

# Os executivos que não desaprendem estão a gerir o passado

A opinião de Pedro Ramos, CEO da Dale Carnegie Portugal. ■ P. 2



12.06.2026

Diretor  
André Macedo  
Subdiretores  
Lígia Simões  
e Ricardo  
Santos Ferreira

## Special Report Formação de Executivos

Caderno publicado como suplemento do Jornal Económico nº 2354. Não pode ser vendido separadamente.

# Afirmação internacional, com o melhor ano de sempre

■ O paradigma de aprendizagem ao longo da vida e a necessidade de requalificar a força de trabalho tornaram a formação indispensável. A academia agarrou a oportunidade. Este ano, pela primeira vez, seis escolas de formação de executivos figuram no top 100 mundial. Um feito. ■ P.4-5

## “Conseguimos tornar Portugal num destino mundial de talento”

**Entrevista** ■ Pedro Oliveira, dean da NovaSBE, não se esconde da polémica com a denominação, mas considera que a questão é mais profunda: tem o ensino superior público ambição que lhe permita ser alavanca de desenvolvimento económico e científico, ou resigna-se a uma lógica burocrática? Defende que o país precisa de uma aposta política que trate o ensino superior como um ativo estratégico e explica o que falta para transformar ciência em riqueza. ■ P.6-7



## Formação “à medida” vai continuar a ganhar terreno

### CIP e AEP consideram que investimento em formação é crítico

Empresas ■ P.8

### Modelo de formação híbrido é o preferido, juntando academia à capacidade interna

Conhecimento ■ P.16-17

### Capacidade de gerir a mudança é cada vez mais procurada

Recrutamento ■ P.12

### Inteligência artificial e dados. Também liderança, estratégia e gestão de pessoas

Procura ■ P.6

## Ensaio

■ **Pedro Ramos** CEO da Dale Carnegie Portugal



# Os executivos que não desaprendem estão a gerir o passado

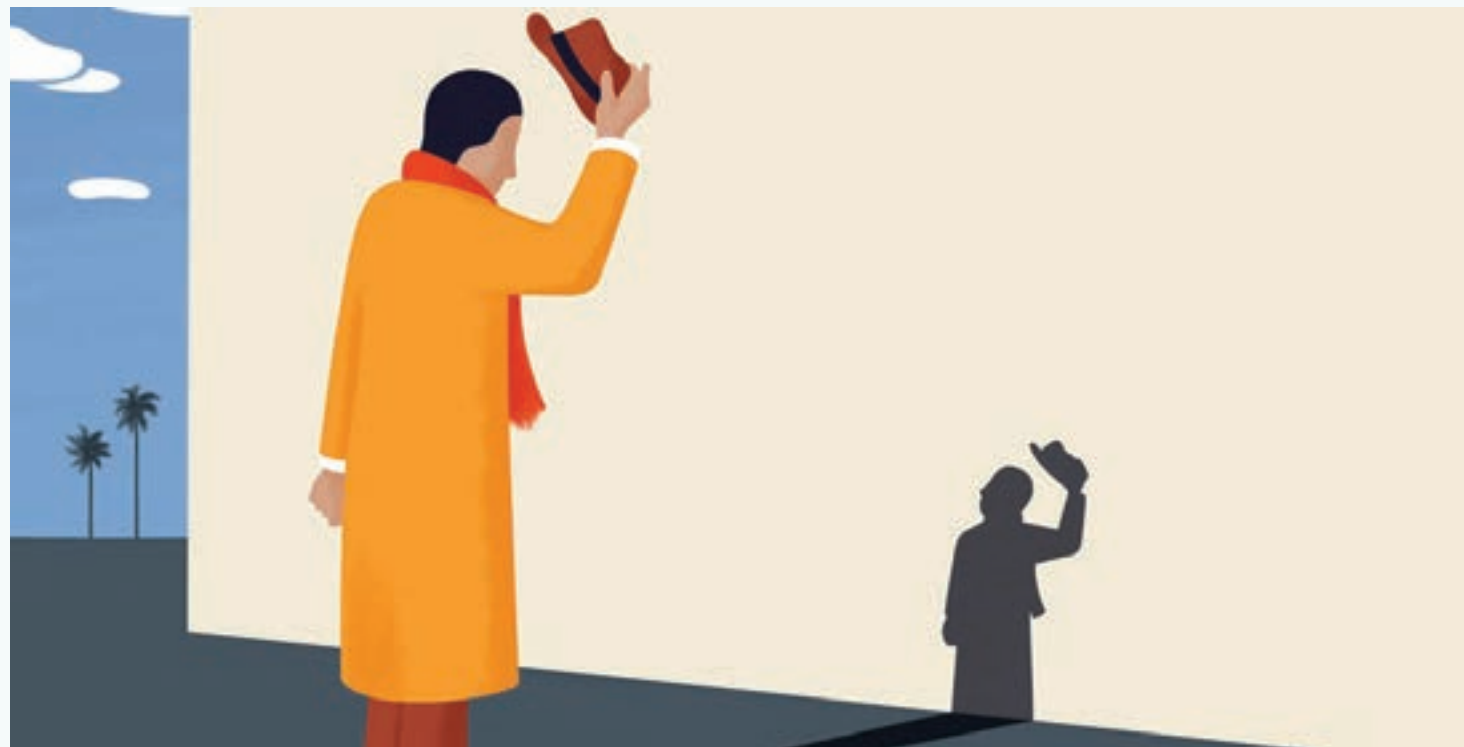
**D**urante décadas, ensinámos os executivos a acumular mais e mais conhecimento, mais *frameworks*, mais modelos de gestão, mais certezas. Criámos uma elite treinada para responder rapidamente, decidir com confiança e escalar o que já funcionou. O problema? O mundo mudou mais depressa do que a capacidade desses executivos de questionarem sobre aquilo que sabem e que fazem.

Hoje, a verdadeira vantagem competitiva não está em saber mais. Está em saber desaprender.

Desaprender não é um conceito confortável. Não cabe bem em programas tradicionais de formação, nem se mede em créditos ou certificações. Desaprender implica abandonar práticas que já deram resultados, questionar modelos mentais que construíram carreiras e, talvez o mais difícil, aceitar que aquilo que nos trouxe até aqui pode ser precisamente o que nos impede de avançar.

Num contexto de disrupção tecnológica, inteligência artificial, alterações geopolíticas e novas expectativas sociais, insistir em soluções antigas é mais do que ineficaz. É, sobretudo, perigoso. Muitos executivos continuam a gerir organizações com lógicas do século XX, apenas com a inclusão ou adição de ferramentas digitais. Digitalizar o obsoleto não o torna relevante.

A formação de executivos, tal como a conhecemos, precisa de uma revisão profunda. Não basta atualizar conteúdos. É preciso mudar o paradigma. Em vez de programas que reforçam o “saber”, precisamos de experiências que desafiem o “acreditar”. Em vez de respostas, precisamos de perguntas melhores. Em vez



de certezas, precisamos de desconforto produtivo e real.

Desaprender exige humildade intelectual. E essa talvez seja a competência mais escassa nas lideranças atuais. O executivo que acredita que já viu tudo é, paradoxalmente, aquele que está mais exposto ao erro. Porque deixa de ver. Filtra a realidade através de padrões antigos e ignora sinais de mudança até ser tarde demais.

Mas desaprender não é destruir. É libertar espaço. É criar condições para aprender de novo, com mais contexto, mais diversidade de perspetivas e maior capacidade de adaptação. É trocar o piloto automático pela consciência crítica.

As organizações que estão a ganhar vantagem competitiva não são necessariamente as que têm mais talento técnico, mas sim as que conseguem desaprender mais depressa. Que abandonam estratégias quando deixam de fazer sentido. Que

reconfiguram equipas, modelos de negócio e até identidades sem apego excessivo ao passado.

E aqui reside uma tensão interessante: pedimos aos executivos que sejam estáveis e previsíveis, mas exigimos-lhes,

**A formação de executivos, tal como a conhecemos, precisa de uma revisão profunda. Não basta atualizar conteúdos. É preciso mudar o paradigma. Em vez de programas que reforçam o “saber”, precisamos de experiências que desafiem o “acreditar”**

ao mesmo tempo, que liderem uma transformação permanente. Esta contradição só se resolve com uma nova abordagem à formação, que prepare líderes para viver em constante ambiguidade, tomar decisões com informação incompleta e, sobretudo, desapegar-se do que sempre souberam como verdadeiro ou eficaz.

O futuro da formação executiva não passa por mais conteúdos sobre liderança, inovação ou estratégia. Passa por criar líderes capazes de desaprender continuamente. Líderes que não confundem experiência com verdade. Que sabem que cada contexto exige uma nova leitura. Que estão dispostos a questionar até os seus próprios sucessos.

Num mundo onde o conhecimento envelhece rapidamente, a capacidade de desaprender é o novo indicador de inteligência executiva.

Talvez a pergunta mais relevante já não seja “o que é que este executivo sabe?”, mas sim “do que é que ele é capaz de abdicar?”.

Por isso, se lidera uma organização, a questão já não é quantos programas de formação frequentou, quantos livros leu ou quantas metodologias ou técnicas domina. A pergunta incómoda (e inevitável!) é outra: o que está disposto a desaprender hoje para não se tornar irrelevante amanhã? Porque continuar a investir apenas em acumular conhecimento pode ser, neste momento, a forma mais sofisticada de estagnar. E talvez o verdadeiro ato de liderança comece quando um executivo tem a coragem de admitir que precisa de desaprender antes de voltar a aprender.

Porque, no fim do dia, não são os mais preparados que lideram o futuro. São os menos presos ao passado.



CATÓLICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

PORTO

# 123

## 1, 2, 3... ASSIM SE COMEÇA A CONTAR

- 1. Triple Crown - EQUIS, AACSB e AMBA:** estamos no 1% mundial das melhores escolas de negócios e somos a única no norte de Portugal.
- 2. FT Business Schools:** estamos no top 100 europeu (e maior subida em Portugal).
- 3. FT Executive Education:** estamos no top dos rankings mundiais em programas abertos e customizados.

Católica Porto Business School: do Porto para o mundo.  
Uma escola de excelência e impacto internacionais,  
que transforma pessoas, carreiras e organizações.

EMPOWER YOUR FUTURE

SAIBA MAIS



catolicabs.porto.ucp.pt



# A explosão da formação executiva em Portugal

**Análise** ■ O paradigma de aprendizagem ao longo da vida e a necessidade de requalificar a força de trabalho tornaram a formação indispensável. A academia agarrou a oportunidade e já colhe frutos. O ano de 2026 fica para a história como aquele em que pela primeira vez seis escolas de formação de executivos figuram no top 100 mundial dos Programas Customizados e dos Programas Abertos. Um feito. Mas há mais protagonistas.

**Almerinda Romeira**  
aromeira@medianove.com

Há 50 anos era impossível pensar que isto pudesse acontecer. O Portugal analfabeto tornar-se uma força na formação para executivos e ter seis instituições a competir com as melhores do mundo. Não foi preciso tanto tempo. O caminho levou umas duas décadas a percorrer e não tem fim à vista. O paradigma da aprendizagem ao longo da vida e a necessidade de requalificar a força de trabalho tornaram a formação uma ferramenta indispensável. A academia soube agarrar o filão.

