitiva, em contexto nacional ou internacional, público ou privado. E, por vezes, a competição é extraordinariamente exigente. Mas, ainda assim, o que conseguimos é notável: um crescimento muito importante do financiamento em cenários competitivos

As receitas de qualquer atividade podem entrar num ano e as despesas noutra, o que força as instituições a um contorcionismo cada vez mais difícil.

Recentemente, entregou ao ministro da Educação um “pacote de emergência” para evitar a “paralisia” das universidades já este ano letivo. Estão assim tão mal? É possível quantificar o ‘buraco’?

É importante perceber que a situação é grave e que não resulta de má gestão. Há dois aspetos distintos envolvidos: por um lado, a insuficiência da dotação orçamental do Estado, que já mencionei; por outro, as diferenças entre o cenário previsto quando submetemos orçamento, e a situação real encontrada quando o executamos. O segundo aspeto é aquele a que chamei “erosão orçamental”.

Qual foi o resultado da reunião com o ministro Fernando



Alexandre? Conseguiu obter ganhos de causa para as Universidades?

A tutela mostrou sensibilidade para o problema, mas até ao momento não se vislumbram propostas concretas. Na verdade, os prazos para submetermos o orçamento foram até antecipados em cerca de mês e meio, o que torna ainda mais provável o desacerto entre o previsto e o encontrado.

Qual o montante médio de financiamento atual numa instituição? Que custos cobre?

Os totais por universidade e sub-sistema encontram-se na página da Direção-Geral do Ensino Superior. Em caso algum a dotação do Estado cobre os custos com pessoal. Na verdade, o peso do Orçamento de Estado no orçamento total das instituições tem-se reduzido gradualmente. Isso não significa uma autonomia financeira crescente. Por exemplo, uma instituição pode cap-

tar grandes financiamentos para investigação, mas esses financiamentos ficam imediatamente comprometidos com a atividade de investigação.

Como conseguem as Universidades e a UA, em particular, ensinar e fazer investigação com esta desvantagem competitiva face à maioria das congéneres europeias?

A capacidade de fazermos investigação depende de vários fatores que foram sendo construídos ao longo dos anos. Tomámos medidas para facilitar e acelerar a transformação de boas ideias de investigação em propostas de projetos ganhadoras. Tudo que as instituições recebem para investigação é obtido de forma competitiva, em contexto nacional ou internacional, público ou privado. E, por vezes, a competição é extraordinariamente exigente. Mas ainda assim o que conseguimos é notável: um crescimento muito impor-

tante do financiamento em cenários competitivos.

O que seria um bom aumento na dotação orçamental para o setor do Ensino Superior e da Ciência em 2027?

Ouvimos falar, há largos anos, em metas de investimento para a ciência e ensino superior em percentagem do PIB. Estamos longe de as cumprir. Estabelecer um roteiro claro, irreversível, para atingir uma dada percentagem do PIB representaria um ponto de viragem para o ensino superior, para a economia, para o país. A introdução da plurianualidade seria importante, incentivaria o planeamento estratégico, aumentaria a previsibilidade e facilitaria a gestão racional de recursos.

No imediato, o Orçamento do Estado devia pelo menos cobrir os gastos com pessoal e os encargos adicionais motivados por ajustes salariais, progressões remuneratórias, etc. É preciso garantir com força de lei a neutralidade orçamental das alterações legislativas.

Há outros fatores importantes: A incerteza jurídica precisa de ser reduzida, e o código dos contratos públicos precisa de ser revisto.

É urgente criar um programa que permita requalificar os edifícios, alguns dos quais são muito antigos, e precisam de intervenções profundas que os nossos orçamentos não permitem sequer sonhar. Quanto mais tarde o fizermos, mais caro ficará.

O último relatório da OCDE "Education at a Glance" coloca Portugal muito abaixo de outros países na formação profissional e na formação ao longo da vida. Os cursos de grau com a duração de quatro e cinco anos respondem à necessidade de atualizar competências?

Os cursos de quatro e cinco anos mantêm-se essenciais para criar bases sólidas de conhecimento e espírito crítico, mas não podem ser vistos como a única resposta à necessidade de atualizar competências. O conhecimento hoje tem uma taxa de obsolescência muito rápida.

As empresas queixam-se que têm empregos sem pessoas. Mas também existem pessoas sem emprego, embora Portugal esteja numa situação

próxima do pleno emprego. É possível fazer um melhor alinhamento entre as competências das pessoas e as necessidades das empresas?

Tenho chamado a atenção para esse paradoxo, repetidamente. Assegurar emprego é importante, mas insuficiente. Há pessoas subempregadas, ou seja, pessoas que com requalificação poderiam passar a desempenhar outras funções, que permitiram ao empregador produzir mais e pagar melhor. É possível e urgente fazer um melhor alinhamento de competências. Isto exige diálogo constante: as universidades têm de ser ágeis a adaptar currículos, e as empresas têm de investir mais na valorização e na retenção dos talentos que formamos.

Foi o principal impulsionador em Portugal das microcredenciais financiadas pelo PRR. Estes cursos de curta duração são a solução para o problema da requalificação? Que 'feedback' tem recebido?

Sendo um dos principais impulsionadores das microcredenciais, vejo estes cursos curtos como a solução ideal e ágil para a requalificação rápida, tendo recebido excelente retorno de um tecido empresarial que aprecia a ação imediata.

