MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

APOIOS:

AESE BUSINESS SCHOOL

CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL
PORTO

iscte – Executive Education

ISEG EXECUTIVE EDUCATION

NOVA Executive Education
NOVA SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

the LISBON MBA
católica|nova
in collaboration with MIT Sloan

UPT
UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

POR: João Silva Gil
FOTOS: Paulo Alexandrino

PEQUENO-ALMOÇO DEBATE

O "NOVO" PAPEL DAS BUSINESS SCHOOLS NUM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO

NO SEGUNDO ENCONTRO DAS PRINCIPAIS ESCOLAS DE GESTÃO NACIONAIS DE 2026, PROMOVIDO PELA EXECUTIVE DIGEST, FORAM DISCUTIDOS ALGUNS DOS PRINCIPAIS DESAFIOS QUE ESTAS INSTITUIÇÕES E O PAÍS ENFRENTAM

Num contexto marcado pela instabilidade global, aceleração tecnológica e mudança nos modelos de trabalho, as business schools em Portugal enfrentam um importante e decisivo desafio: a capacidade de se reinventarem. Entre a formação estruturante, a pressão da Inteligência Artificial e a crescente internacionalização, o sector procura afirmar-se como parceiro estratégico das empresas, num papel que vai (e deve ir) muito além de um mero transmissor de conhecimento.

Nesse sentido, a Executive Digest reuniu, num pequeno-almoço debate realizado em Lisboa, alguns dos principais rostos da formação executiva em Portugal para debaterem e analisarem os principais desafios do sector. Estiveram presentes Ana Vasques, Porto Business School; Carmen Silva e João Campos, Técnico+ do Instituto Superior Técnico; José Filipe Rafael, Executive Education Católica; Luís Schwab, IPAM Porto & Lisboa; Marco Gomes, Nova SBE; Pedro Ferreira, AESE Business School; Ricardo Lopes, ISEG Executive Education e Rita Carrolo, AESE Business School.

EQUILÍBRIO ESTRATÉGICO E A PRUDÊNCIA DO MERCADO

Num tempo de incerteza prolongada, as escolas de gestão em Portugal encontram-se num delicado equilíbrio entre a tradição e a resposta imediata às exigências do mercado. A estrutura da oferta formativa mantém-se relativamente estável, pois, como foi sublinhado no arranque do debate, «cerca de 30% a 40% [da actividade foca-se] nos cursos estruturantes... que formam gestores a médio e longo prazo», mantendo-se o restante dividido entre temas conjunturais e uma forte componente internacional.

Apesar de indicadores positivos, o sentimento do mercado é ambivalente. As empresas revelam sinais claros de actividade, mas também uma crescente prudência. «Existem sinais de muita actividade mas, por outro lado, têm medo de que possa haver um travão importante», referiu um dos participantes. Essa cautela reflecte-se também no comportamento individual: «Quando sai a factura, começa a hesitação», ilustrando como o contexto actual influencia decisões de investimento em formação.

A pressão para demonstrar impacto é hoje maior do que nunca. As escolas são chamadas a justificar o retorno da formação, a adaptar formatos, assim como a garantir que os programas respondem a necessidades reais, desde a actualização de competências até à preparação de lide-

AS BUSINESS SCHOOLS ENFRENTAM UM MOMENTO DECISIVO: REINVENTAR-SE PARA ALÉM DA TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO

PEQUENO-ALMOÇO DEBATE

Ana Vasques
Porto Business School

Carmen Silva
Técnico+ do Instituto Superior Técnico

João Campos
Técnico+ do Instituto Superior Técnico

ranças para contextos de elevada complexidade.

PORTUGAL: VALOR DA LÍNGUA E INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização continua a ser um dos principais motores de crescimento. O mercado brasileiro assume um papel de destaque, representando já cerca de um terço da actividade de algumas instituições e tendo duplicado desde a pandemia.

Portugal é cada vez mais visto como uma plataforma estratégica. «É uma porta de entrada na Europa e um mercado de excelência, piloto, com óptima educação», destacou um dos responsáveis.

A questão da língua tem gerado debate, mas o consenso parece claro. «Levantou-se uma não-questão que ocupou imenso do espaço mediático», assinala um dos participantes, defendendo que o uso do inglês é uma necessidade prática num contexto global. Ainda assim, o português mantém-se como vantagem competitiva: «O português acaba por ser um factor distintivo», sobretudo junto de mercados como o brasileiro ou africano, onde o idioma facilita a captação de talento e investimento.

Contudo, surge um alerta: «Portugal está a deixar de ser um país barato... já não compensa tanto em relação aos Países Baixos ou a uma Bélgica», o que poderá impactar a atractividade internacional, especialmente entre estudantes mais jovens. Ainda assim, no segmento executivo, «o que se cobra em Portugal [...] é, nalguns casos, um terço do que é cobrado em Espanha», mantendo o país competitivo.