De acordo com as principais escolas de Formação de Executivos, os programas para quadros de *middle e top management* continuam a crescer em quantidade e qualidade, abrangendo todas as temáticas que se possa imaginar, enquanto cada vez mais estreitam laços com o sector empresarial, para o qual desenham programas específicos, dentro e fora do país.

Como se chegou até aqui?

“Os fundamentos da estratégia são consistência, proximidade às empresas, internacionalização, qualidade pedagógica,

capacidade de ter impacto e coragem para melhorar todos os anos”, explica José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education, um dos protagonistas desta história bem sucedida, ao Jornal Económico (JE).

Como corolário da estratégia individual das escolas de formação, este ano, pela primeira vez na história, Portugal aparece 12 vezes no Financial Times Executive Education Ranking. O reconhecimento internacional é o resultado da explosão do mercado interno. Com quatro escolas na lista, Lisboa afirma-se como *hub* europeu de excelência na formação avançada em gestão e o Porto, com duas escolas, ensaia passos nesse sentido.

“Os rankings internacionais são uma consequência, não um objetivo em si mesmo”, afirma ao JE Pedro Brito, CEO da Nova SBE Executive Education, outro protagonista desta história. “O que estes resultados mostram é que Portugal consegue competir ao mais alto nível internacional quando existe ambição, qualidade académica, proximidade às empresas e capacidade de inovação”.

Dito e feito. A Nova SBE Executive Education é agora a nona melhor

do mundo na formação Customizada, “feita à medida” ou *taylor made*, do original em inglês. Duas outras escolas pontificam no top 50 e outras duas estão na proximidade: Iscte (31.<sup>ª</sup>), ISEG (48.<sup>ª</sup>), Católica-Lisbon (52.<sup>ª</sup>) e Porto Business School (54.<sup>ª</sup>). A Católica Porto Business School faz a sua estreia - 99.<sup>ª</sup> *ex-aequo*.

Na Formação Aberta, a progressão não é menor. A Nova SBE, que também é a primeira escola portuguesa nesta vertente, sobe 10 posições e é 20.<sup>ª</sup> no mundo, a Católica-Lisbon sobe 11 e é 26.<sup>ª</sup> e a Porto Business School galga oito e passa a 35.<sup>ª</sup>. O ISCTE Executive Education é 51.<sup>º</sup>, o ISEG Executive Education 70.<sup>º</sup> e a Católica Porto Business School entra para 85.<sup>ª</sup>.

“Este resultado reconhece a consistência do trabalho que temos desenvolvido na formação de líderes, profissionais e organizações, com uma proposta assente em rigor académico, proximidade com o mundo empresarial e impacto real”, explica ao JE João Pinto, dean da Católica Porto Business School, outro dos protagonistas.

Para o responsável da nova estrela de topo, a presença nos rankings do “Financial Times”, tanto em Formação Executiva como no ranking europeu de *business schools*, mos-

tra que a Escola “está a crescer de forma sustentada, combinando proximidade às empresas, com excelência académica e capacidade de resposta aos desafios concretos das organizações”.

A porta do caminho para Portugal ter hoje seis escolas de Gestão no topo da Formação Executiva mundial, foi aberta há 19 anos pela Católica Lisbon School of Business & Economics, que este ano alcança a melhor posição de sempre nos programas Abertos.

Filipe Santos, o dean, considera-a uma prova de “consistência e compromisso com a excelência”, em particular, “a qualidade” do corpo docente e “a inovação” dos programas, “pilares essenciais na formação de líderes preparados para antecipar tendências, tomar decisões estratégicas e liderar com visão, responsabilidade e impacto”.

O centenário ISEG abraçou decisivamente o caminho da formação executiva no consulado da presidente Clara Raposo, tendo feito, nessa altura, a sua estreia nos rankings. Joana Santos Silva está ao leme do Iseg Executive Education, sendo a protagonista de uma estratégia que dá frutos.

“Este reconhecimento confirma o caminho que temos vindo a construir: uma escola profundamente ligada às empresas, capaz de cocriar soluções relevantes, inovadoras e transformadoras”, diz a CEO ao JE.

O Iseg Executive Education consolida “um modelo formativo equilibrado entre a oferta tradicional de pós-graduação e formação aberta e uma aposta cada vez mais forte na oferta para empresas”.

A Porto Business School acu-



Uma aula na Católica Porto Business School.

mula desde 2020 uma progressão de 40 lugares na Formação Aberta, o que representa a consolidação de uma trajetória de crescimento consistente e de crescente reconhecimento internacional. “Em 2026, a aposta da Porto Business School na Formação Aberta concentra-se em três grandes áreas, cuja procura tem sido mais expressiva nos primeiros meses do ano: inovação, transformação digital e inteligência artificial; gestão geral e estratégia; e liderança e desenvolvimento de talento”, revela Patrícia Teixeira Lopes, Vice dean da PBS e protagonista desta história.



**Pedro Brito**  
CEO da Formação de Executivos da Nova SBE



**José Crespo de Carvalho**  
Presidente do ISCTE Executive Education



**Patrícia Teixeira Lopes**  
Vice Dean da Porto Business School



**João Pinto**  
Dean da Católica Porto Business School



**Joana Santos Silva**  
CEO do ISEG Executive Education



CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

Os programas abertos e a formação desenhada à medida das empresas são as duas faces da moeda.

A formação executiva não se circunscreve às seis magníficas com lugar no FT. A escola de negócios AESE e a Universidade Portucalense (UPT) também são protagonistas da aposta séria no sector.

Marta Lopes Ferreira, coordenadora executiva da Portucalense Business School diz ao JE ser “fundamental que a formação produza resultados tangíveis”, tanto ao nível do desenvolvimento das carreiras dos participantes, como da competitividade das organizações. “Procuramos que todos os programas contem com parceiros empresariais e com docentes que possuam uma forte expe-

riência profissional, uma ligação próxima às empresas e um profundo conhecimento das dinâmicas do mercado”.

No desenho de programas, Abertos ou Customizados, o principal desafio passa por “responder de forma eficaz” às necessidades reais do mercado. E adianta Marta Lopes Ferreira: “a participação das empresas na construção dos cursos e na identificação de problemas concretos revela-se essencial para garantir que os conteúdos têm aplicabilidade prática e impacto efetivo no contexto empresarial”.

A AESE Business School dedica-se à formação específica em dire-

ção e gestão de empresas segundo uma perspetiva cristã do homem e da sociedade. Tem no Método do Caso, desenvolvido em Harvard, um trunfo. Pedro Nuno Ferreira, professor da Escola, explica ao JE que “a formação Customizada é uma dimensão central da missão da AESE: ajudar as organizações a desenvolver liderança com impacto. Mais do que transmitir conhecimento, trata-se de cocriar soluções alinhadas com a estratégia, a cultura e os desafios concretos de cada empresa”.

Chegados aqui, questionamos – até onde irá a expansão da Formação Executiva em Portugal?



**Pedro Nuno Ferreira**

Assistant Professor da AESE Business School



**Marta Lopes Ferreira**

Coordenadora Executiva da Portucalense Business School



**Maria José Amich**

Directora Executiva do The Lisbon MBA Católica | Nova

## MBA portugueses também estão mais internacionais

**Internacionalização** ■ O MBA é um programa de formação avançada em gestão. No conjunto das vertentes ‘full time’ executivo e online há seis programas lecionados por três instituições portuguesas que se distinguem nos rankings.

**Almerinda Romeira**

aromeira@medianove.com

**C**ereja no topo do bolo da formação para executivos de topo, o MBA (Master in Business Administration) é um nicho de mercado, onde Portugal tem tradicionalmente uma presença modesta. Mas algo parece estar a mudar.

O The Lisbon MBA Católica|Nova celebrou no final de maio o ter atingido a 20.ª posição mundial e o 9.º lugar na Europa no QS Executive MBA Rankings 2026: Joint Programmes. O programa conjunto da Católica-Lisbon e da Nova SBE, desenvolvido em colaboração com a norte-americano MIT Sloan School of Management, é o único português nesta categoria do ranking.

“Num contexto de crescente competitividade no ensino executivo internacional, esta distinção assume particular relevância por reconhecer programas desenvolvidos em parceria entre várias instituições académicas de referência”, salienta Maria José Amich, diretora executiva do The Lisbon MBA Católica|Nova.

O The Lisbon MBA, nascido da junção de forças de duas das principais escolas de negócios do país para ter presença internacional que se visse, foi o primeiro português a brilhar além fronteiras. Figura no Financial Times (FT) Global MBA Ranking desde 2015. Na turma de 2026, 78% de alunos são de fora.

Para Filipe Santos, dean da Católica-Lisbon, e Pedro Oliveira, dean da Nova SBE, o reconhecimento “reflete a força de uma parceria académica que, há quase duas décadas, junta duas escolas de referência em Portugal em torno de uma ambição comum: criar, a partir de Lisboa, um MBA capaz de competir com os melhores programas do mundo”.

O International MBA do The

Lisbon MBA Católica|Nova ganhou em 2025 a companhia do International MBA da Porto Business School, lecionado há mais de duas décadas na cidade Invicta.

Além destes dois MBA, o nome de Portugal surge por três vezes também na mais recente lista dos Executive MBA do Financial Times. Um pertence ao consórcio The Lisbon Católica|Nova, outro é do Iscte Executive Education e o terceiro, tem a chancela da Porto Business School.

No auge da pandemia, em 2020, esta mesma Porto Business School arriscou noutra frente e... petiscou. Foi a primeira escola de negócios portuguesa a oferecer um MBA 100% online, que cinco anos depois era oitavo no mundo e este ano subiu a sexto.

A Porto Business School aposta tão claramente na formação avançada em gestão que é a única escola de negócios com três programas nos rankings do FT.

O Executive MBA do Iscte Executive Education, também *habitué* do QS World University Rankings como um dos melhores Executive MBA europeus, conta com quase duas décadas e capacita os participantes para lugares de topo e cargos de administração. Coordenado por Dulce Mota e Pedro Fontes Falcão, combina “rigor académico, visão internacional e um enfoque consistente em liderança, inovação e sustentabilidade”.

**Em 2025, rankings do Financial Times incluíram pela primeira vez programas portugueses entre os 100 melhor do mundo em três vertentes: MBA, Executive MBA e MBA Online**

# Inteligência artificial e dados são procurados

**Tendências** ■ A IA e os dados são a grande aposta do momento. Escolas reforçam oferta e procura revela solidez. As clássicas liderança, gestão e estratégia continuam na ordem do dia.

**Almerinda Romeira**  
aromeira@medianove.com

É ra de esperar. A inteligência artificial é um dos temas do ano e a formação executiva não foge à regra. À medida que os indivíduos e as empresas adotam ferramentas de IA, cresce a procura por formação específica nesta área do conhecimento.

“Estamos a assistir a uma transformação estrutural na forma como as organizações operam e tomam decisões. É fundamental que os profissionais desenvolvam competências que lhes permitam aplicar novas ferramentas de IA de forma crítica, ética e estratégica”, explica José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education.

A instituição está a reforçar de forma significativa a oferta nesta área, o que reflete a diversidade de perfis e necessidades do mercado, desde gestores e decisores a perfis mais técnicos.