Que valor tem, na sua perspetiva, uma pós-graduação? O que diferencia uma pós-graduação de uma microcredencial?

A grande diferença face a uma pós-graduação é o foco: a microcredencial é cirúrgica e foca-se numa competência técnica ou

transversal imediata, enquanto a pós-graduação oferece um aprofundamento mais vasto e estrutural de uma área do saber. As microcredenciais podem acumular-se, num documento digital e digitalmente selado, permitindo à pessoa dosar e planear o esforço de requalificação ao longo do tempo.

O que falta a Portugal para conseguir transformar a ciência em inovação, fazer produto e criar riqueza? Neste campo, o que separa o nosso país e a Europa, no geral, dos Estados Unidos?

O problema sente-se na Europa, não apenas em Portugal. O que nos separa dos Estados Unidos é precisamente um ecossistema maduro de capital de risco e uma cultura que tolera a falha e premeia o empreendedorismo e o risco. Aproximar mais as universidades e as empresas é fundamental: as universidades transformam recursos em conhecimento, as empresas transformam conhecimento em riqueza. Devem trabalhar mais em conjunto, para que as primeiras produzam ainda mais conhecimento, e as segundas ainda mais riqueza.

Uma palavra ainda sobre a praga do nosso tempo e até da nossa Europa: livrem-se de tanta burocracia. Todos os governos a elegem como alvo a abater, todos são derrotados por ela. Não beneficia ninguém, transforma o fácil em difícil, e aumenta o custo para todos. A questão é por onde começar.

Como olha para o futuro da Universidade? Como a projeta em 2050? Qual o perfil do estudante (do futuro)? Para que tipo de procura tem que estar preparado o Ensino Superior?

Vejo a Universidade do futuro como um centro contínuo de investigação e aprendizagem. O estudante não procurará o Ensino Superior apenas aos 18 anos; será um profissional em constante requalificação, procurando modelos híbridos, modulares e altamente flexíveis.

O que vai fazer no dia seguinte a deixar a reitoria?

É simples. Regressarei à minha base e aos meus estudantes, com quem tanto aprendo, retomando a vida académica que sempre me apaixonou.



Uma palavra ainda sobre a praga do nosso tempo e até da nossa Europa: livrem-se de tanta burocracia. Todos os governos a elegem como alvo a abater, todos são derrotados por ela. Não beneficia ninguém, transforma o fácil em difícil, e aumenta o custo para todos. A questão é por onde começar

Ambição, mudança e progressão. As razões para fazer um MBA

Formação ■ Investir na formação profissional continua a ser um fator diferenciador no mercado de trabalho. Um MBA é considerado a porta de entrada dos profissionais para lugares de gestão.

Inês Correia Botelho
ibotelho@medianove.com

Fazer ou não fazer um MBA (Masters in Business Administration), é a questão para muitos profissionais que ambicionam algo mais, mas que não sabem se este tipo de qualificação faz sentido numa era de mudança significativa no mercado laboral.

Apesar das empresas valorizarem cada vez mais as chamadas *soft skills* e as competências práticas serem mais valorizadas num trabalhador, a Randstad refere que fazer um MBA ainda compensa. “Investir num MBA continua a ser uma aposta estratégica para muitos profissionais em Portugal”,

“O MBA pode reforçar o perfil, mas é a sua aplicação prática e o contexto profissional que determinam o seu real valor”, afirma Sandrine Veríssimo, business diretor da Hays

afirma Isabel Bragança Guerra, senior consultant, Finance, HR, Tax & Legal, na Randstad, “os dados mostram que o MBA mantém relevância, sobretudo em funções de gestão e liderança”.

“Num contexto em que a escassez de talento é estrutural e as empresas competem globalmente por perfis qualificados, o verdadeiro diferencial está na combinação entre conhecimento técnico, pensamento crítico e capacidade de gerar impacto no negócio. Ou seja, o MBA pode reforçar o perfil, mas é a sua aplicação prática e o contexto profissional que determinam o seu real valor”, afirma Sandrine Veríssimo, business diretor da Hays.

Contudo, Sandrine Veríssimo refere que “um MBA é relevante, mas não substitui a experiência prática no terreno, as competências digitais e analíticas e a capacidade de trabalhar em ambientes multiculturais. O mercado está cada vez mais orientado para ‘saber fazer’ e não apenas ‘saber’”.

Em Portugal é comum as empresas pedirem este tipo de formação para “cargos de C-level, como CEO, CFO, COO ou diretores de área, refletindo o peso do MBA na preparação de profissionais para funções estraté-



Ambição e progressão. Ver mais longe é razão para um MBA

MBA continua a ser uma certificação prestigiada e com elevada procura

■ “Ambição” é o que leva muitos trabalhadores a investir num MBA. “Ambição tanto no sentido mais óbvio de querer progredir ou mudar de carreira, mas também no sentido menos óbvio de ambição de aprender coisas novas e sair da zona de conforto”, afirma João Serrano, copresidente do Alumni Club, The Lisbon MBA Católica/Nova. Para o ex-aluno, um bom MBA faz diferença no percurso profissional de um trabalhador,

uma vez que dá “ferramentas executivas, de gestão e administração empresarial, de uma forma completa cobrindo as diversas áreas que um líder tem de dominar”. Para além de entregar estas ferramentas, o MBA é uma das certificações que dá “reconhecimento académico internacional seja qual for o país ou mercado”, sendo uma certificação diferenciadora para conseguir entrar nos níveis de gestão de uma multinacional.

gicas e de decisão”, aponta Isabel Bragança Guerra.