A LÓGICA TRADICIONAL DE ENSINO ESTÁ A DAR LUGAR A UMA ABORDAGEM MAIS ESTRATÉGICA E PRÓXIMA DAS EMPRESAS

ENSINO: DO CONHECIMENTO À CURADORIA

As business schools estão a redefinir o seu papel. A lógica tradicional de ensino está a dar lugar a uma abordagem mais estratégica e próxima das empresas. Como foi defendido, «temos de deixar de ser um posicionamento de transmissão de conhecimento para nos colocarmos muito mais como curadores, mais próximos e parceiros das empresas».

PRESSÃO

A INSTABILIDADE GLOBAL, A COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL E A DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA COLOCAM AS ESCOLAS DE NEGÓCIOS PERANTE DESAFIOS INÉDITOS, OBRIGANDO-AS A REPENSAR ESTRATÉGIAS, FORMATOS E PROPOSTAS DE VALOR

José Filipe Rafael
Executive Education Católica

Luís Schwab
IPAM Porto & Lisboa

Marco Gomes
Nova SBE

Esta mudança implica maior proximidade ao negócio, maior capacidade de diagnóstico e uma visão mais integrada da transformação organizacional. Os programas customizados são hoje o segmento com maior crescimento, reflectindo a procura por soluções ajustadas às necessidades específicas das organizações.

Ainda assim, os programas abertos (Open) mantêm um valor único. «Nada se compara a um Open. Ter pessoas de diferentes empresas e backgrounds distintos é muito mais rico», sublinhou um dos participantes, destacando a importância e a enorme mais-valia da diversidade e do networking.

Ao mesmo tempo, cresce a preocupação com a preparação dos profissionais que chegam ao mercado. «Há uma frustração gigante das empresas com o material humano que lhes aparece», foi referido, justificando o aumento das academias corporativas e da formação interna como forma de colmatar lacunas.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: DA TÉCNICA À ESTRATÉGIA

A Inteligência Artificial (IA) assume um papel central nesta transformação, mas não apenas como ferramenta tecnológica. O foco está na sua integração estratégica nas organizações. O risco de implementação apressada é real: «A tecnologia antes de entrar tem de haver uma estratégia por trás. Sem estratégia é dinheiro deitado fora», alertou um dos responsáveis.

As business schools procuram distanciar-se da formação puramente técnica. «Ensinar a fazer prompts não é o nosso espaço», defendeu-se, reforçando que o seu papel é preparar líderes para integrar a IA na cultura, nos processos e na visão das organizações.

O DESAFIO É TAMBÉM CULTURAL. AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM DE EVOLUIR INTERNAMENTE PARA TIRAR PARTIDO DA IA, O QUE IMPLICA ALTERAÇÕES NA LIDERANÇA, NOS PROCESSOS E NA FORMA DE TRABALHAR

O desafio é também cultural. As organizações precisam de evoluir internamente para tirar partido da IA, o que implica alterações na liderança, nos processos e na forma de trabalhar.

O futuro levanta novas questões, nomeadamente ao nível da gestão de equipas híbridas. «Como é que se gerem pessoas e robots ao mesmo tempo?», foi uma pergunta de um dos intervenientes, tendo sido também referido que já existem organizações com agentes de IA integrados em diferentes equipas.

NOVOS CLIENTES, RENOVAÇÃO SECTORIAL E DE LIDERANÇAS

E quais são os sectores que, nesta altura, mais procuram a formação executiva? A resposta divide-

PEQUENO-ALMOÇO DEBATE

Pedro Ferreira
AESE Business School

Ricardo Lopes
ISEG Executive Education

Rita Carrolo
AESE Business School

-se entre os vários participantes mas reúne consenso em algumas áreas. Sectores como a banca e os seguros atravessam uma fase de profunda transformação. «Neste momento, estão numa fase de renovação intensa», com destaque para a necessidade de preparar sucessões e adaptar competências às novas exigências do mercado. Referência às «enormes» reestruturações (redução de «16% a 17% da força do trabalho») nas áreas dos seguros e da banca.

Outros sectores, como o retalho, a saúde ou a mobilidade, também enfrentam e vão continuar a sofrer mudanças significativas, muitas vezes impulsionadas pela tecnologia.

A liderança assume, assim, um papel crítico, não só na adopção de novas ferramentas, mas também na gestão de equipas cada vez mais diversas, tanto a nível geracional como tecnológico.

A CRISE DO PENSAMENTO CRÍTICO

Quase no final do encontro, um dos temas mais preocupantes do debate: o impacto da tecnologia na formação das novas gerações. A resposta foi unânime. Em várias áreas, começa a notar-se uma perda de competências fundamentais.

«O conhecimento real pode estar a perder-se», alertou um participante, referindo que tarefas anteriormente essenciais para a aprendizagem estão a ser substituídas pela tecnologia. São referidos os casos da Advocacia e da Medicina, duas áreas onde a IA já substitui os « estagiários ou os assistentes», reduzindo oportunidades de aprendizagem prática.