Também no ISEG Executive Education, inteligência artificial e *data science* têm-se destacado, no primeiro semestre. “O que nos parece mais significativo este ano não é apenas o volume, é a amplitude, afirma Joana Santos Silva, CEO da Escola, ao JE. A procura revela-se “muito sólida” em domínios como liderança, estratégia, *compliance*, ESG, vendas, marketing e finanças, o que, na sua leitura, “sugere que os profissionais

e as empresas estão a responder a uma agenda de transformação que é simultaneamente tecnológica, regulatória e humana”.

O ISEG introduziu novos programas em áreas como gestão de projetos e gestão financeira para PME e a adesão foi positiva desde a primeira edição, revela Joana Santos Silva, o que, justifica, “valida a leitura feita sobre necessidades emergentes no mercado”. Em termos comparativos “não houve uma disrupção de tendência, mas antes uma consolidação do crescimento da procura. Não deixando de destacar que vemos públicos mais diferenciados a procurarem formação executiva de forma mais estruturada”, adianta a CEO.

A Portucalense Business School está em linha com a tendência. IA, análise de dados e sustentabilidade, explica Marta Lopes Ferreira, coordenadora executiva, “deixaram de ser temáticas complementares para passarem a ser estruturantes nos modelos de negó-

**As áreas de liderança, estratégia e gestão de pessoas continuam a ser centrais na formação aberta da AESE. Mas cresce o interesse pela IA, transformação digital e inovação, no geral**



A IA requer novas competências, o que abre um novo filão à formação

cio atuais, influenciando diretamente a forma como as organizações operam, tomam decisões e criam valor.”

Na Portucalense, a integração destes temas nos programas formativos tem vindo a ser feita de “forma progressiva e intencional”, garantindo que “os conteúdos acompanham as tendências emergentes e respondem às necessidades reais do mercado.”

A Católica Porto Business School confirma: as temáticas mais procuradas estão hoje fortemente ligadas à transformação digital, à IA, à sustentabilidade e à regeneração. “São áreas que trazem oportunidades, mas também preocupações muito concretas para as empresas, que sentem necessidade de preparar as suas equipas, rever os modelos de governação e reforçar a sua resiliência”, adianta João Pinto, dean da CPBS ao JE.

Segundo este responsável, mantêm-se “muito relevantes” as áreas

mais clássicas da gestão e da liderança. “As organizações continuam a investir na capacitação de quadros superiores e intermédios, seja para responder a processos de crescimento, internacionalização, sucessão ou transformação interna”, justifica.

Na AESE Business School, as áreas de liderança, estratégia e gestão de pessoas continuam a ser centrais na formação aberta. Num contexto de mudança acelerada, cresce também o interesse pela IA, transformação digital e inovação, revela Pedro Nuno Ferreira, assistant professor da *business school*.

“Mais do que uma rutura face ao ano anterior, observamos uma evolução: mantêm-se o foco na qualidade da decisão e da liderança, agora complementado pela necessidade de integrar novas tecnologias e reforçar a capacidade de adaptação e criação de valor sustentável.”

## Do conhecimento ao valor económico

■ “Nunca tivemos tantas pessoas qualificadas. Nunca produzimos tanto conhecimento. Nunca estivemos tão integrados em redes internacionais de ciência e inovação. E, no entanto, continuamos a enfrentar dificuldades na retenção de talento, na valorização das qualificações e na transformação desse conhecimento em vantagens competitivas sustentáveis. A questão que se coloca é simples: se conseguimos produzir conhecimento, porque continuamos a ter dificuldades em transformá-lo em valor económico, organizacional e social e em melhoria efetiva das condições de trabalho, da produtividade e do bem-estar? A resposta dificilmente pode ser encontrada apenas nas competências individuais. Tem de ser procurada também nas características do nosso tecido económico e organizacional e das nossas lideranças. (...) O país mudou profundamente, mas algumas dessas características persistem. Em muitos casos, a velocidade a que qualificámos pessoas e reforçámos a capacidade científica do país foi superior à velocidade a que transformámos lideranças, modelos de gestão, culturas organizacionais e formas de criar valor. É precisamente aqui que a formação executiva assume relevância estratégica.”



**Rosa Monteiro** Diretora Executiva da Coimbra School of Management

# Formar líderes para fazer as perguntas certas na era da IA

No AESE Executive MBA, a Inteligência Artificial não é tratada como um tema isolado, mas como uma competência transversal à gestão. Em entrevista, Agostinho Abrunhosa, diretor do programa, defende que os líderes do futuro terão de conjugar literacia tecnológica, pensamento crítico e sentido de responsabilidade.

Num mundo com cada vez mais respostas disponíveis, saber formular as perguntas certas será uma das competências mais decisivas. Para Agostinho Abrunhosa, diretor do AESE Executive MBA, as escolas de formação de executivos têm hoje o dever de formar “líderes capazes de navegar com segurança e responsabilidade”, realçando as parcerias internacionais como uma “vantagem competitiva”.

## De que forma o MBA da AESE está a adaptar conteúdos e metodologias para preparar executivos na era da digitalização e Inteligência Artificial (IA)?

A nossa abordagem à IA é integrada e transversal. No AESE Executive MBA, não tratamos a IA num módulo isolado, mas como algo que atravessa todas as áreas da gestão e há short programs focados segundo as necessidades de cada participante. Mais do que aprender ferramentas, interessa, com base em casos reais, desenvolver competências: interpretar dados, compreender os limites da tecnologia e, sobretudo, formular as perguntas certas. A ideia central não se altera: a decisão continua a ser humana. A tecnologia amplia capacidades, não substitui o julgamento.

## Que perfil de líder acredita que será necessário nesta nova era?

O líder terá de ser um integrador: conjugar tecnologia e humanidade. Na AESE, entendemos que os gestores tiram melhor partido da IA quando a encaram como auxiliar e não como substituta da responsabilidade ou do pensamento crítico. Os líderes devem ter capacidade de discernimento, conhecimento e propósito, mas também curiosidade intelectual e abertura à experimentação. A IA é extraordinária, mas não define prioridades nem dá sentido. Por isso, o verdadeiro diferencial será a capacidade de liderar pessoas num contexto tecnológico avançado, mantendo aquilo que é insubstituível: valores, responsabilidade e sentido crítico.

## Como é que o AESE Executive MBA está a ajudar os líderes a formular



Agostinho Abrunhosa, diretor do AESE Executive MBA

## boas perguntas, num mundo onde a IA responde a quase tudo?

Vivemos um paradoxo: nunca tivemos tantas respostas disponíveis, mas talvez nunca tenha sido tão importante saber perguntar. Estar atento aos riscos e impactos da IA obriga-nos a pensar, a verificar as fontes e a questionar. É precisamente essa disciplina intelectual que trabalhamos no método do caso e no debate na AESE em geral: o AESE Executive MBA não é exceção. Formamos líderes que vejam a IA como auxiliar,

“

**Nunca tivemos tantas respostas disponíveis, mas talvez nunca tenha sido tão importante saber perguntar.”**

pois a qualidade das decisões depende da qualidade das perguntas. E essa é uma marca distintiva dos líderes, na verdadeira aceção da palavra.

## Num contexto de rápida transformação tecnológica, fala-se cada vez mais da necessidade de upskilling e reskilling ao longo da vida. Que papel deve um MBA desempenhar na requalificação de executivos e na atualização contínua de competências de gestão?

A aprendizagem passou a ser contínua. Vivemos tempos únicos no aprender e no fazer. Precisamos de atualização permanente e profundidade conceptual. Nem todos têm a mesma literacia digital ou capacidade analítica, o que reforça o dever das escolas de gestão de formarem líderes capazes de navegar com segurança e responsabilidade neste novo contexto. Um MBA é muito mais do que formação. Cria bases sólidas de pensamento, uma atitude de aprendizagem ao longo da vida, desenvolve

competências, confiança e a consciência dos riscos, capacitando os líderes para desafios mais desafiantes, próprios da etapa seguinte das suas carreiras.

## As parcerias internacionais são uma vantagem competitiva da AESE? Que valor acrescentam aos participantes?

Sim, as parcerias internacionais são vantagem competitiva. Num mundo global, a exposição a diferentes contextos económicos, culturais e empresariais é fundamental. Estas permitem aos participantes confrontarem-se com realidades distintas, alargar horizontes e enriquecer a sua capacidade de decisão. Essa diversidade é particularmente relevante numa era global, mas em que os contextos de aplicação são profundamente locais. A internacionalização contribui também para reforçar a rede de contactos dos participantes, expondo-os a executivos, empreendedores, professores e mercados, convergindo num sentido estratégico universal.

## Portugal enfrenta o desafio de aumentar a competitividade e reter talento qualificado. Na sua perspetiva, como podem programas de MBA contribuir para formar líderes capazes de acelerar a inovação e o crescimento sustentável?

Os MBA têm uma responsabilidade central no aumento da competitividade e em desenvolver talento. O crescimento sustentável depende de liderança qualificada, capaz de tomar decisões em contextos complexos. Ao formar líderes com capacidade crítica, visão estratégica e responsabilidade, os MBA contribuem diretamente para a competitividade das organizações. Mas há um ponto essencial: não basta acelerar; é preciso dar sentido e investir no que realmente importa – cuidar de nós e das nossas equipas, pois velocidade sem direção é um risco. Ao formarmos líderes que combinem competências, pensamento crítico e propósito, estaremos a desenvolver talento e a criar condições para a inovação e crescimento sustentável no país.

# Formação tem de ser vista como um investimento

**Empresas** ■ É fundamental que os líderes e gestores das empresas estejam preparados para tomar decisões num mundo cada vez mais incerto e tecnológico. Por isso, a formação torna-se essencial.



Competências em tecnologia, ESG, gestão financeira, inovação e gestão de pessoas, são importantes num mundo cada vez mais incerto

**Inês Correia Botelho**  
ibotelho@medianove.com

A formação tem conquistado cada vez um maior papel na vida profissional. É com esta que se marca a diferença e se criam novas oportunidades. A formação executiva não é exceção, sendo considerada “absolutamente crítica” nos dias de hoje.

Para Luís Miguel Ribeiro, presidente do conselho de administração da AEP, a qualificação contínua “é um dos pilares do sucesso do capital humano e, consequentemente, da competitividade e sustentabilidade das empresas”.

A formação direcionada a executivos não pode ser apenas uma ferramenta usada pelas grandes organizações, mas sim por todas - pequenas e médias empresas (PME), empresas familiares, organizações industriais, tecnológi-

cas, agrícolas, turísticas ou de serviços.

“Num país com um tecido empresarial maioritariamente composto por pequenas e médias empresas, a formação de quem lidera é uma condição essencial para aumentar a produtividade, a competitividade e a capacidade de adaptação das empresas portuguesas”, afirma Rafael Alves Rocha, diretor-geral da CIP.

Para este responsável, a formação tem de ser vista “como um investimento estrutural na qualidade da gestão em Portugal, e não como um benefício reservado a uma elite empresarial”.

Para além de ser um fator diferenciador, esta formação é também uma “necessidade estratégica”, uma vez que permite aos líderes “desenvolver competências, enfrentar e antecipar mudanças e responder de forma mais eficaz aos desafios de um mer-

cado cada vez mais exigente”, explica Luís Miguel Ribeiro.