Segundo Luís Marques, diretor do MBA executivo da Católica Porto Business School, tem existido uma “evolução positiva da procura” por MBA, “particularmente após o período da pandemia, acompanhada por uma maior diversidade de perfis e setores representados”.

Os efeitos desta formação são notados na “progressão de carreira, do acesso a funções de maior responsabilidade e na evolução salarial, sendo que em muitos casos, esse impacto começa ainda durante o programa”, refere Luís Marques.

A evolução salarial é uma das ‘vantagens’ desta formação, “estudos recentes indicam que profissionais com MBA podem ter um aumento salarial médio de cerca de 60% ao longo da carreira, em comparação com quem tem apenas uma licenciatura. Em termos práticos, isso traduz-se em salários significativamente mais altos em funções de consultoria, gestão, finanças ou cargos estratégicos”, afirma Isabel Bragança Guerra.

Para Luís Marques os três principais fatores que levam um profissional a candidatar-se a esta formação é a progressão de carreira, o desenvolvimento de competências de liderança e o aumento da capacidade de gerar impacto nas organizações.

“A estes fatores juntam-se o acesso a uma rede de contactos relevante, a exposição a diferentes realidades empresariais e, cada vez mais, a vontade de reconfigurar percursos profissionais num contexto marcado pela incerteza e pela transformação acelerada dos negócios”, refere.

Procurado, maioritariamente, por profissionais com alguns anos de experiência que pretendem “preparar a passagem para funções de liderança, atualizar competências, ganhar novas ferramentas de decisão e ampliar a sua visão estratégica”, segundo Luís Marques, o MBA não “não é mais um passaporte automático para o sucesso, mas permanece uma ferramenta poderosa para aqueles que procuram acelerar a carreira, assumir funções de liderança e expandir horizontes profissionais”, salienta Isabel Bragança Guerreiro.

Liderança híbrida e visão estratégica na corrida ao talento executivo

As empresas procuram líderes com capacidade de adaptação, visão estratégica e articulação entre negócio, pessoas e tecnologia. Para Tiago Almeida, Head of Executive Search & Recruitment da Neves de Almeida, o desafio não passa pela falta de talento, mas pela escassez de perfis capazes de responder, de forma integrada, às exigências de um contexto em rápida mudança.

Num contexto de transformação tecnológica acelerada, que tipo de perfil de liderança as organizações estão realmente a procurar?

Num contexto de transformação tecnológica acelerada, as organizações não procuram apenas líderes “digitais”, mas perfis híbridos, adaptados e orientados para pessoas e tecnologia. Há um consenso de que os modelos tradicionais estão obsoletos, exigindo lideranças com capacidade de decisão complexa e visão transversal para gerir operações, considerando três fatores críticos: negócio, pessoas e tecnologia. Espera-se que o líder atual seja eficiente, com competências adaptativas, capaz de lidar com a incerteza, tomar decisões com agilidade e que esteja em constante evolução. Deve estar centrado nas pessoas, mobilizar, comunicar com clareza e garantir que, na era tecnológica, não se perde o efeito humano, incentivando a colaboração e uma cultura de inovação contínua. As organizações procuram um líder que, mesmo que não domine tecnicamente as tecnologias, tenha literacia digital, para que essas competências possam ser uma mais-valia para o negócio da empresa. Em suma, um líder atual deverá compreender o contexto (negócio), ser capaz de dinamizar um ambiente de desenvolvimento (pessoas), potenciar competências digitais, funcionando sempre como um agente de mudança (híbrido).

De que forma o Talent Mapping permite hoje às empresas conhecer melhor o mercado e antecipar necessidades futuras de liderança?

Durante muitos anos, as decisões de contratação – especialmente ao nível executivo – foram frequentemente influenciadas por redes pessoais, percepções de mercado ou urgência organizacional. Embora estes fatores continuem a ter relevância, são hoje insuficientes num mercado cada vez mais complexo e competitivo.

Num contexto empresarial marcado pela escassez de talento qualificado, elevada mobilidade executiva e rápida transformação das competências, a forma como as organizações tomam decisões de contratação tornou-se um fator crítico de competitividade. As empresas que se destacam na atração de talento,



Tiago Almeida, Head of Executive Search & Recruitment da Neves de Almeida

não são as que reagem rapidamente aquando de uma posição em aberto, mas sobretudo as que compreendem o mercado de talento antes de tomar decisões.

É neste enquadramento que o Talent Mapping assume um papel cada vez mais estratégico numa perspetiva de Gestão de Talento. Mais do que uma ferramenta de recrutamento, permite às organizações obter uma visão estruturada do ecossistema de talento relevante para o seu mercado, analisando setores e empresas concorrentes, tendências e movimentos estratégicos de outros líderes, bem como o seu posicionamento salarial e perfil de competências. Torna-se possível compreender onde está o talento mais relevante, que competências estão a emergir e quais os perfis que começam a tornar-se escassos.