A preocupação, transversal a todos os participantes, estende-se ao desenvolvimento do pensamento crítico. «A ideia da delegação do pensamento na IA é assustadora... a geração jovem não tem nenhum espírito crítico», afirmou-se.

Este cenário é agravado por fragilidades no ensino de base. «Não sabem interpretar um texto, não sabem analisar», afirmou-se, sublinhando a dependência crescente da tecnologia para tarefas básicas.

É neste contexto de mudança acelerada, que se impõe uma conclusão: o papel das business schools nunca foi tão desafiante e exigente. Mais do que formar gestores, terão de contribuir para desenvolver pensamento crítico, preparar líderes e apoiar as organizações na integração (equilibrada) entre tecnologia e estratégia. ●

» As business schools em Portugal, mais do que transmitir conhecimento, terão de assumir um papel estratégico no apoio às empresas e na preparação das novas gerações para os desafios da Inteligência Artificial e da mudança organizacional

Pós-Graduação
Virtualização e Cloud Computing

- Formato **100% Online**
- Aplicabilidade prática, orientado para a atividade profissional
- Único programa no mercado que oferece competências necessárias para esta área emergente

ISTEC INSTITUTO SUPERIOR DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS DE LISBOA

Seja um Protagonista e um Empreendedor

Cursos Técnicos Superiores Profissionais

- Desenvolvimento para Dispositivos Móveis
- Desenvolvimento de Produtos Multimédia
- Redes e Sistemas Informáticos
- Robótica e Inteligência Artificial
- Desenvolvimento de Software
- Informática de Gestão
- Design e Multimédia
- Cibersegurança

Licenciaturas

- Engenharia de Redes e Segurança Informática
- Ciência e Visualização de Dados
- Engenharia Informática
- Engenharia Multimédia

Mestrado

- Informática
  - Computação em Nuvem
  - Dispositivos Móveis e Multimédia

ISTEC.PT

Alameda das Linhas de Torres nº 179 1750-142 Lisboa
info@istec.pt || 218 436 670

Candidaturas Abertas

Ano Letivo 2026/2027

AESE BUSINESS SCHOOL

LIDERANÇA COM TRAJECTÓRIAS ÚNICAS

O AESE EXECUTIVE MBA ASSUME-SE COMO UMA REFERÊNCIA NA FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS EM PORTUGAL. RIGOR ACADÉMICO, DESENVOLVIMENTO PESSOAL E FORTE COMPONENTE DE LIDERANÇA HUMANISTA SÃO CENTRAIS PARA A DEFINIÇÃO E ATUALIZAÇÃO CONSTANTE DO PROGRAMA

Para Agostinho Abrunhosa, director do AESE Executive MBA, o factor diferenciador do programa está na sua capacidade de transformar líderes, ajudando-os a pensar de forma mais estratégica, a decidir com maior discernimento e a assumir um impacto mais consciente nas organizações. O Método do Caso, as semanas internacionais em Barcelona, Lisboa e Tóquio, o acompanhamento personalizado e a integração transversal da Inteligência Artificial (IA) são alguns dos pilares de um programa pensado para profissionais experientes que procuram, mais do que progressão na carreira, deixar uma marca duradoura nas organizações e na sociedade.

Qual é o factor diferenciador do AESE Executive MBA?

O que distingue o AESE Executive MBA é a combinação consistente entre desenvolvimento pessoal profundo, rigor académico e impacto real. Na AESE Business School, o MBA promove o desenvolvimento de competências e o conhecimento, como um processo de transformação. A atenção pessoal, o Método do Caso, a experiência do corpo docente, a exigência intelectual e a forte ligação às empresas fazem com que cada participante termine o programa a pensar de forma mais estratégica, com melhor julgamento e maior consciência do seu papel enquanto líder. Acresce a isto uma identidade clara de liderança humanista e ética, que continua a ser um traço distintivo da AESE Business School no contexto nacional e internacional.

O Método do Caso e as semanas internacionais em Barcelona e Tóquio são atractivos adicionais?

O Método do Caso é uma peça incontornável do AESE Executive MBA: obriga os participantes a reflectir, a tomar decisões reais e a defendê-las, em contextos de incerteza, com informação incompleta e sob pressão, exactamente como acontece na vida real. Não se trata de conhecer as respostas certas, mas de aprender no processo e exercitar o decidir melhor. A dimensão internacional complementa este processo. As semanas internacionais – em Lisboa, Barcelona e Tóquio – expõem os participantes a outras culturas de gestão, mercados e estilos de liderança. Essa exposição alarga horizontes e ajuda a relativizar práticas que, muitas vezes, tomamos como universais. Para muitos participantes, estas semanas são momentos de viragem na forma como encaram a sua carreira e o seu papel nas organizações.

O AESE Executive MBA é destinado a líderes inconformistas que procuram ter um impacto real, amplo e duradouro nas organizações. Isto traduz-se em quê?