Num contexto em que as profissões e as funções mudam e evoluem rapidamente, a formação tem de ser cada vez mais direcionada. “Hoje, as empresas

**“A formação executiva deve ser vista como um investimento estrutural na qualidade da gestão, e não como um benefício reservado a uma elite empresarial”, diz Rafael Alves Rocha**

procuram competências cada vez mais específicas e alinhadas com os desafios concretos de cada setor, função ou contexto organizacional e, naturalmente, os seus executivos têm de adaptar também as suas competências”, salienta o presidente do conselho administrativo da AEP.

É um facto. Cada vez mais, as empresas procuram quem tem formação e não apenas conhecimentos generalistas. Quem passe por “abordagens mais direcionadas e personalizadas, capazes de responder às necessidades da realidade de cada indivíduo e empresa”.

Na perspetiva de Rafael Alves Rocha, o caminho é o seguinte: “O futuro da formação executiva deve combinar estas duas dimensões: programas altamente aplicados à realidade de cada setor e, em paralelo, formação transversal nas competências que qualquer líder precisa de

dominar num mundo cada vez mais instável e competitivo”.

No mundo do trabalho, a evolução das funções profissionais acompanha o evoluir do mundo, que está cada vez mais instável e tecnológico, sendo por isso importante formar líderes e gestores nestas áreas.

O diretor-geral da CIP destaca ainda “áreas como a sustentabilidade e ESG, a gestão financeira, a internacionalização, a inovação, a produtividade, a gestão de pessoas e a governação das empresas familiares”.

E salienta: “Acima de tudo, os executivos precisam de formação que os ajude a tomar melhores decisões. Formação útil, aplicada, exigente e ligada aos problemas reais das empresas”.

A formação para executivos, deve ser cada vez mais “prática e aplicada à realidade das empresas”. Mas também é importante que seja “flexível, ajustada às tendências do mercado e centrada no desenvolvimento contínuo de competências”, considera Luís Miguel Ribeiro.

Portugal mostra-se com ótimas escolas dedicadas a este tipo de formação, assim como programas, contudo ainda existe “uma grande assimetria no acesso e na cultura de formação”, afirma Rafael Alves Rocha. “As grandes empresas e os executivos mais próximos dos centros urbanos têm, em regra, maior acesso a programas estruturados. Já muitas PME, sobretudo fora dos grandes centros, ainda encaram a formação como algo distante, caro, pouco adaptado ou difícil de conciliar com a operação diária”, refere.

Apesar das empresas reconhecerem a importância da qualificação contínua, ainda existem “desafios” e Portugal “continua ainda aquém nos indicadores de formação ao longo da vida, incluindo-se a formação executiva”, declara Luís Miguel Ribeiro.

Segundo este responsável, “embora a oferta existente seja hoje bastante abrangente e qualificada, a rápida evolução dos mercados exige uma atualização permanente dos conteúdos e metodologias de formação”.

Neste contexto, explica, o desafio não é só sobre a escassez da oferta, mas, sobretudo, sobre a capacidade de adaptação permanente da formação às necessidades futuras das empresas e dos seus líderes.

# The Lisbon MBA: os valores e as competências humanas vão distinguir os líderes do futuro

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, os MBAs são valorizados por proporcionar uma transformação pessoal e profissional. Para Maria José Amich, diretora executiva do The Lisbon MBA, que junta a Católica-Lisbon SBE e a Nova SBE, o futuro da liderança passa pela conjugação entre visão estratégica, pensamento crítico, competências interpessoais e valores humanos. Nesta entrevista, fala sobre reinvenção de carreiras, desafios colocados pela inteligência artificial e a forma como os programas de MBA estão a responder às expectativas de uma nova geração de líderes.

## A formação de executivos está a atravessar um momento de transformação. O que distingue hoje um MBA de outras ofertas formativas?

Um MBA é, antes de tudo, um programa transformador. Ao contrário de formações mais curtas, centradas no desenvolvimento de conhecimento técnico e competências específicas, o objetivo dos MBAs, e nomeadamente o The Lisbon MBA, é formar gestores com uma visão global do negócio, capazes de liderar com impacto positivo e sustentável nas empresas, em ambientes altamente voláteis e incertos. No The Lisbon MBA, os alunos são constantemente desafiados a desenvolver o pensamento crítico e estratégico para resolução de problemas complexos, trabalhando em equipas diversas, obrigando-os a sair da sua zona de conforto.

No nosso MBA conjugamos o rigor e a excelência académica, a relevância curricular com foco na inovação, na aprendizagem prática e na capacidade de empreender, com o desenvolvimento de competências interpessoais de liderança num contexto altamente internacional. Dois programas de MBA, o International MBA (full-time) e Executive MBA (part-time), que detêm a *Triple Crown Accreditation*, concedida a menos de 1% de MBAs no mundo, e que são considerados, ano após ano, os programas de MBA líderes em Portugal, entre os melhores da Europa (no top 25) e entre os melhores do mundo, pelos rankings do Financial Times e da QS.

## Muitas vezes o MBA é descrito como uma experiência “transformadora”. Em que sentido é que essa transformação vai além da aquisição de competências técnicas?

Traduz-se numa mudança de *mindset* assente no desenvolvimento de competências comportamentais que denominamos *power skills*, por serem as verdadeiras competências de um líder que determinam a gestão de pessoas e a capacidade de conduzir equipas em cenários de incerteza. A transformação que o nosso MBA proporciona resulta de uma aprendizagem *hands-on* com a



Maria José Amich, diretora executiva do consórcio The Lisbon MBA

implementação de projetos de negócio, simulações, estágios em empresas, programas de aceleração de startups, e mentoria com CEOs. A componente internacional é decisiva, com imersões no MIT Sloan (Boston), com foco em empreendedorismo e inovação tecnológica, e no módulo de *Leadership Development* na Vlerick Business School, em Bruxelas. Soma-se ainda uma rede de mais de 40 mil alumni entre o The Lisbon MBA Alumni Club, a Nova SBE

e a Católica-Lisbon SBE. Os graduados recebem ainda o MIT Sloan Certificate, que lhes abre acesso à comunidade global de *Affiliate Alumni* do MIT Sloan.

## Fala-se cada vez mais de *upskilling* e *reskilling*. Que papel desempenha um MBA nesse processo contínuo de reinvenção profissional?

O MBA representa um ponto de viragem. Permite a transição de perfis técnicos para uma visão integrada do negócio e prepara profissionais para funções de alta responsabilidade, em alguns casos com mudança de função e/ou de setor. Para as organizações, traduz-se em talento com capacidade de liderança, gestão da mudança e execução. No The Lisbon MBA, o impacto é mensurável: alcançámos o 12.º lugar na Europa no critério de progressão de carreira do ranking do Financial Times e, três anos após a conclusão do MBA, os *alumni* registam, em média, aumentos salariais de 77% no International MBA e 63% no Executive MBA.

## Num contexto marcado pela digitalização e pela inteligência artificial (IA), de que forma é que um MBA consegue preparar líderes para realidades em constante evolução?

A aceleração da IA torna as competências *tech savvy* aplicadas ao negócio indispensáveis, mas as empresas valorizam, acima de tudo, o pensamento estratégico e *forward-thinking* virado para a resolução de problemas, e as competências interpessoais e humanas que integramos nos programas do The Lisbon MBA.

A IA, tal como ESG (*Environment, Social and Governance*), fazem parte, de forma transversal, do currículo do nosso MBA, mas o verdadeiro diferencial está no juízo crítico e empreendedor, nos valores humanos, e na capacidade interpessoal de mobilizar equipas com propósito e espírito de missão, que irão fazer a diferença.

## A entrada da Geração Z no mercado de trabalho está a alterar dinâmicas dentro das organizações. Como é que esta mudança se reflete nos conteúdos e metodologias de um MBA?

A idade média dos nossos alunos é de 31 anos no International MBA e 39 no Executive MBA, pelo que alguns já pertencem à Geração Z e todos enfrentam o desafio de integrar e liderar esta geração nas suas equipas. São valorizados o propósito, a autenticidade e o impacto, com modelos de liderança mais inclusivos e colaborativos, personalização do ensino, retorno claro do investimento e contacto presencial, em detrimento de formatos online ou híbridos. Por isso, o The Lisbon MBA mantém-se predominantemente presencial. Promovemos workshops em que os alunos refletem sobre o seu propósito, definem-no e ativam-no, aplicando-o depois ao plano de carreira. O percurso final do MBA integra a personalização através de disciplinas optativas, podendo ainda reforçar a experiência internacional com intercâmbios em escolas de negócios parceiras, como a Esade, St Gallen, Vlerick, Fundação Dom Cabral ou Cape Town University.



**No The Lisbon MBA, o impacto é mensurável: alcançámos o 12.º lugar na Europa no critério de progressão de carreira do ranking do FT**

**Pedro Oliveira** ■ O dean da NovaSBE não se esconde da polémica com a denominação, mas considera que a questão é mais profunda: tem o ensino superior público ambição que lhe permita ser alavanca de desenvolvimento económico e científico, ou resigna-se a uma lógica burocrática? Defende que o país precisa de uma aposta política que trate o ensino superior como um ativo estratégico e explica o que falta para transformar ciência em riqueza.

## “Queremos ser um farol para o ensino superior em Portugal”

**Almerinda Romeira**  
aromeira@medianove.com

Pedro Oliveira, dean da Nova School of Business and Economics (NOVA SBE), foi apresentado aos jornalistas em fevereiro de 2023, no metaverso. Engenheiro de formação, entusiasta do avanço tecnológico, defensor de um ensino superior português exportador, tem mandato até 2027.

**No início da polémica com a Universidade Nova de Lisboa, escreveu no “Expresso” que o debate sobre a utilização do inglês nas designações académicas “não deve distrair-nos do essencial”. O que é essencial?**

O essencial é muito simples: Portugal precisa de instituições públicas fortes capazes de competir a nível global. Orgulhamo-nos de ser uma escola pública que representa Portugal no mundo ao mais alto nível, e que tem impacto real no país e, por consequência, nos portugueses. O essencial é não só a qualidade de ensino e investigação, mas também a internacionalização e a capacidade de colocar Portugal e os portugueses no mapa do conhecimento global. Queremos ser um “farol” para o ensino superior em Portugal e isso é o que não podemos perder de vista. Obviamente não vamos deixar que isso aconteça.

Mais do que a pequena polémica que se instalou, o que está verdadeiramente em causa é algo

maior: é se o ensino superior público português tem ambição para desenvolver as capacidades que lhe permitam ser uma alavanca de desenvolvimento económico e científico do país, ou se se resigna a uma lógica burocrática e administrativa como a dessa polémica.

**O nome Nova School of Business and Economics/Nova SBE é vital para a internacionalização, como defendem alguns professores da instituição?**

Sem dúvida. A marca é um ativo construído ao longo de décadas, reconhecido nos rankings e no mercado global. Mas não é a marca em si, o que internacionaliza uma escola é o que essa marca representa e que foi construído ao longo das últimas décadas e não permitiremos que seja destruído. O que a Nova SBE comunica a um aluno, um investigador ou professor, ou a uma empresa (seja ela nacional ou estrangeira), é um padrão de excelência académica, de rigor científico e de ambiente globalizado. Mudar - ou diluir - essa marca seria destruir um investimento feito pelo país, por toda uma comunidade de alunos, professores, alumni e parceiros empresariais.