É realmente difícil encontrar talento executivo ou o problema está em encontrar perfis com o conjunto certo de experiência e visão estratégica?

A ideia de “escassez de líderes” é real, mas é parcialmente enganadora. Na

maioria dos casos, não falta talento executivo no mercado, o que falta são “líderes escassos”, ou seja, que sejam capazes de combinar em simultâneo uma experiência relevante com uma visão estratégica e exerçam simultaneamente uma liderança transformacional e mobilizadora. O problema não está na quantidade de profissionais disponíveis, mas sim na qualidade e na capacidade de adequação ao contexto atual. Tecnicamente, existe muito talento disponível no mercado, mas nem todos se mostram capazes de liderar em contextos atuais. Há muitos executivos com excelente track record e experiência, com profundo conhecimento setorial, mas com experiência em contextos hierárquicos tradicionais e, por conseguinte, menor exposição a contextos digitais e mudança contínua.

Num mercado cada vez mais competitivo, o que distingue hoje um bom MBA?

É um facto que o mercado se encontra atualmente saturado de oferta formativa neste contexto. O valor percebido de um MBA nos anos 2000, que apenas

algumas elites conseguiam alcançar (implicava por exemplo anos sabáticos e exclusivamente dedicados à realização dos mesmos) mudou radicalmente e tornou-se um conceito algo banalizado e até de fácil acesso a vários profissionais.

Um bom MBA já não se distingue apenas pela reputação, distingue-se pela relevância real para o contexto atual, impacto na carreira ou mesmo pela garantia de upgrades funcionais e evoluções hierárquicas.

Essa escolha deverá ser analisada sob várias formas. O mesmo deverá estar focado na integração com o mundo real, ou seja, é importante ter um contexto académico sólido, mas combiná-los com casos reais do mundo corporativo, garantido assim, um método de ensino menos teórico e mais transformativo. Um MBA deve apostar no desenvolvimento de competências do futuro, como IA, analytics ou ESG, assegurando o acesso a plataformas académicas e corporativas internacionais e valorizando uma rede de networking diversificada, com diferentes perfis de alunos.



A escolha da formação deverá ter em consideração as prioridades de transformação e competitividade das empresas

Investimento à espera de impacto direto nos negócios

Mais-valia ■ Empresas veem valor na formação de topo. Procuram gestores que decidam com base em dados e que gerem resultados, que entreguem.

Teresa Cotrim
tcotrim@medianove.com

Durante décadas, o MBA foi visto como o passe-dourado para cargos de liderança. Hoje, a questão impõe-se com maior nuance: continuará a justificar o investimento de tempo, dinheiro e energia? O que querem, afinal as empresas? A resposta é um depende do momento da carreira e do que a empresa precisa.

Rafael Rocha, diretor-geral da CIP – Confederação Empresarial de Portugal, considera que o MBA mantém um papel de grande relevância, sobretudo em fases iniciais ou intermédias da carreira. “Profissionais com

três a oito anos de experiência – frequentemente oriundos de áreas técnicas como engenharia ou ciências – encontram neste tipo de formação uma oportunidade de adquirir uma visão integrada da gestão e consolidar competências essenciais.”

O desafio está, sobretudo, do lado das escolas de negócios. Os programas têm de acompanhar o ritmo das mudanças geopolíticas e económicas do mundo

Mas na sua opinião, a adequação de um MBA deve ser analisada à luz do momento de carreira, do perfil do participante e da natureza dos desafios que enfrenta. “No caso de gestores mais experientes ou de empresários com percurso já consolidado, a formação continua tende a gerar maior valor quando assente em programas mais executivos, de duração mais curta e com forte incidência prática, orientados para temas específicos e atuais da gestão”.

Para Rafael Rocha, áreas como a liderança em contextos de incerteza, a tomada de decisão em ambientes complexos, a transformação organizacional, a *governance*, a inovação ou a inteligência artificial respondem,

60% das organizações valorizam o MBA

■ Num mercado de trabalho cada vez mais exigente, o MBA consolida-se como uma das qualificações mais valorizadas pelas empresas. Segundo o X Barómetro DCH Gestão do Talento 2025/26, da EAE Business School para a Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH), cerca de 60% das organizações privilegiam candidatos com esta formação para funções com responsabilidade transversal. Mais do que conhecimento técnico, procuram-se perfis capazes de compreender o negócio de forma integrada, tomar decisões estratégicas e liderar equipas em contextos de mudança. Num contexto em que a inteligência artificial assume tarefas operacionais, competências como pensamento crítico, liderança e comunicação ganham peso. Precisamente aquelas que o MBA tende a desenvolver.

muitas vezes, de forma mais direta às exigências que hoje se colocam às organizações

Benvinda Catarino, diretora de Formação e Desenvolvimento Empresarial da AIP, reconhece que se tem vindo a assistir a discursos sobre o declínio dos MBA por não acompanharem o novo contexto de transformação das lideranças, apesar deste grau académico continuar a ser valorizado pelos empregadores, enquanto fator de preparação para cargos de gestão. Na sua opinião, o desafio está, sobretudo, do lado das escolas de negócios. Num mundo marcado por tensões geopolíticas, instabilidade económica, disrupção tecnológica e crise climática, os programas têm de acompanhar o ritmo. “A evolução tecnológica e o ritmo das mudanças obrigam a uma reconfiguração dos programas”, defende, apontando para a necessidade de integrar competências como domínio da inteligência artificial, análise de dados e liderança de equipas multiculturais e multigeracionais, potenciando a resiliência, propósito corporativo e a antecipação estratégica na tomada de decisão.