Falamos de líderes que não se contentam com gerir o dia-a-dia. São líderes que questionam, que querem fazer melhor, que procuram deixar uma marca positiva e duradoura nas organizações e na sociedade. No AESE Executive MBA, desafiamos os participantes a sair da zona de conforto, a confrontarem-se com perspectivas diferentes e a elevarem o nível de exigência consigo próprios.

Esse inconformismo traduz-se em impacto real: decisões mais ponderadas, organizações mais bem lideradas e uma visão mais responsável e completa do papel do gestor.

Por que razão colocam como destinatários os profissionais com média de 37 anos e cerca de 12 anos de experiência profissional?

Porque é nesta fase intermédia da carreira que o MBA pode ser mais transformador. Profissionais com cerca de 12 anos de experiência já viveram decisões difíceis, já lidera-

ram pessoas e enfrentaram dilemas reais. Isso enriquece a discussão em aula e torna o Método do Caso mais poderoso. Ao mesmo tempo, estão numa fase em que ainda têm muito caminho pela frente – 20 ou 30 anos de vida activa –, o que lhes permite capitalizar o investimento no AESE Executive MBA. A média etária não é um critério rígido, mas reflecte o momento em que o impacto do programa pode ser maior.

Têm registado um aumento nas inscrições femininas com o objectivo de progredirem na carreira?

Sim. Muitas destas profissionais procuram o programa como plataforma para acelerar a progressão, ganhar maior visibilidade e reforçar a sua confiança enquanto líderes. A diversidade de perspectivas que isso traz à sala de aula é extremamente positiva. A AESE Business School beneficia turmas mais equilibradas, porque a qualidade do debate e da aprendizagem colectiva melhora significativamente.

Existe um acompanhamento personalizado de cada participante?

Esse é um dos pilares do AESE Executive MBA. Através da direcção de programa, dos professores tutores de grupo, do executive coaching individual e de career advisory, cada participante tem espaço para reflectir sobre o seu percurso, as suas ambições e os seus pontos de desenvolvimento. Num programa com profissionais experientes, isto faz toda a diferença: não estamos a formar gestores "em série", mas sim líderes com trajectórias únicas. Este acompanhamento permite alinhar melhor o investimento no MBA com os objectivos pessoais e profissionais de cada um, potenciando o impacto do programa muito para além da sala de aula.

Como são abordadas as potencialidades da IA na óptica da gestão?

No AESE Executive MBA, a IA não é tratada como um tema isolado, mas sim como uma dimensão da gestão moderna. Os participantes trabalham casos e situações onde a IA influencia decisões em áreas como estratégia, marketing, operações, finanças ou inovação. As competências que desenvolvem passam por saber interpretar dados, formular as perguntas certas, compreender riscos e limitações da tecnologia e, sobretudo, liderar equipas e organizações que usam IA de forma responsável e ética. A decisão continua a ser humana.

» Agostinho Abrunhosa, director do AESE Executive MBA

No geral, como podem os gestores tirar melhor partido da IA?

Os gestores tiram melhor partido da IA quando a encaram como uma ferramenta de apoio ao julgamento, e não como um substituto da responsabilidade de decidir ou do pensamento crítico. A IA é extraordinária a processar informação, sintetizar e a gerar opções, mas não define prioridades, não gere pessoas, e não assume consequências.

Um diplomado do AESE Executive MBA aprende essa distinção: usar a tecnologia para aumentar a qualidade das decisões, preservando aquilo que é insubstituivelmente humano – o discernimento, os valores e o sentido de propósito. É essa combinação que procuramos formar e que continua a diferenciar os seus líderes.

TESTEMUNHOS

Participantes do AESE Executive MBA

• **Isabel Escarigo**
Managing Director da Human Talent – Serviços de Consultoria

«Frequentar o AESE Executive MBA teve um impacto decisivo na forma como encaro a liderança, a estratégia e o crescimento empresarial. A metodologia prática, centrada na discussão de casos reais, ajudou-me a desenvolver uma visão mais estruturada da gestão e da tomada de decisão. Foi também determinante para ganhar a confiança necessária para criar o meu próprio negócio. 15 anos depois, continuo a reconhecer no percurso da empresa a influência das aprendizagens e da visão estratégica adquiridas na AESE.»

• **Paulo Manique**
General Manager Europe da BUSUP

«Em 2024, concluí o AESE Executive MBA, uma das decisões mais relevantes que tomei para o meu percurso profissional. A metodologia do Método do Caso coloca-nos perante situações reais, com informação incompleta e decisões difíceis, exactamente como acontece no dia-a-dia de qualquer gestor. O confronto de perspectivas em sala, com colegas de contextos muito diversos, é por si só um enorme valor acrescentado. Destaco, também, um corpo docente nacional e internacional de excelência. Recomendo vivamente este programa.»