A designação legal em português existe, sempre existiu e existirá. As duas coexistem com naturalidade. A questão não é uma ou outra, é perceber que proteger a marca é defender um ativo público de grande valor.

**Falemos dos resultados dessa estratégia. Quantos alunos de fora estudam aqui e quais as nacionalidades dominantes?**

Conseguimos tornar Portugal num destino mundial de talento, num país procurado por alunos de todo o mundo para estudar. Mais de metade da nossa comunidade académica é internacional. Só no ano letivo 2025/2026, recebemos quase 4.000 novos alunos vindos de 90 países. Os países mais representados são, além de Portugal, a Alemanha, Itália, França e Áustria. Registámos, este ano, crescimentos muito expressivos: a ‘fatia’ de alunos dinamarqueses e polacos subiu 67% e 41%, respetivamente; enquanto a de alunos belgas aumentou 23% e de americanos 18%. Nada disto acontece por acaso, pelo contrário: é o resultado de décadas de investimento consistente em qualidade, reputação e ligação às redes internacionais do conhecimento.

**E de aposta nos estrangeiros.**

Importa dizer com clareza que o nosso objetivo nunca foi ter muitos alunos estrangeiros como um fim em si mesmo. O objetivo é trazer para Portugal e para os portugueses o melhor que se faz no mundo e gerar um polo de ensino e investigação que coloque Portugal, os portugueses e as nossas empresas no mapa global. E isto não se faz em isolamento. Por outro lado, enquanto escola pública portuguesa, para nós foi essencial desenvolver um progra-



**O objetivo é trazer para Portugal, e para os portugueses, o melhor que se faz no mundo e gerar um polo de ensino e investigação que coloque Portugal, os portugueses e as nossas empresas no mapa global**

ma de bolsas e apoios financeiros para garantir que todos os alunos nacionais que tenham capacidade académica para serem admitidos na nossa escola, o fazem e não deixar de estudar na Nova SBE por dificuldades financeiras relacionadas com custos de deslocação (alojamento e refeições) ou propinas.

**Que montante destinaram a bolsas neste ano letivo?**

Em 2025, investimos 3,1 milhões de euros no nosso programa de bolsas, de modo a garantir que qualquer aluno com a excelência académica necessária para estudar na Nova SBE não ficasse impedido de o fazer por questões financeiras. Para os próximos anos, o objeti-



CRISTINA BERNARDO

vo é continuar a garantir que o talento não pode ser desperdiçado por razões económicas.

#### **No corpo docente, qual o rácio de estrangeiros?**

Temos uma percentagem muito significativa de docentes internacionais (cerca de 55%), e isso é deliberado e desejado. Uma escola que quer estar no top europeu não pode recrutar apenas no mercado local - nem, na nossa opinião, recrutar os seus próprios alunos doutorados, como parte de uma estratégia que a Nova SBE já assume de recusa de endogamia académica. Competimos globalmente por talento académico, tal como as melhores universidades do mundo.

#### **Quais as principais vantagens?**

Beneficia diretamente os nossos alunos portugueses porque estudar com professores que publicam nas melhores revistas científicas do mundo e que trazem perspectivas de diferentes culturas académicas é uma vantagem competitiva que nenhuma escola fechada sobre si própria consegue oferecer. A qualidade académica não tem passaporte.

#### **A cada ranking seja de que segmento for (Formação Executiva é o último), a NOVA SBE continua a subir. O que está na base deste sucesso?**

A base é a consistência da qualidade de ensino ao longo dos anos.

Não há segredos. São décadas de investimento em qualidade científica, em atrair os melhores professores e investigadores, em construir uma comunidade académica verdadeiramente internacional, e em manter padrão muito elevado. Em 2025, o nosso Mestrado em Gestão ficou em 4.º lugar mundial no Financial Times e o Mestrado em Finanças em 6.º. Somos a primeira escola portuguesa com dois mestrados no top 10 mundial do FT. Também a formação de executivos entrou, este ano, no top 10 mundial do FT de programas customizados (9.º lugar mundial) e no top 20 mundial em programas abertos. Fazemos parte do 1% de escolas no mundo com acreditação Triple Crown (AACSB, EQUIS e AMBA) e pertencemos, ainda, a redes como o CEMS, que junta as mais prestigiadas business schools do mundo.

#### **Até onde podem ir?**

A pergunta "até onde podemos e queremos ir" é a mais interessante: a minha resposta honesta é que ainda há muito caminho a trilhar. E temos as condições para isso, se tivermos a autonomia e o investimento necessários para continuar a construir.

#### **Ouvi-o dizer várias vezes que o Ensino Superior pode vir a ser tão bem-sucedido como o turismo ou o futebol. Já estamos no ponto de ser considerados um exportador?**

Estamos a caminho. Ter seis escolas de negócios portuguesas com programas reconhecidos internacionalmente no mesmo ranking é um sinal inequívoco de que o país desenvolveu uma capacidade real. Tal como aconteceu com o turismo ou o futebol, o ensino superior pode tornar-se um setor de exportação de referência, não porque o tentamos imitar, mas porque reunimos as condições estruturais de qualidade, localização, custo-benefício, segurança e diversidade. O que falta é, sobretudo, escala e coordenação. Uma escola só não faz um setor. Precisamos de mais instituições com esta ambição e de uma aposta política consistente que trate o ensino superior como ativo estratégico nacional, não como centro de custo a gerir.

#### **Disse-nos há dias que não tem intenção de aprofundar a polémica com a Universidade Nova, que, em rigor, não originou, mas esclareça-nos: já está enterrado o**

#### **machado de guerra que tem vindo a decepar valor nas duas marcas?**

Somos UNL e isso não muda com os reitores que passam. O que existe é, como é normal em qualquer organização complexa, um debate sobre como as instituições se organizam para responder aos desafios do futuro. Uma escola com o nível de internacionalização e de competitividade da Nova SBE precisa de agilidade para tomar decisões rápidas, para fechar parcerias internacionais, para gerir o *campus*. Vivemos tempos institucionalmente desafiantes, não vou negar isso. Mas existe um alinhamento muito forte entre as unidades orgânicas da UNL para que este impasse se resolva da melhor forma possível para todos. Esse é o único critério que importa.

#### **Disse numa conferência do JE que a Nova SBE quer liderar o conceito de "escola do futuro". Como a descreve em cinco palavras?**

Adaptabilidade. Inovação. Interdisciplinaridade. Impacto. Comunidade.

#### **Como se preparam os estudantes para profissões que não existem? Que ferramentas lhes estão a dar aqui que não sejam obsoletas amanhã?**

Essa é, na verdade, a pergunta mais importante que qualquer escola deve fazer a si própria. A ferramenta mais valiosa que podemos dar a um estudante hoje não é técnica, é a capacidade de aprender a pensar e aprender a aprender - é a capacidade de navegar a incerteza com rigor, inovação e criatividade. As profissões vão continuar a mudar. O que não muda é a necessidade de pensar bem e criticamente, de colaborar e de ter princípios. É nisso que estamos a investir.

A resposta não está nos currículos, está na forma de ensinar e de aprender. O que estamos a construir aqui não é um conjunto de disciplinas atualizadas, é uma plataforma onde a inteligência artificial é infraestrutura, não tema de estudo; onde a multidisciplinaridade é o ponto de partida, não um módulo opcional; onde os estudantes aprendem a aprender, a questionar e a adaptar-se.

#### **Com base em que pressupostos estão a formar os futuros líderes?**

Com base em três pressupostos: primeiro, que a liderança se exerce em contextos de incerteza

radical. Não adianta formar para a estabilidade quando a estabilidade já não existe. Segundo, que os melhores líderes não são os que têm todas as respostas, mas os que fazem as perguntas certas e constroem equipas capazes de responder. Terceiro, que ética e impacto social não são ornamentos da formação em gestão, devem ser o seu centro. Uma escola de negócios que forma pessoas para maximizar resultados sem consciência do contexto em que operam está a produzir um problema, não uma solução. O nosso objetivo é formar líderes que sejam simultaneamente competitivos e responsáveis.

#### **O que falta ao país para conseguir transformar a ciência em inovação, fazer produto e criar riqueza?**

Falta menos do que costumava faltar, e mais do que deveria. Já temos investigação de qualidade, temos proximidade com empresas e temos ecossistemas de empreendedorismo. O que ainda falta é velocidade na transferência de conhecimento, é tolerância ao risco e ao fracasso, é capital paciente para fazer a ponte entre a investigação e o mercado. E falta, também, uma cultura empresarial que veja a universidade não como fornecedora de mão de obra barata, mas como parceira estratégica de inovação. Quando isso existir - e há sinais de que está a emergir - Portugal tem condições reais para criar riqueza a partir do conhecimento.

#### **Quando termina o seu mandato? Já pensou no que vai fazer a seguir?**

O meu atual mandato termina em janeiro de 2027. Sou professor e empreendedor, mas quanto ao que se segue ainda é cedo para anunciar seja o que for. O que posso dizer é que sou uma pessoa de projetos e de objetivos. O poder pelo poder não me interessa, nem serve o país, nem a Nova SBE. O que me interessa atualmente é o espetacular projeto que temos na Nova SBE, o impacto que geramos, e, enquanto estiver neste cargo, o foco é o de deixar a escola numa melhor posição do que a encontrei: mais preparada para um futuro incerto e com capacidade de ajudar a definir esse mesmo futuro e com muita ambição de continuar a contribuir para o nosso país.

# Líderes têm de ter capacidade para gerir a complexidade

**Recrutamento** ■ Num mundo cada vez mais rápido e com grandes evoluções, as empresas procuram líderes que sejam capazes de gerir e acompanhar esta mudança. É aqui que a formação desempenha um papel importante.

**Inês Correia Botelho**  
ibotelho@medianove.com

O mercado de trabalho nacional tem sofrido alterações, as empresas tendem, cada vez mais, a procurar uma força de trabalho mais qualificada, e com mais competências, nomeadamente a nível tecnológico.

A formação executiva é hoje vista como um “dos principais fatores de competitividade das organizações”, com estas a procurarem cada vez mais este tipo de atributo no intuito de reforçar essa mesma competitividade.

Carlos Maia, regional director da Hays, afirma que “num mercado marcado pela transformação digital, pela evolução tecnológica e pela escassez de talento qualificado, os líderes precisam de atualizar continuamente os seus conhecimentos e competências para tomar decisões mais informadas, gerir equipas de forma eficaz e responder a contextos de mudança cada vez mais rápidos”.

Segundo o responsável, esta formação tem de ser mais do que uma simples “ferramenta individual” e mais um “investimento estratégico que permite às empresas preparar as suas lideranças para os desafios atuais e futuros do negócio”.

Mas é importante que esta formação “acompanhe a evolução” que se sente no mercado, e que

ofereça “programas mais direcionados, práticos e alinhados com os desafios reais das organizações”, aponta Caroline Alberto, senior manager da Michael Page.

Cada vez mais as empresas procuram “líderes preparados para gerir a complexidade”, capazes de “combinar visão estratégica, conhecimento técnico, capacidade de adaptação e competências de liderança”, revela o regional director da Hays.

“Num contexto em que a transformação tecnológica está a alterar profundamente a forma como as organizações operam, os executivos são cada vez mais chamados a liderar equipas multidisciplinares, promover a inovação, gerir a mudança e tomar decisões com base em dados”, explica.