Outro dos fatores distintivos dos MBA continua a ser a rede de contactos. “Para muitos profissionais – especialmente aqueles com ambição internacional –, esta componente relacional pode transformar-se num ativo decisivo, abrindo portas a oportunidades de negócio e progressão de carreira”, aponta Rafael Rocha. Ainda assim, o próprio conceito de MBA parece estar em mutação. A ideia de um bloco formativo fechado está a dar lugar a um modelo mais contínuo e flexível.

“O MBA deverá evoluir para um modelo de aprendizagem ao longo da vida”, defende Benvinda Catarino, com especializações que acompanhem as diferentes fases do percurso profissional. Rafael Rocha termina dizendo que o MBA mantém relevância no ecossistema da formação de executivos, mas não deve ser entendido como uma solução indiferenciada para todos os perfis. “A escolha da formação deverá ser sempre criteriosa, estratégica e ajustada às necessidades concretas de desenvolvimento de cada gestor ou empresário, bem como às prioridades de transformação e competitividade das empresas”.

2026'27

CANDIDATURAS

UNIVERSIDADE
PORTUGALENSE

UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

Saber mais,
fazer melhor.

MESTRADO INTEGRADO

_Arquitetura e Urbanismo

MBA

_MBA Executivo

MESTRADOS

_Ciência de Dados
_Ciência Jurídica Forense
_Direito
_Direito Europeu e Comparado
_Direito Transnacional
_Engenharia Informática e Computação
_Gestão
_Inovação em Educação
_Marketing e Negócios Digitais
_Psicologia Clínica e da Saúde
_Relações Internacionais e Diplomacia
_Turismo e Hospitalidade

PÓS-GRADUAÇÕES

_Ciência Política
_Direito Bancário e Direito dos Valores Mobiliários
_Fundamentos Clínicos para a Gestão Hospitalar
_Marketing Digital, Business & Artificial Intelligence

PROGRAMAS EXECUTIVOS

_Digital Media Arts
_Escanção e Mercado Global de Vinhos
_Mobilidade Urbana Sustentável
_Strategic Brand Leadership

DOUTORAMENTOS

_Ciências Empresariais
_Ciências Jurídicas
_Psicologia Clínica e Aconselhamento

PROGRAMAS INTENSIVOS

_Direito do Trabalho
_Liderança com Propósito
_Registos e Notariado
_Tecnologia, Geopolítica e Segurança Internacional



gabinete de ingresso.

email: ingresso@upt.pt

tl. +351 225 572 222/3

linha verde: 800 270 201



O que o MBA trouxe à carreira deles

Aprendizagem ■ Gestores e executivos de 'middle e top management' encontram no MBA a catapulta para impulsionar a carreira. Há um antes e um depois do programa, dizem ao JE. Eis os seus testemunhos.

Almerinda Romeira
aromeira@medianove.com

Não se conhecem, mas partilham uma certa visão das coisas que os faz estar próximos uns dos outros.

Vasco Falcão, Gonçalo Gomes, Carmen Tavares e Helder Amorim são rostos do "middle e top management" que encontrou no MBA (Master of Business Administration) a catapulta para impulsionar a carreira. A solução formativa que lhes permite mais rapidamente ir mais alto e mais longe.

"O programa ajudou-me a olhar para o mundo como o lugar onde podia trabalhar", afirma Vasco Falcão, 50 anos, CEO da Konica Minolta Portugal & Spain, ao Jornal Económico (JE).

Era diretor geral quando ingressou na turma de 2011/2013 do AESE Executive MBA. Depois disso assumiu diferentes responsabilidades, incluindo o marketing do Cluster Sul (Portugal, Espanha, Itália e França), a presidência da Konica Minolta em Espanha e a responsabilidade europeia pela unidade de negócios Digital Workplace/Digital Transformation. Estes desafios levaram a um convite do CEO do grupo para viver e trabalhar no Japão, durante um ano, onde colaborou na definição da estratégia global.

"Uma das maiores aprendizagens, reforçada na AESE Business School, foi a importância de saber ouvir. Hoje, sei que liderar não é ter todas as respostas, mas criar espaço para que surjam as melhores", revela.

Existe um antes e um depois do MBA, admite Camen Tavares, 46 anos, executiva na Siemens Healthcare. "O programa tira-nos da zona de conforto, destrói crenças – para que pos-

samos construir de novo. O *networking* com pessoas de diferentes geografias é enriquecedor e o mais valioso é que estas ligações perduram".

O impacto mede-se no dia a dia. Carmen diz ser hoje "mais rápida, mais objectiva, mais focada". Navega com confiança em áreas onde antes se sentia menos segura e tem uma visão holística do mundo profissional. "O MBA tornou-me uma profissional e uma pessoa melhor – uma mulher mais empoderada e pronta para todos os desafios".