LIDERAR PARA ALÉM DA GESTÃO

ALÉM DE REFORÇAR A LIDERANÇA INDIVIDUAL, O PADE AMPLIA A VISÃO ESTRATÉGICA DOS DIRIGENTES E CRIA UMA REDE DE CONFIANÇA QUE PERDURA COMO COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA

» Pedro Ferro, director do PADE, em Lisboa

» Pedro Pimentel, director do PADE, no Porto

Dirigido a empresários e dirigentes com pelo menos 10 anos de experiência em funções de C-Level, Administração, Presidência ou Direcção-Geral, o PADE – Programa de Alta Direcção de Empresas da AESE Business School promove uma abordagem integrada e multi-disciplinar no campo da Gestão, centrada não apenas na regência das organizações, mas também em si próprio.

Para Pedro Ferro, director do PADE, em Lisboa, o programa dirige-se a líderes que, apesar da experiência acumulada, mantêm uma inquietação essencial: a vontade de continuar a evoluir. «São dirigentes que acreditam que o aperfeiçoamento pessoal é sempre possível e sempre necessário», afirma. Segundo o responsável, o PADE surpreende pela sua abordagem integrada, humanista e intelectualmente exigente da direcção das organizações.

«Muitos dirigentes, mesmo com décadas de prática, descobrem no PADE um momento raro de refrescamento intelectual, inspiração e capitalização de experiências que se traduzem em mudanças concretas nas suas organizações», acrescenta.

Por seu lado, também Pedro Pimentel, director do PADE, no Porto, sublinha outro efeito transformador: «A metodologia do caso continua a abrir novas perspectivas sobre situações que julgavam dominar». O responsável explica que o papel dos professores da AESE e do IESE Business School, entidade parceira da instituição portuguesa, não passa por fornecer respostas pré-definidas, mas por catalisar a reflexão. «São os próprios participantes que, ao confrontarem a sua prática com a experiência dos colegas, identificam oportunidades muito concretas de melhoria», sublinha.

Esta dimensão de partilha entre pares revela-se uma das mais valorizadas. O networking no PADE não se limita à criação de contactos profissionais, ajudando a construir relações de confiança e pensamento crítico entre dirigentes que enfrentam desafios semelhantes, ainda que em sectores distintos.

Para Pedro Ferro, esta dimensão relacional é hoje inseparável da liderança. «A liderança contemporânea exige, cada vez mais, uma base sólida de autoconhecimento, capacidade de reflexão e inteligência relacional.» As competências técnicas continuam a ser importantes, mas já não bastam para governar organizações marcadas pela complexidade, pela mudança acelerada e pela interdependência humana e social.

IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS HUMANAS

Num tempo em que a IA acelera processos e automatiza decisões, o PADE reforça ainda mais a importância das competências exclusivamente humanas. Discernimento, prudência, sensibilidade ética, inteligência relacional e visão estratégica continuam a ser atributos insubstituíveis da liderança de topo. «A IA pode ajudar a processar informação, mas não substitui o dirigente naquilo que é verdadeiramente seu: julgar o que é mais importante e valioso, ponderar alternativas, decidir e assumir a responsabilidade», afirma Pedro Ferro. Já Pedro Pimentel concorda e acrescenta: «A IA pode ajudar a analisar dados, mas não substitui a responsabilidade de decidir. A liderança continuará a exigir discernimento, prudência e uma compreensão profunda da natureza humana – dimensões que nenhum sistema automatizado consegue replicar».

«A EFICÁCIA OPERACIONAL JÁ NÃO É SUFICIENTE»

» Miguel Guerreiro, director do PDE, em Lisboa

PARA DAR RESPOSTA AOS EMPRESÁRIOS E DIRIGENTES QUE PROCURAM ELEVAR A FORMA COMO PENSAM E EXERCEM A SUA LIDERANÇA, A AESE BUSINESS SCHOOL APRESENTA O PDE, UM PROGRAMA INOVADOR

Desenhado para profissionais que já assumem responsabilidades de direcção no seu dia-a-dia, o programa desafia os participantes a saírem da pressão imediata da operação e a recuperarem uma visão mais ampla sobre a organização. O objectivo passa por aprofundar a capacidade de decisão, reforçar a maturidade de julgamento e desenvolver uma liderança mais consciente.

Segundo Miguel Guerreiro, director do PDE – Programa de Direcção de Empresas, em Lisboa, existe um momento na trajectória de um dirigente em que a eficácia operacional deixa de ser suficiente. «Esse momento surge quando os desafios deixam de ser predominantemente operacionais e passam a exigir critério, visão de conjunto e capacidade de orientação num contexto mais exigente, complexo e incerto», destaca. A função de direcção ganha então uma nova densidade: «Já não se trata apenas de responder no imediato, mas de interpretar o contexto, estabelecer prioridades e decidir com impacto no médio e no longo prazo», acrescenta.

É nessa transição que o PDE assume maior relevância. Na visão de Miguel Guerreiro, o programa permite criar distância face ao quotidiano e voltar a pensar a empresa de forma integrada. Ao longo do percurso, os dirigentes aprofundam a sua compreensão global da organização, confrontam-se com desafios reais de liderança e ganham maior clareza sobre a forma como lideram, decidem e mobilizam equipas. «O dirigente reconhece que a qualidade da sua liderança está directamente relacionada com a qualidade da sua reflexão.»