Apesar da experiência continuar a ser valorizada e uma mais-valia para os líderes, as empresas querem um gestor que tenha capacidade de “aprendizagem contínua e a agilidade para responder a novos desafios”, acrescenta.

As empresas de executive search referem que atualmente o conhecimento técnico “é importante, mas já não é suficiente para funções de liderança”, diz Caroline Alberto.

“Hoje, valoriza-se muito a capacidade de compreender o negócio como um todo, de trabalhar de forma colaborativa entre diferentes áreas e de tomar decisões



Formação de executivos tem de ser flexível e de valor acrescentado

**“Um bom executivo precisa de conseguir ligar estratégia à execução e perceber como os diferentes departamentos impactam os resultados da organização”**

num contexto complexo e multidisciplinar. Um bom executivo precisa de conseguir ligar estratégia à execução e perceber como os diferentes departamentos impactam os resultados da organização”, indica a responsável.

De acordo com os dados da Hays, as empresas valorizam uma “combinação equilibrada entre competências técnicas e competências humanas”. Sendo as competências técnicas e digitais apontadas como prioritárias por 53% dos empregadores.

Contudo, a componente humana tem sido cada vez mais valorizada pelas empresas. “Competências como empatia, escuta ativa e inteligência emocional

são cada vez mais valorizadas, sobretudo em cargos de topo”, refere a senior manager da Michael Page.

Segundo Carlos Maia, atualmente, o perfil de executivo mais valorizado pelo mercado é “aquele que consegue combinar conhecimento técnico com capacidade de liderança, visão estratégica e inteligência relacional”.

As empresas estão igualmente a valorizar de forma crescente os programas desenvolvidos por escolas de negócio, universidades e entidades especializadas, “sobretudo quando estes proporcionam contacto com diferentes realidades empresariais”, indica. É que, salienta Carlos Maia, “além da atualização de conhecimentos, este tipo de formação permite o desenvolvimento de redes de *networking*”. Este contacto com outros profissionais “promove a troca de experiências, a partilha de boas práticas e até novas oportunidades de colaboração”, enumera Caroline Alberto.

Mas há mais vantagens. “Muitas vezes, o valor destas formações vai além do conteúdo teórico. O debate entre colegas, a diversidade de perspetivas e o acesso a diferentes realidades empresariais são extremamente enriquecedores”, refere.

A nível de formação, Portugal tem vindo a “evoluir”, contudo “ainda existe margem para aproximar mais a formação da realidade concreta do mercado de trabalho”, afirma.

Carlos Maia corrobora, acrescentando que é “fundamental reforçar uma cultura de aprendizagem contínua ao longo da carreira”. “Num contexto em que as competências se tornam rapidamente obsoletas, as organizações precisam de encarar a formação como um processo permanente e não como uma ação pontual”, afirma. Na sua perspetiva, é igualmente “importante desenvolver programas ágeis, flexíveis e orientados para impacto prático”.

No fundo, as empresas olham para esta formação, procurando-a cada vez mais com o intuito de conseguirem um “crescimento sustentável do negócio”, aponta Carlos Maia. Mas existem outros desafios, lembra o responsável da Hays, referindo que a escassez de competências continua a ser um “desafio estrutural”.

2026'27

CANDIDATURAS



# UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

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

\_Direito Bancário e Direito dos Valores Mobiliários  
\_Fundamentos Clínicos para a Gestão Hospitalar  
\_Marketing Digital, Business Intelligence & AI

## PROGRAMAS EXECUTIVOS

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

## DOCTORAMENTOS

\_Ciências Empresariais  
\_Ciências Jurídicas  
\_Psicologia Clínica e Aconselhamento  
\_Psicologia Translacional

## PROGRAMAS INTENSIVOS

\_Direito do Trabalho  
\_Direitos das Crianças e as Responsabilidades Parentais  
\_Liderança com Propósito  
\_Registos e Notariado  
\_Tecnologia, Geopolítica e Segurança Internacional



gabinete de ingresso.

email: [ingresso@upt.pt](mailto:ingresso@upt.pt)  
tl. +351 226 572 222/3  
linha verde: 800 270 201



# Formação em compliance e novas tecnologias continua deficitária

**Empresas** ■ Apesar de haver uma maior consciencialização das organizações para a importância da formação, o desafio está em transformá-la em planeamento. Movimentos que provocam disrupção obrigam a aprendizagem.

**Inês Amado e Inês Correia Botelho** iamado@medianove.com

A formação em compliance, cibersegurança, inteligência artificial (IA) e análise de dados “continua a ser deficitária” em muitas empresas em Portugal, alerta Ana Jogo Mendes, diretora Executiva da Área de Conhecimento/Formação da ANJE, defendendo que a formação executiva em compliance e novas tecnologias “deve ser tratada como prioridade de gestão”. Este problema é particularmente notória nas pequenas e médias empresas (PME), “onde a velocidade da mudança tecnológica e regulatória supera frequentemente a capacidade de adaptação”, explica.

Mas é nos domínios da cibersegurança, da proteção de dados e da literacia em IA que estas “carências são particularmente críticas e urgentes”, indica Ana Jogo, que é igualmente membro do Conselho de Gestão da Associação Nacional de Jovens Empresariais, sediada no Porto.

“Estas matérias são deficitárias não apenas por défices de conhecimento técnico, mas porque ainda não estão suficientemente integradas na estratégia, nos processos e na governação das empresas”, sublinha.

E há riscos para as empresas. Na opinião de Ana Jogo Mendes, o risco é duplo: “por um lado, o incumprimento regulatório, com exposição a sanções, incidentes e perda de confiança; por outro, perda de competitividade face a concorrentes que utilizam melhor os dados, automatizam processos, protegem ativos críticos e tomam decisões mais rápidas e informadas”.

E qual tem sido a atuação das empresas neste campo? Para a diretora executiva da área de Conhecimento/Formação da



Oferta formativa para executivos concentra-se hoje no compliance e nas novas tecnologias

ANJE, as organizações “têm vindo a ganhar consciência da importância da formação em compliance e novas tecnologias”.

Do lado da AEP, Luís Miguel Ribeiro, presidente do conselho de administração, diz que “a qua-

lificação contínua é um dos pilares do sucesso do capital humano e, conseqüentemente, da competitividade e sustentabilidade das empresas”. “Se esta convicção sempre orientou a atuação da AEP desde há 177 anos, hoje

ganha uma relevância ainda maior, nomeadamente num contexto marcado pela inovação constante, pela transformação digital e pelo impacto crescente da inteligência artificial em todos os setores de atividade”, analisa.

A agenda das formações executivas tem sido precisamente marcada pelos temas da transformação digital, IA, sustentabilidade, liderança, análise de dados e cibersegurança, lista Luís Miguel Ribeiro.

Apesar do aumento da atenção dada a este tipo de formação, Ana Jogo Mendes considera que a “resposta permanece desigual e, sobretudo, reativa”. Nos setores regulados ou nas empresas de maior dimensão, o investimento é executado “de forma mais sistemática”, seja através de planos de formação, seja

via parcerias com entidades certificadas. Olhando para as PME, “que representam a esmagadora maioria do tecido empresarial”, é comum atuarem “apenas quando pressionadas por uma necessidade concreta – uma nova obrigação legal, uma auditoria, uma exigência comercial ou um incidente de segurança – ou a não agir de todo”, reflete.

Mas “transformar essa consciência em planeamento” é o “desafio”, diz ao JE. Nesse sentido, é preciso “diagnosticar necessidades, criar percursos formativos regulares e integrar a formação nas prioridades de gestão, numa lógica preventiva, estruturada e continuada”.

A AEP tem-se dedicado à aposta naquelas áreas, sendo responsável por um leque de programas de formação diversificados, e que tentam responder aos desafios com que o tecido empresarial se depara. São exemplos desse trabalho o Líder + Digital, um programa de digitalização cujo consórcio lidera em parceria com a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e a Universidade Católica Portuguesa (UCP). A iniciativa foi desenvolvida para ajudar gestores, dirigentes e quadros técnicos superiores no reforço das suas qualificações e competências digitais. E a ANJE tem um papel importante na promoção deste e outros programas, como o “Emprego + Digital” e o “Formação-Ação para PME”.

A ANJE Formação tem contribuído para o reforço da formação em diversas áreas, como o compliance.

A oferta estende-se a programas que respondem à necessidade de compreensão prática da proteção de dados e orientados para a prevenção de riscos, cumprimento e integridade, obrigações legais e implementação prática dos mecanismos de prevenção, entre outros.



**Ana Jogo Mendes**  
Diretora Executiva de Conhecimento/Formação ANJE



**Luís Miguel Ribeiro**  
Presidente do Conselho de Administração da AEP

# Iscte Executive Education sobe 16 posições no ranking do Financial Times

O Iscte Executive Education protagonizou este ano a maior subida mundial no ranking de Open Programs do Financial Times, ao escalar 16 posições e consolidar presença no Top 50 global da formação de executivos.

Em entrevista, José Crespo de Carvalho, Professor Catedrático e Presidente da Comissão Executiva do Iscte Executive Education, sublinha que os resultados refletem uma estratégia assente na internacionalização, proximidade às empresas e capacidade de resposta rápida às novas exigências do mercado.

Num contexto marcado pela inteligência artificial, transformação digital, critérios ambientais, sociais e de governação (ESG) e novos modelos de liderança, defende a importância de uma formação executiva mais próxima dos problemas concretos das empresas, com respostas rápidas, aplicadas e capazes de gerar valor nas organizações.

**O Iscte Executive Education foi a escola que mais subiu no ranking mundial de Open Programs do Financial Times, com uma subida de 16 posições e reforço da posição no Top 50 mundial. O que explica esta evolução tão expressiva num contexto internacional altamente competitivo?**

Trabalho, consistência e foco. Subimos 16 posições, a maior progressão mundial nesta tabela, e reforçamos o Top 50 mundial. No Financial Times, isto significa reputação, mercado e entrega. Dados: 13.º lugar mundial em Participantes Internacionais, 11.º em Localização Internacional, ambos número 1 em Portugal, e Top 25 mundial em Follow-Up, Future Use e Value for Money. O resultado mostra experiência, rede, aplicabilidade e impacto.

**O ranking destaca particularmente indicadores ligados à internacionalização, como “International Participants” e “International Location”. Até que ponto a dimensão internacional é hoje um fator decisivo para afirmar uma escola de formação de executivos?**

É decisivo. Uma escola de executive education que pensa apenas no mercado doméstico tem pouco horizonte. A gestão não é local: empresas, talento, tecnologia, clientes e riscos são globais. Em Open Programs, estamos em 13.º lugar mundial em International Participants e 11.º em International Location, número 1 em Portugal em ambos. Em Custom subimos ao 31.º lugar mundial, com destaque para overseas



programmes, número 1 em Portugal, e para international clients. Internacionalização é estratégia, operação e presença.