Estabeleceu o objetivo de fazer o MBA em 2022, após concluir um programa de liderança. "Com vários anos de experiência em contexto internacional, sentia que precisava de aprofundar as competências em gestão, finanças, estratégia e inovação", lembra. Está segura que o Global Online MBA da PBS, eleito o sexto melhor do mundo este ano, foi a resposta certa. "Um corpo docente de excelência, um programa apelativo e acessível a partir de qualquer lugar", elogia.

Para Carmen, o retorno deste investimento é visível todos os dias.

Helder Amorim, National Head of Pharmacy Management | Head of Production at CUF Oncology Cluster Norte, soma 25 anos de carreira. Garante, sem pestanejar: "foi a minha melhor decisão formativa".

Quando iniciou o MBA na Católica Porto Business School, somava 17 anos na saúde, duas pós-graduações e experiência em Espanha e Inglaterra. "Quería um *standard* internacional para dar o salto", conta.

O MBA deu-lhe a senioridade para assumir várias funções de coordenação nacional na CUF, acompanhando o crescimento da empresa. "Sem ele, este caminho seria incomparavelmente



Carmen Tavares
Siemens Healthcare
- Global Online MBA, da Porto Business School



Vasco Falcão
CEO da Konica Minolta Portugal & Spain - AESE Executive MBA



Helder Amorim
National Head of Pharmacy Management | Head of Production at CUF Oncology Cluster Norte - MBA na Católica Porto Business School



Gonçalo Gomes
1GLOBAL - MBA no ISEG



O MBA é considerado um ponto de viragem na carreira e na vida

mais duro e eu estaria menos preparado", diz-nos.

Helder conta que o verdadeiro embate não veio apenas da excelência dos professores, mas do choque de realidades da turma. "Cruzar perspectivas com setores tão distintos arrancou-me da zona de conforto e foi brutalmente enriquecedor". Salienta a aposta a sério nas *soft skills*, atirando os formandos "para dinâmicas de absoluto stress e imprevisibilidade".

Aprender a decidir rápido e sob pressão é um dos pilares da liderança, explica. "O *timing* provou-o: terminei em plena pandemia, o teste máximo à gestão na incerteza. O impacto em mim foi cirúrgico".

Gonçalo Gomes, de 30 anos, regressou à casa onde tinha sido feliz. Reencontrou o conforto. "Depois da passagem pelo ISEG na licenciatura, este foi um regresso muito desejado e do qual, confesso, já tenho saudades. Tal como referi no meu discurso de despedida: 'ISEG, sempre que precisares de mim,

aqui estarei para retribuir tudo o que me ensinaste".

Esta "experiência enriquecedora" terminou há cerca de um ano. Nas suas palavras revelou-se "um verdadeiro ponto de viragem - não apenas na progressão da minha carreira, mas na forma como penso, lidero e crio valor dentro da minha empresa".

O mesmo entendeu a 1GLOBAL, empresa do sector das telecomunicações onde desenvolve a sua carreira profissional. "Assim que concluí o MBA do ISEG, avalei, em conjunto com a equipa de gestão, as competências adquiridas, tendo-me sido apresentada uma proposta de progressão com efeitos no mês seguinte". Ao longo do último ano, Gonçalo teve a oportunidade de aplicar na prática "os ensinamentos partilhados, não só pela excelente equipa docente", como pelo "grupo extraordinário de colegas com percursos muito diversos".

Não é por acaso que se diz que o MBA, mais do que um curso, é uma experiência de vida.

THE MBA EXPERIENCE

INSPIRING LEADERS, DRIVING CHANGE

Entre os melhores MBAs do mundo, os programas da Porto Business School desafiam líderes a explorar o futuro, decidir com visão e liderar a transformação das organizações na era da inteligência artificial.



Executive MBA

**FT Executive
MBA Ranking Top 100**

Este é o seu tempo para agir.
Para explorar. Para liderar.

Formato: Blended
(presencial/online)

Idioma: Português e Inglês

Duração: 15 meses



International MBA

**FT Global
MBA Ranking Top 100**

Reinvente-se.
Explore o futuro.

Formato: Presencial

Idioma: Inglês

Duração: 11 a 15 meses



Global Online MBA

**FT Online
MBA Ranking Top 10 world**

Explora a liderança na era
da Inteligência Artificial.

Formato: Online

Idioma: Inglês

Duração: 15 meses

Acreditações:



Rankings:



Explore os
programas aqui:

Early bird fee até
31 de março, 2026



pbs.up.pt

Explore Forward.
Lead the change.



Muitas plataformas digitais protagonizam negócios bem-sucedidos em Portugal

Há startups a nascer nas salas de aula

Empreendedorismo ■ A experiência acumulada no MBA permite criar negócios e melhorar outros. DocDigitizer, Onedash, Hope Care, Human Talent, Wonderstudio e BOLD são bons exemplos.

Almerinda Romeira
aromeira@medianove.com

João Fernandes, engenheiro informático, encontrou na sala de aula competências que o ajudaram a dar o passo decisivo.

No final de 2018, dois anos após terminar o The Lisbon MBA, fundou a DocDigitizer, movido pelo propósito de automatizar a extração de dados presos em documentos, o maior bloqueio à transformação digital das grandes organizações. A empresa posiciona-se desde o início no mercado internacional, com foco em banca e serviços financeiros, e opera hoje em 11 países entre a Europa e os Estados Unidos.