O MÉTODO DO CASO COMO FACTOR DISTINTIVO

Uma das bases mais distintivas do programa é o Método do Caso, que coloca os participantes perante situações empresariais concretas e os desafia a analisar alternativas, discutir decisões e confrontar perspectivas diferentes. O objectivo não é encontrar respostas automáticas, mas sim desenvolver discernimento e capacidade de julgamento em ambientes de incerteza, que são, aliás, condições muito próximas da realidade da gestão.

«Hoje, gerir e liderar exige bastante mais do que rapidez de execução. Exige a capacidade de questionar pressupostos, rever modelos de decisão e repensar o próprio estilo de liderança», explica Miguel Guerreiro. Muitos dirigentes chegam a uma fase em que precisam menos de soluções imediatas e mais de profundidade na forma como observam a realidade e tomam decisões.

Essa auto-reflexão tem efeitos concretos no dia-a-dia das empresas. «Melhora a qualidade das decisões, torna a liderança mais consistente e contribui para a construção de organizações mais sólidas», complementa. No PDE, esse trabalho é desenvolvido com aplicabilidade imediata e ganha ainda mais força através da aprendizagem entre pares.

Num mercado onde existem cada vez mais formações executivas, o PDE distingue-se precisamente por não se limitar a ser mais um programa de actualização profissional, e sim «uma experiência de transformação da forma de pensar e exercer a direcção».

Por outro lado, a combinação entre exigência académica, reflexão estratégica, desenvolvimento pessoal e aplicação directa à realidade da empresa constitui uma das suas maiores forças. Já o trabalho individual, a discussão em grupo e o debate em plenário garantem que cada participante assume um papel activo no seu processo de aprendizagem, desenvolvendo a capacidade de decidir, testar critérios e alargar a sua visão sobre a organização.

Além disso, a componente internacional no IESE Business School, em Madrid, reforça a aprendizagem entre pares, ao expor os participantes a outras abordagens empresariais, culturas de gestão e contextos de decisão. «É essa combinação de visão integrada, método exigente, reflexão pessoal, diversidade de pares e projecção internacional que continua a fazer do PDE uma proposta particularmente sólida», conclui Miguel Guerreiro.

Mais do que um programa de gestão, o PDE - com edições em Lisboa e no Porto - é uma oportunidade para repensar a liderança com maior profundidade. Um espaço onde se aprende a decidir melhor, a liderar com mais consciência e a construir organizações mais consistentes num tempo em que dirigir exige muito mais do que saber executar. ●

CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

REDES INTERNACIONAIS E FORMAÇÃO DE LÍDERES

A FORMAÇÃO EXECUTIVA ESTÁ A EVOLUIR PARA RESPONDER A CONTEXTOS MAIS COMPLEXOS E INCERTOS, ONDE TECNOLOGIA, ÉTICA E DECISÃO CAMINHAM LADO A LADO

A Católica Porto Business School voltou a destacar-se no panorama internacional ao subir 13 posições no ranking European Business Schools do Financial Times, assumindo-se como a escola portuguesa com maior progressão nesta edição.

Em entrevista à Executive Digest, Luís Marques, director do MBA Executivo, interpreta este resultado como a validação de um percurso consistente, referindo que «o percurso que temos vindo a fazer está a produzir resultados consistentes». Para os próximos dois a três anos, define como prioridades o reforço da dimensão internacional do MBA Executivo, a capacidade de atrair talento com perfil global e a consolidação da presença nos rankings de referência. Mais do que uma meta de posicionamento, a escola afirma que o seu foco está na construção de uma reputação internacional sustentada na qualidade académica, na ligação à prática, na ética e numa mentalidade global.

Este posicionamento ganha nova escala com a integração no EMBA Consortium, onde a escola se torna a única representante portuguesa. A adesão a esta rede internacional altera, segundo o director do MBA Executivo, a experiência dos participantes, que deixam de ter apenas momentos isolados de exposição internacional para passar a integrar uma lógica de rede global contínua. Isso traduz-se num contacto mais directo com colegas, instituições e contextos empresariais diversos, distribuídos por várias geografias e fusos horários. A experiência passa a ser descrita como «mais rica, mais comparativa e mais personalizada», permitindo não só aprofundar competências técnicas, mas também alargar redes profissionais e desenvolver uma maior sensibilidade intercultural. Para a escola, é precisamente este contacto com diferentes formas de pensar, decidir e liderar que torna a experiência internacional verdadeiramente transformadora.