**O Iscte Executive Education tem vindo a apostar em programas cada vez mais alinhados com temas como inteligência artificial, transformação digital, ESG e novas competências de liderança. Como é que se constrói uma oferta formativa capaz de acompanhar mudanças que acontecem quase em tempo real nas empresas?**

“

A formação e executiva não pode demorar dois anos a responder a problemas que as empresas têm hoje. IA, transformação digital, ESG, liderança e produtividade são sobrevivência competitiva”

Com proximidade ao mercado e pouca paciência para burocracia inútil. A formação executiva não pode demorar dois anos a responder a problemas que as empresas têm hoje. IA, transformação digital, ESG, liderança e produtividade são sobrevivência competitiva. A lógica é simples: ouvir empresas, perceber problemas reais, desenhar respostas rápidas, testar, corrigir e melhorar. Não se trata de mudar nomes. Trata-se de mudar conteúdos, métodos, casos, dados e ferramentas. Se o participante não sai mais capaz de decidir e executar, o programa não serve.

**A entrada da Geração Z no mercado de trabalho está a desafiar modelos tradicionais de liderança e aprendizagem. Que mudanças concretas o Iscte Executive Education já identifica nas expectativas dos profissionais e das próprias empresas em relação à formação de executivos?**

A Geração Z quer propósito, velocidade, feedback, flexibilidade e sentido. Mas também precisa de estrutura, exigência, resiliência e capacidade de lidar com frustração. Não confundimos adaptação pedagógica com facilitação. As empresas pedem líderes capazes de gerir diversidade geracional, comu-

nicação direta, conflito, autonomia, inclusão, tecnologia, produtividade e responsabilidade. Os participantes querem menos abstração e mais casos reais, ferramentas úteis, simulação, debate, dados e aplicação imediata.

**Hoje, muitas empresas procuram formação menos teórica e mais orientada para impacto imediato nas organizações. De que forma o Iscte Executive Education está a adaptar os seus programas a esta necessidade de upskilling e reskilling mais rápido, flexível e aplicado à realidade empresarial?**

Fazendo o que a executive education deve fazer: resolver problemas concretos. Mais modularidade, módulos curtos, desenho à medida, desafios aplicados, dados reais e ligação entre sala e empresa. Em Custom, a subida de 13 posições e a presença no 31.º lugar mundial mostram que as empresas reconhecem valor. Follow-Up, Value for Money e Future Use estão no Top 25 mundial. Upskilling e reskilling são aprender depressa, aplicar depressa e corrigir depressa. Queremos gestores que decidam melhor e criem valor. No global, e combinando ambos os rankings, somos quem mais subiu e garantimos a posição combinada do 2.º lugar em Portugal.

# Formação híbrida é o modelo preferencial das empresas

**Conhecimento** ■ Reter e valorizar o talento dentro das empresas exige uma abordagem de continuidade, com a combinação de programas internos e externos – a evidenciar-se como o modelo preferencial das direções e respetivas equipas de recursos humanos.

**Inês Amado**  
iamado@medianove.com

A formação híbrida tem-se afirmado como um dos modelos preferenciais das direções de recursos humanos das empresas. São vários os exemplos, entre os quais os da Abreu Advogados, que está a “consolidar um modelo de formação híbrido”, da McDonald’s Portugal, que já o segue combinando um Centro de Formação próprio com formação desenvolvida em parceria com entidades externas, como Universidades de Gestão, e da Meo, cuja formação segue fórmula idêntica: academias internas, programas externos e soluções à medida.

A aposta neste formato, “que combina academias internas estruturadas com programas de formação externa em instituições de referência”, surge em “resposta às crescentes exigências da advocacia contemporânea”, explica ao JE Nádía Fonseca, diretora de Recursos Humanos daquela sociedade.

“Este modelo híbrido reflete uma visão estratégica clara: preparar os advogados e equipas para um contexto em que o exercício da profissão se cruza, cada vez mais, com tecnologia, inovação e exigências de negócio, colocando a aprendizagem contínua no centro da competitividade da organização”, defende a mesma responsável.

O sistema formativo do escritório de advogados está organizado por “Escolas”: Direito, Gestão, Desenvolvimento Pessoal e Inovação, entre outras áreas. Os percursos diferem consoante a

função e nível de carreira, “promovendo a aprendizagem contínua e o alinhamento cultural”, explica a mesma responsável. Importa referir a academia de



**Nádía Fonseca**  
Diretora de Recursos Humanos da Abreu Advogados



**Sofia Mendonça**  
Diretora de Recursos Humanos da McDonald's Portugal



**Ana Gama Marques**  
Diretora de Pessoas e Organização da Meo

formação certificada da Abreu Advogados: o Instituto de Conhecimento, fundado em 2012 e vocacionado para o desenvolvimento interno e para a formação executiva de outros profissionais e clientes.

Mas também a formação externa – mestrados, LL.M., programas executivos e iniciativas promovidas por redes internacionais –, na qual “mantém um investimento consistente”. É um investimento fundamental na “atualização técnica, certificação académica e exposição a práticas globais”.

“É um modelo que serve simultaneamente o desenvolvimento interno, a captação de talento jovem e o posicionamento externo da marca Abreu Advogados como Sociedade inovadora”, finaliza Nádía Fonseca.

## Elevada progressão interna

Na McDonald’s, o Centro de Formação interno é um dos alicerces do desenvolvimento profissional, oferecendo mais de uma dezenas de cursos em formato presencial, virtual e on the job. “Esta abordagem integrada permite garantir consistência, rigor operacional e flexibilidade na resposta às necessidades de desenvolvimento dos nossos colaboradores”, refere Sofia Mendonça, que dirige o departamento de recursos humanos da cadeia de restauração.

Tudo começa “desde o primeiro dia, através de uma integração prática nos restaurantes”. É um “compromisso com o desenvolvimento”. A aprendizagem contínua desenrola-se através de programas de crescimento técnico e de liderança, iniciati-



vas no âmbito da inclusão social, como formações em Língua Gestual Portuguesa (LGP) em parceria com entidades especializadas, “que promovem uma maior acessibilidade e sensibilização das equipas”, justifica a mesma responsável.

De acordo com Sofia Mendonça, o investimento “reflete-se na progressão interna da organização”: mais de 90% dos gerentes de restaurante começaram na empresa como operadores, e em torno de 40% dos trabalhadores da sede iniciaram o seu percurso nos restaurantes. Hoje, exercem funções de destaque em várias áreas da McDonald’s, tanto em Portugal como noutros países.

Do lado da Meo, Ana Gama

Marques, diretora de Pessoas e Organização, explica ao JE que a abordagem seguida “permite garantir, por um lado, o alinhamento com a cultura e prioridades estratégicas” da operadora “e, por outro, o acesso a conhecimento atualizado e às melhores práticas do mercado”.

Internamente, o trabalho é desenvolvido na Academia Meo, na qual têm vindo a investir “fortemente” e que “disponibiliza formação transversal” em competências digitais ou liderança, “assegurando consistência e proximidade às necessidades da organização”.

O modelo integrado de formação da Meo, que considera ser o “o mais eficaz para promover



O investimento em academias internas de formação é uma realidade de muitas empresas portuguesas, sendo transversal aos vários setores. É complementada, muitas vezes, com formações contratadas externamente e programas feitos à medida

desenvolvidos à medida da realidade do banco e alinhados com as suas prioridades estratégicas”.

E cabe à Millennium Banking Academy, fundada em 2016 e a primeira academia interna de um banco em Portugal certificada pela Direção-Geral do Emprego e Relações do Trabalho, definir o plano anual de formação, “construído a partir das linhas estratégicas da instituição, dos desafios futuros da orga-

nização e das necessidades identificadas no contexto atual”, revela ao JE fonte oficial do banco.

Com a transformação digital a exigir ao setor financeiro que se mantenha competitivo tecnologicamente, não havendo espaço nem tempo para estagnação, o investimento em “competências em inteligência artificial assume-se como um fator estratégico de competitividade e preparação para o futuro”.

A Academia AI Together, uma iniciativa pioneira lançada em janeiro de 2026 em parceria com a NOVA SBE Executive Education, é um das faces desse investimento. Foi desenhada para dar acesso a competências e ferramentas internas de inteligência artificial generativa e tem como público alvo todos os trabalhadores, inclusive membros da Comissão Executiva e a alta direção do banco, abrangendo mais

de 6.500 funcionários.

“Ao investir no desenvolvimento de competências práticas nesta área, as organizações podem transformar desafios em oportunidades, valorizar o talento interno e preparar-se para novas exigências do mercado, sem perder de vista os princípios de responsabilidade, ética e gestão de risco na utilização destas tecnologias”, explica ainda a mesma fonte do Millennium bcp.

uma cultura de aprendizagem contínua e para preparar as pessoas para os desafios de um setor em constante transformação”, nota Ana Gama Marques, acontece em paralelo com parcerias externas e plataformas especializadas e com programas feitos à medida. Os primeiros, acrescenta, completam a oferta “com conteúdos de vanguarda e diferentes perspetivas” e os segundos consideram as “necessidades específicas das equipas e dos colaboradores, combinando competências técnicas e comportamentais”.

#### Banca e transformação digital

No caso do Millennium bcp, a abordagem é maioritariamente externa, “assente em conteúdos

PUBLICIDADE

## Onde as ideias se transformam em impacto social

### Pós-Graduações

Especialização e ligação à prática profissional

- ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE SAÚDE
- CONTABILIDADE E GESTÃO PÚBLICA
- CONTRATAÇÃO PÚBLICA
- COMUNICAÇÃO E MARKETING POLÍTICO
- COMUNICAÇÃO PÚBLICA
- CORPORATE DIPLOMACY
- GEOECONOMIA
- INTELLIGENCE: TEORIA E PRÁTICA
- CRIMINOLOGIA E REINserÇÃO SOCIAL
- CRISE E AÇÃO HUMANITÁRIA
- SERVIÇO SOCIAL EM SAÚDE, INTERVENÇÃO E INOVAÇÃO
- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
- PSICOLOGIA POSITIVA APLICADA
- IGUALDADE DE GÉNERO
- JORNALISMO(S) LITERÁRIO(S)

### Mestrados

Conhecimento aplicado para reforço de competências

- ANTROPOLOGIA
- CIÊNCIA POLÍTICA
  - Especialização em Políticas Comparadas
  - Especialização em Teoria Política
- CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
  - Especialização em Comunicação Estratégica
  - Especialização em Estudos de Mídia
  - Especialização em Jornalismo
- ESTRATÉGIA
- ESTUDOS AFRICANOS
- FAMÍLIA E GÉNERO
- GERONTOLOGIA SOCIAL
- GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS
- MFA - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
  - Especialização em Administração Pública
  - Especialização em Administração da Saúde
  - Especialização em Administração Autárquica
- POLÍTICA SOCIAL
- POLÍTICAS E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
- RELAÇÕES INTERNACIONAIS
- SERVIÇO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE
- SOCIEDADE, RISCO E SAÚDE
- SOCIOLOGIA
- SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO

### Doutoramentos

Investigação e Inovação Científica

- ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
  - Especialização em Administração e Políticas Públicas
  - Especialização em Administração da Saúde
- ANTROPOLOGIA
- CIÊNCIA POLÍTICA
  - Especialização em Estudos Políticos e Estratégicos
  - Especialização em Teoria e Análise Política
- CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
- CIÊNCIAS DA POPULAÇÃO
- CIÊNCIAS DA SUSTENTABILIDADE
- ESTUDOS DE GÉNERO
- ESTUDOS EM SAÚDE PLANETÁRIA
- POLÍTICA SOCIAL
- POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
- RELAÇÕES INTERNACIONAIS
- SOCIOLOGIA

[iscsp.ulisboa.pt](http://iscsp.ulisboa.pt)

Saiba mais sobre a nossa oferta formativa.