Em 2021, ultrapassou um milhão de receita recorrente mensal. “Enquanto o ecossistema apostava em crescimento alavancado por capital de risco,

a DocDigitizer escolheu rentabilidade sustentável”, justifica. Quando a contração de 2022-23 dizimou dezenas de startups, manteve-se sólida, com margem EBITDA superior a 25%.

As opções de João Fernandes revelaram-se acertadas. Não acaba aqui. O *boom* da inteligência artificial trouxe uma aceleração significativo e a DocDigitizer posiciona-se hoje como uma das plataformas mais inovadoras a nível mundial no suporte a agentes de IA autónomos, reconhecida pela Gartner e Forrester no espaço de *Intelligent Document Processing*.

A história da Devoteam em Portugal começa uma década antes, em 2009. “A BOLD nasceu, literalmente, pelo Bruno Mota e colegas, nos bancos do ISCTE Executive Education. Passou, mais tarde, a BOLD Devoteam. E é hoje Devoteam, uma mul-

tinacional tecnológica que superou a fasquia das 1000 pessoas em Portugal, tornando-se numa empresa de referência”, conta José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education, ao JE.

Mais do que criar startups por si só, o objetivo é desenvolver a mentalidade empreendedora, explica Agostinho Abrunhosa, do AESE Executive MBA

Um viveiro, olhando para a sua descrição: “Umas maiores outras menores mas, aqui, nasceram muitas empresas. Acertaram-se outras. Reconfiguraram-se muitas. Preparou-se a expansão de outras tantas. E ultimamente muitas plataformas digitais e seu desenvolvimento têm vindo a dar origem a empresas”.

O ISEG também assume a sua quota parte no nascer e florescer de projetos. André Silva, managing partner do Wonderstudio, ateliê de arquitetura e design de interiores, com escritório no centro de Lisboa, fundado em 2016 pela arquiteta Margarida Martins, encontrou no Quêlhas as ferramentas de que precisava.

“O MBA Executivo no ISEG, que conclui em 2025, nasceu de um desafio da própria Margarida – minha mulher e sócia, por quem nutro uma tremenda admiração. Foi ela que me trouxe para este projeto e que continua a desafiar-me todos os dias”.

A dinâmica é simples: aceitar desafios, fazer acontecer e crescer. “A vontade de fazer melhor e entregar mais, falou sempre mais alto”, salienta. E o impacto na organização, começa a sentir-se. “A implementação da mudança requer o seu ritmo: estratégia e uma visão renovada do negócio, novos recursos humanos, processos mais estruturados, introdução de tecnologia e um foco cada vez mais centrado na experiência dos nossos clientes e na aprendizagem dos nossos colaboradores”.

O Wonderstudio avança agora para um modelo de grupo empresarial – integrando arquitetura, design de interiores e construção, com novos mercados, clientes e projetos no horizonte, com o objetivo de “oferecer a melhor experiência e quebrar tabus”.

Na Porto Business School em resultado de um projeto de empreendedorismo do Digital MBA, nasce, em 2024, a Onedash.

Luís Pereira, fundador e CEO, procura resolver um senhor problema: A maioria das PME sabe que está exposta a ataques informáticos, mas não sabe o que fazer. “Sem equipas dedicadas nem orçamento para consultores, ficam reféns de ferramentas complexas e dispendiosas, pensadas para grandes empresas”, explica. A sua solução é uma plataforma que monitoriza “de forma contínua a segurança das empresas” e “transforma dados técnicos em algo que qualquer ges-



Luís Pereira
Fundador e CEO da Onedash



André Silva
Managing Partner da Wonderstudio



Joao Fernandes
Co-founder e CEO da DocDigitizer

tor consegue entender: uma visão clara do que está protegido, do que está exposto e o próximo passo a tomar”.

Luís Pereira esclarece que o objetivo não é substituir especialistas, mas dar às empresas a autonomia para tomarem decisões informadas sobre a sua segurança. Com clientes na Europa e América Latina, a Onedash mostra que “proteção não exige complexidade, mas clareza”.

Voltemos à sala de aula. O espírito empreendedor acaba, muitas vezes, por germinar das discussões aí tidas. Agostinho Abrunhosa, diretor do AESE Executive MBA, diz ao JE que “mais do que criar startups, o objetivo é desenvolver a mentalidade empreendedora”. O próprio já viu nascer, não só propostas de negócio com potencial real, como empresas. Exemplo? As bem-sucedidas Hope Care e Human Talent.

Executive MBA do Iscte Executive Education: Liderança Global e Impacto Estratégico

Classificado entre os 100 melhores do mundo pelo Financial Times, o Executive MBA destaca-se pelo seu foco em Real-Life Learning, preparando líderes para responder aos desafios da Inteligência Artificial e da Transformação Digital. É neste enquadramento que surge a perspetiva do Professor Pedro Fontes Falcão, Diretor do Executive MBA, numa entrevista centrada na evolução das competências de liderança e nas novas exigências do mercado.

O Executive MBA tem vindo a afirmar-se num contexto altamente competitivo. Qual é hoje a sua principal preocupação enquanto diretor do programa?

A principal preocupação é manter o programa permanentemente alinhado com a realidade das organizações.