Num contexto em que a inteligência artificial e os dados assumem um papel crescente na tomada de decisão, a instituição considera que os principais desafios da liderança permanecem no domínio humano. Questionado sobre onde falham

» Luís Marques, director do MBA Executivo da Católica Porto Business School

mais os líderes, Luís Marques aponta o julgamento como a dimensão mais crítica. Argumenta que a evolução tecnológica tende a tornar a análise mais rápida e sofisticada, mas alerta para o risco de se confundir quantidade de informação com qualidade de decisão. Nesse sentido, sublinha que o verdadeiro diferencial está na capacidade de «formular a pergunta certa, separar sinal de ruído, confrontar pressupostos, ponderar trade-offs e decidir com responsabilidade humana». O professor realça que, embora a análise seja cada vez mais assistida, o julgamento continuará a ser o elemento central da liderança, sobretudo em cenários onde os dados são incompletos, contraditórios ou eticamente complexos.

A forma como esta competência é trabalhada nos programas reflecte essa preocupação. Luís Marques explica que a aprendizagem é estruturada em torno de contextos de incerteza, recorrendo a simulações, modelação de cenários, desafios empresariais reais e discussão estruturada entre participantes e docentes. O objectivo não é treinar respostas automáticas, mas desenvolver a capacidade de decidir em ambientes onde a informação é limitada e as variáveis estão em constante mudança. Entre os erros mais comuns observados em executivos experientes, destaca o excesso de confiança, que se traduz em decisões precipitadas, falta de teste de pressupostos e reduzida abertura ao contraditório. Como sintetiza, «a maturidade de liderança mede-se, muitas vezes, pela qualidade do contraditório que se aceita trazer para a decisão», sublinhando a importância de integrar diferentes perspectivas no processo decisório.

A ligação a contextos reais de gestão é outro dos pilares evidenciados. O director do MBA Executivo refere que os projectos desenvolvidos no âmbito do MBA não são exercícios teóricos, mas desafios concretos colocados por organizações. Entre exemplos recentes, destaca o trabalho realizado em Abril de 2026 no reposicionamento de uma marca do sector FMCG, assente num estudo de mercado completo que integrou dimensões como brand awareness, voice of consumer, mapas perceptuais e proposta de valor. Em Fevereiro do mesmo ano, o Business Speed Dating permitiu testar ideias de negócio com especialistas em áreas como saúde, créditos de carbono, construção, logística e soluções SaaS. Já no company project da 20.ª edição, os participantes apresentaram, no Centro Porsche Porto, soluções para um desafio lançado pela XRS Motor. Ainda que nem todos os projectos tenham métricas finais divulgadas, por razões de confidencialidade, o professor destaca que a constante é trabalhar problemas reais que exigem análise, decisão, execução e interação com organizações.

RANKING

A CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL FOI A ESCOLA PORTUGUESA QUE MAIS SUBIU NO RANKING EUROPEAN BUSINESS SCHOOLS DO FINANCIAL TIMES, COM UMA SUBIDA DE 13 POSIÇÕES

As experiências internacionais assumem também um papel determinante no desenvolvimento dos participantes. Luís Marques considera que o impacto transformador resulta da combinação entre conteúdo académico e confronto cultural. Se o primeiro fornece método, linguagem e capacidade de estruturar decisões complexas, o segundo obriga a relativizar certezas e a reconhecer que os mesmos problemas podem ser interpretados de formas distintas. Esta articulação é visível na Semana Internacional e em iniciativas como a participação em programas na ESADE, onde os alunos são desafiados a aplicar conceitos estratégicos em contextos distintos. Para a instituição, é este cruzamento entre rigor académico e deslocação cultural que permite desenvolver uma visão mais abrangente da gestão e da liderança.

A dimensão ética surge como elemento estruturante da formação. O professor afirma que esta está integrada no currículo, nomeadamente em unidades como Bu-

siness Ethics, e também de forma transversal a áreas como liderança, risco, inovação e sustentabilidade. Em termos pedagógicos, a abordagem passa por trabalhar decisões com implicações reais, incluindo impactos humanos, sociais e organizacionais. A nível institucional, esta preocupação é reforçada pelo trabalho do Fórum de Ética e pela participação em redes internacionais de gestão responsável. Como refere, «a ética não é um tema lateral nem uma resposta conjuntural ao ESG», sendo antes uma componente central da formação de líderes e da responsabilidade das organizações na sociedade.

O modelo pedagógico assenta numa forte proximidade entre docentes, equipa executiva e participantes, uma opção que a escola assume como estratégica. Reconhecendo que esta escolha limita a escala, defende que permite aumentar a densidade da experiência formativa, garantindo maior acompanhamento individual, mais feedback e um ambiente de confiança que facilita o debate e o desenvolvimento pessoal. Para a instituição, quando o objectivo é transformar pessoas e não apenas transmitir conteúdos, a proximidade torna-se um elemento diferenciador e não uma limitação.

» A formação executiva aposta na exposição a contextos reais de gestão, onde os participantes trabalham desafios concretos que exigem análise, decisão e execução

No que respeita ao perfil dos participantes, a evolução dos últimos anos tem sido marcada por maior diversidade e exigência. A escola continua a receber profissionais com experiência consolidada e elevados níveis de responsabilidade, mas observa um aumento de líderes em transição, especialistas que procuram funções mais transversais, bem como empreendedores e intraempreendedores. Luís Marques destaca ainda uma mudança na forma como o MBA é encarado: deixou de ser apenas um acelerador de carreira e passou a ser também um instrumento de reposicionamento, reflexão estratégica e aprendizagem contínua.