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# Formação “à medida” é uma realidade em Portugal e vai continuar a ganhar terreno

**Tendências** ■ As soluções customizadas para empresas representam uma fatia importante do negócio da formação executiva em Portugal. Há escolas onde os programas por “medida” já valem metade da atividade formativa. O futuro passa pelo crescimento, porque há ainda mercado a explorar. E a velocidade de transformação ajuda.

**Almerinda Romeira**  
aromeira@medianove.com

Ele é o ambiente, a tecnologia, a segurança... A mudança traz necessidades novas e, para as enfrentar, as empresas recorrem à academia em busca de um “fato por medida”. Será a formação customizada o futuro?

“A formação à medida não é apenas uma tendência, é já uma realidade estruturante da formação executiva moderna e tudo indica que o seu peso continuará a crescer de forma significativa”, afirma Joana Santos Silva ao Jornal Económico (JE). A CEO do ISEG Executive Education explica que, num contexto empresarial “marcado por mudança acelerada, digitalização e desafios cada vez mais específicos, as organizações procuram soluções formativas diretamente alinhadas com os seus objetivos estratégicos, cultura e necessidades concretas”.

É neste contexto que a formação customizada ganha relevo. “Permite desenhar programas totalmente ajustados, com impacto direto na performance das equipas e na transformação das organizações”, justifica.

O ISEG observa uma procura cada vez mais consistente por estes programas. “As empresas valorizam

não só a personalização de conteúdos, mas também a integração de casos reais, a aplicação prática imediata e a flexibilidade no formato. Mais do que adquirir conhecimento genérico, as empresas procuram desenvolver competências críticas para desafios muito concretos e mensuráveis”, adianta.

No Quênia desenham-se programas de todos os tipos e feitos. A Caixa Geral de Depósitos é um caso exemplar de “um cliente” com quem tem “uma parceria estreita e continuada”. Para a Caixa foram desenhados programas de “formação à medida” em áreas como lide-

**“A Caixa Geral de Depósitos é um bom exemplo de um cliente com quem temos uma parceria estreita e continuada. Ao longo do tempo, temos vindo a desenvolver programas de formação à medida em diversas áreas”, diz Joana Santos Silva**

rança, finanças e vendas, abrangendo diferentes níveis hierárquicos. Assegurou-se, sintetiza Joana Santos Silva, “uma abordagem integrada e alinhada com os desafios estratégicos do banco”.

#### **Nova SBE: mais de 55%**

A formação customizada é a principal atividade formativa da Nova SBE Executive Education. Liderada por Pedro Brito, a Escola é a nona melhor do mundo nesta área. (ver págs. 4/5).

“Todos os anos desenvolvemos e entregamos mais de 300 programas à medida para organizações nacionais e internacionais, representando atualmente mais de 55% da nossa atividade, revela, o CEO ao JE.

A Escola de Carcavelos trabalha com grandes grupos nacionais e multinacionais, organizações de cariz mais familiar, *scale-ups* e empresas em forte transformação. Banca, energia, retalho, tecnologia, saúde, indústria, telecomunicações, mobilidade, grande consumo e setor público são áreas de intervenção. Pontos comuns entre elas? “Apesar das diferenças entre sectores existe uma preocupação transversal: preparar os líderes e respetivas equipas para navegar contextos de mudança acelerada”.

Há programas curtos, de alguns



dias seguidos ou espaçados entre semanas, focados em temas específicos, e outros que podem levar meses, integrando experiências de aprendizagem, *coaching*, projetos aplicados e momentos de reflexão estratégica, como os *management retreats* – ‘retiros’ não espirituais, corporativos. “Existe uma grande flexibilidade na forma como desenhamos e executamos estas experiências”, conclui Pedro Brito.

#### **ISCTE, o trunfo ‘overseas’**

A formação customizada é estratégica na Escola da Avenida Forças Armadas. Há anos em que estes programas quase representam metade do bolo da formação executiva. Um número mais ou menos expressivo depende dos ciclos de procura das empresas e da dimensão dos projetos.

A visão de José Crespo de Carvalho, presidente do ISCTE Execu-

tive Education, vai, no entanto, muito para lá da receita. “Os programas customizados obrigam-nos a estar dentro das organizações, a perceber os seus desafios e a responder com rigor, rapidez e aplicabilidade”. A prova da verdade é mover a roda. “O ponto é desenhar o formato certo para o problema certo na procura pela solução certa. A que cria impacto e mudança efetiva”, adianta.

Tem entre os clientes, empresas estrangeiras? A resposta vem acompanhada de sorriso: “Se isso não acontecesse não seríamos o primeiro em Portugal em programas *overseas*”.

No ISCTE Executive Education, os estrangeiros não só estão, como são cada vez mais relevantes. “Trabalhamos com empresas estrangeiras, com multinacionais presentes em Portugal e com grupos que operam em várias geografias. E



**Pedro Brito,**  
CEO da Nova  
SBE Executive  
Education,  
conduz sessão  
introdutória  
numa aula  
da Formação  
Customizada,  
desenhada para  
a consultora  
Vieira de  
Almeida

ainda com grupos que não têm qualquer relação com Portugal”. A formação prestada pela instituição chega a todos os cantos do mapa mundo: Portugal ou em ligação com mercados como Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde, países europeus, EUA, Índia ou China.



**Manuel Caldeira Cabral**  
Diretor da UMinhoExec e vice-presidente da EEG da UMinho

#### **Empresas são a razão da AESE**

A formação customizada é uma dimensão central da AESE Business School. As empresas são o seu ADN. O que precisam? E o que procuram?

Pedro Nuno Ferreira, Assistant Professor, destaca uma tendência: “As empresas procuram programas desenvolvidos em verdadeira parceria com a escola”. O processo, descreve, começa pela identificação dos desafios estratégicos e das competências críticas. A partir daí, “a AESE e a empresa cocriam conteúdos e experiências adaptadas”. Frequentemente, “os participantes trabalham sobre projetos reais, garantindo um impacto direto no negócio”. A abordagem é especialmente eficaz em processos de transformação cultural e desenvolvimento de liderança.

Sendo programas por “medida” variam em duração, formato e

investimento. A tendência, adianta o professor, privilegia percursos integrados, combinando sessões presenciais, trabalho aplicado e acompanhamento no tempo.

#### **Papel estratégico na UPT**

No portefólio da Portugalense Business School, a formação para empresas tem um papel estratégico, que Marta Lopes Ferreira, coordenadora Executiva, quer fazer crescer hoje e no futuro.

“A aproximação ao setor empresarial deve ser cada vez mais estreita e trabalhamos ativamente nesse sentido, procurando estabelecer uma ligação permanente”.

A procura reflete a diversidade do tecido empresarial português, mas também há entidades públicas e organismos da Administração Pública. “Tal como acontece no setor privado, verifica-se uma crescente preocupação com a atua-

## **Formar executivos é um instrumento central da gestão**

■ Manuel Caldeira Cabral, Diretor da UMinhoExec, antigo ministro da Economia dá-nos a sua perspetiva: “A formação à medida é já o presente na UMinhoExec. A formação executiva é cada vez mais um aspeto central à evolução das empresas e das carreiras profissionais. (...) Tem de ser cada vez mais ajustada às necessidades de cada organização, com programas desenhados com base nos desafios concretos que afetam cada empresa, orientados para resolver problemas reais com um foco prático que permita que da aprendizagem saiam soluções e se desenvolvam projetos que possam ser aplicados na empresa. Os cursos de curta duração e os projetos customizados que desenvolvemos com as empresas permitem desenhar módulos de transmissão de conhecimento e liderança ajustados à cultura organizacional de cada empresa e desenvolver, no contexto de cada formação, projetos de transformação da empresa. Estes projetos, trabalhados, entre os formadores e os executivos, permitem transformar a aprendizagem e ações concretas que se possam aplicar de imediato na melhoria da empresa. A velocidade de mudança dos modelos de negócio e da operação digital das empresas tornam a formação executiva num instrumento central da gestão de hoje, necessário para mobilizar toda a empresa para os processos de inovação e transformação digital. Isto requer uma maior abertura da liderança das empresas a aprender e a reagir rapidamente. Mas exige também das Escolas de Negócios maior capacidade de introduzir novas áreas de formação e novas abordagens práticas que respondam às necessidades das empresas e organizações num mundo em mudança rápida.”

lização de competências, a inovação organizacional e a modernização dos processos de gestão”.

#### **Católica-Lisbon, a pioneira**

No longo historial da escola de negócios da Universidade Católica na capital, a formação customizada desempenha um papel de relevo. Em média, cerca de metade do portefólio da formação para executivos, salienta Joana Lopes Moreira, Head of Custom Programs da Católica-Lisbon SBE Executive Education, ao JE. A primeira Escola portuguesa a brilhar fora de portas continua na mira das empresas multinacionais, grandes grupos portugueses e PME, de todos os sectores. Rumo ao futuro.

#### **Católica Porto, a nova estrela**

A formação customizada da Católica Porto Business School regista “uma evolução muito positiva no último ano, com um crescimento de quase 50%”, revela João Pinto, o dean, ao JE. No total, o segmento representa já uma fatia de 35% da atividade da formação executiva e afirma-se “cada vez mais relevante”, sobretudo pelo impacto que permite à escola ter junto das organizações e dos seus líderes.

“Um aspeto que consideramos particularmente distintivo é a nossa capacidade de mobilizar conhecimento transdisciplinar”, adianta João Pinto. A Católica Porto Business School tem desenvolvido projetos em articulação com faculdades da Universidade, como a Escola Superior de Biotecnologia e a Faculdade de Direito, mas também com “parceiros externos que nos permitem reforçar a capilaridade, a relevância e o impacto das nossas soluções formativas”.

#### **PBS, empresas são a essência**

Mais do que uma componente isolada da atividade, a formação customizada é, hoje, uma forma privilegiada de aproximação às empresas, sublinha Patrícia Teixeira Lopes, Vice dean da Porto Business School, ao JE.

“Permite-nos trabalhar diretamente com as empresas na resposta a desafios muito concretos de transformação, liderança, inovação, talento e competitividade”. Atingir, por exemplo, objetivos específicos com impacto direto nas equipas e nos objetivos de negócio. E construir relações e parcerias de confiança e de longo prazo entre a Escola e a empresa, adianta.

Num universo tão rico, a diferenciação faz-se pelos detalhes.



# Growing with Purpose. Recognized Worldwide.

O ISEG Executive Education volta a integrar o **Financial Times Executive Education Ranking 2026**, reforçando a sua posição entre as melhores escolas de formação executivas do mundo.



## Reconhecimento Internacional

Entre as melhor escolas de formação executiva do mundo



## Excelência que transforma

Programas inovadores com impacto real nas organizações e na sociedade



## Líderes para o futuro

Formação Executiva que desenvolve competências e gera impacto positivo

FT FINANCIAL  
TIMES

## TOP BUSINESS SCHOOL

FOR EXECUTIVE EDUCATION

WORLDWIDE • 2026

ISEG EXECUTIVE  
EDUCATION



< Consulte  
o nosso  
Portfólio



MAIS PRÓXIMO



MAIS ÁGIL



MAIS HUMANO



MAIS IMPACTO