Nesse sentido, no Executive MBA do Iscte Executive Education trabalhamos com uma lógica de atualização contínua. Não se trata apenas de rever conteúdos, mas de garantir que o programa acompanha temas como transformação digital, inteligência artificial ou sustentabilidade, tendo já sido criadas unidades curriculares dedicadas a estes temas, sempre com uma perspetiva prática.

Mas há um ponto essencial: mais do que transmitir conhecimento, queremos desenvolver a capacidade de pensar criticamente e tomar decisões em contextos complexos.

Como garantem o equilíbrio entre teoria e prática?

Esse equilíbrio não é deixado ao acaso – faz parte do desenho do programa. A teoria é fundamental porque dá estrutura e solidez académica, mas só faz sentido se for ensinada para poder ser aplicada.

Por isso, os participantes discutem casos reais, desenvolvem projetos com aplicação prática, analisam e apresentam projetos aplicados ao contexto dos participantes. E também há uma aprendizagem prática através da forte interação em sala de aula, dado que a maioria dos participantes está em funções de responsabilidade, o que enriquece muito a discussão. Muitas vezes, o que acontece em aula é quase uma extensão do ambiente empresarial, com troca de experiências concretas. Na área da liderança, destaca-se uma experiência aplicada na Escola de Liderança dos Fuzileiros da Marinha. O objetivo é simples: proporcionar Real-Life Learning (propósito do Iscte Executive Education).

NETWORKING E EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

O networking é muitas vezes apontado como um dos principais benefícios. Como garantem que é realmente relevante?



No programa, esse processo acontece de forma natural, mas também estruturada. A diversidade de perfis – em termos de setores, funções e, para além de uma média de mais de 15 anos de experiência profissional, que permite um ambiente muito rico. Depois, os trabalhos em grupo ao longo do curso contribuem para consolidar essas relações. O acesso a um corpo de docentes muito sólido e a convidados de renome do mundo empresarial também permite alavancar o *networking*.

O que verificamos é que muitas dessas ligações continuam ativas anos depois, seja em oportunidades profissionais, parcerias ou simplesmente como rede de confiança para tomada de decisão.

Que experiências internacionais são proporcionadas e qual o seu impacto?

A componente internacional é uma parte importante do programa. Os participantes vão a Espanha para conhecer uma realidade de empreendedorismo internacional.

No final do curso, os participantes vão a Londres, onde vão visitar empresas e ter aulas na London Business School, uma das melhores escolas de gestão do mundo, tendo contacto com outras realidades empresariais, outros modelos de gestão e diferentes formas de abordar problemas semelhantes.

Esse processo ajuda a desenvolver uma visão mais ampla e uma maior capaci-

dade de adaptação – duas competências críticas num ambiente global.

CARREIRA E IMPACTO

De que forma o programa apoia a progressão de carreira dos participantes?

Através do Executive MBA *Career Center*, existe um conjunto de iniciativas focadas no desenvolvimento de carreira, desde sessões específicas individuais, até momentos de reflexão estruturada ao longo do programa.

Ao longo dos meses, os participantes ganham mais clareza sobre o seu posicionamento, adquirem novos conhecimentos, reforçam competências de liderança e desenvolvem uma visão mais estratégica. Isso tem um impacto na progressão de carreira – seja dentro

da organização onde estão, seja através de novos desafios.

O que é que os participantes mais destacam no final?

Há três ideias que surgem com frequência. A primeira é a mudança de perspetiva – deixam de olhar apenas para a sua área e passam a ter uma visão mais integrada das questões profissionais em discussão e do negócio.

A segunda é o impacto no trabalho, sobretudo na forma como abordam decisões e lideram equipas, e a autoconfiança que lhes permite encarar os desafios de forma mais segura. E a terceira é a rede de contactos que constroem ao longo do programa, referida anteriormente. Curiosamente, muitos referem que o programa acaba por ter um efeito que vai além da dimensão profissional.

DÚVIDAS E DECISÃO

Que conselho daria a quem está indeciso sobre fazer um Executive MBA?

Um Executive MBA não é apenas uma formação – é um compromisso exigente, que implica tempo, energia e disponibilidade mental. Por isso, faz mais sentido quando existe vontade de evoluir e abertura para questionar a própria forma de pensar.

Para quem quer dar um salto qualitativo – ganhar visão, confiança e capacidade de decisão – tende a ser um investimento com retorno claro ao longo do tempo. No nosso caso, o facto do Executive MBA do Iscte Executive Education ser o nº 81 do mundo (de acordo com o ranking do Financial Times) é prova desse elevado retorno.





CATÓLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO

MBA EXECUTIVO

+ *humanismo*
transformação
inovação



A **Católica Porto Business School** une espírito empreendedor, inovação e visão global e humanista. Com **mais de 35 anos**, somos reconhecidos pela EQUIS, AMBA, AACSB, e pelos rankings do Financial Times e QS, pela excelência do ensino, investigação e programas.

O **nosso MBA Executivo investe em parcerias de excelência**, na atualização de conteúdos e na ligação às pessoas e empresas. Concentrado em 3 dias e meio por mês, manterá a sua vida profissional e pessoal mais equilibradas. Fale connosco e saiba mais. **EMPOWER YOUR FUTURE!**

Saiba mais.



catolicabs.porto.ucp.pt