A integração da inteligência artificial no processo pedagógico é feita de forma complementar, como conteúdo e como prática. O plano de estudos inclui unidades como Introduction to Artificial Intelligence, Artificial Intelligence in Business Decisions e Digital Marketing, sendo reforçado por novas pós-graduações, masterclasses e iniciativas executivas. Paralelamente, os participantes são incentivados a utilizar ferramentas de IA para pesquisa, análise de informação e simulação de cenários. Ainda assim, o professor sublinha um princípio essencial: a tecnologia deve ampliar a aprendizagem, não substituir o raciocínio, sendo o objectivo formar líderes com literacia tecnológica, capacidade crítica e autonomia de julgamento.

Olhando para o futuro, Luís Marques identifica duas grandes linhas de evolução curricular. Por um lado, áreas ligadas à transformação digital, cibersegurança, gestão do risco em contextos digitais, organizações orientadas por dados e desenho estratégico da adopção de inteligência artificial. Por outro, dimensões mais humanistas, como geoestratégia, liderança em ambientes de elevada incerteza, ética aplicada e comportamento humano. O professor considera que, à medida que a tecnologia acelera, se torna ainda mais relevante reforçar a capacidade de interpretar contexto, formular boas perguntas e liderar pessoas em ambientes instáveis.

Neste enquadramento, entende que os líderes mais preparados serão aqueles que consigam conjugar competência técnica, carácter e discernimento. Entre as competências que deverão distinguir líderes sólidos, identifica a ética no critério e no exemplo, a resiliência emocional, a clareza sob pressão, a curiosidade intelectual, a humildade para rever pressupostos, a capacidade de integrar dados com julgamento humano e a aprendizagem contínua. Num contexto de transformação acelerada, conclui que será essa combinação entre densidade humana e capacidade de adaptação a separar lideranças consistentes de lideranças meramente circunstanciais. ●

CATÓLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO

MBA EXECUTIVO

Liderança que transforma.

SAIBA MAIS

A **CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL** une espírito empreendedor, visão global e humanismo. Com mais de **35 ANOS DE EXPERIÊNCIA**, a escola é reconhecida internacionalmente pela qualidade do ensino, com tripla acreditação (EQUIS, AMBA e AACSB) e distinções em rankings de prestígio, incluindo o Financial Times e o QS Executive MBA.

Concentrado em três dias e meio por mês, o programa permite manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além do conhecimento técnico, o nosso MBA Executivo desenvolve competências de liderança, soft-skills e um plano de carreira individualizado. A aprendizagem é personalizada, com acompanhamento tutorial e oportunidades de networking com antigos alunos e empresas parceiras.

Invista em si e transforme a sua carreira.
Descubra o MBA Executivo da Católica Porto Business School.

CATOLICABS.PORTO.UCP.PT

EQUIS ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · FT EUROPEAN BUSINESS SCHOOLS 2025 RANKING · QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS EXECUTIVE MBA | 2025

FORMAÇÃO EXECUTIVA EM TRANSFORMAÇÃO

A FORMAÇÃO EXECUTIVA CONTINUA A AJUSTAR-SE ÀS NOVAS EXIGÊNCIAS DO MERCADO

A evolução acelerada do mundo empresarial tem vindo a redefinir o papel da formação executiva, obrigando programas de MBA a demonstrar impacto real e capacidade de adaptação contínua. Entre rankings, inovação pedagógica e ligação às empresas, a exigência deixou de ser apenas académica para passar a ser também prática e mensurável.

Em entrevista à Executive Digest, José Crespo de Carvalho, professor de Operations Management no ISCTE-IUL e presidente e CEO do Iscte Executive Education, aborda os factores que sustentam a relevância de um Executive MBA e o que está hoje em causa na formação de líderes.

Como é que um EMBA com já várias edições consegue manter-se relevante num mercado onde a inovação é quase diária?

Mantém-se relevante se não confundir idade com imobilismo. Muitas edições significam experiência, alumni, reputação, leitura de mercado e capacidade de correção. Mas isso só vale se houver inconformismo.

No nosso caso, não coleccionamos edições como arqueologia. Mantemos o foco no estrutural, i.e., estratégia, finanças, liderança, operações, marketing, pessoas, decisão, IA, ESG, e actualizamos a forma como tudo isto é aplicado. A inovação está em pôr os participantes a resolver problemas reais, com dados reais, pressão real e consequências reais.

É a isso que chamamos Real-Life Learning. Menos teatro pedagógico. Mais decisão. Menos fluffy things. Mais transformação profissional e pessoal com impacto mensurável. Os rankings do Financial Times e QS ajudam a validar esse impacto.

O Executive MBA do Iscte Executive Education subiu 11 posições no ranking do Financial Times, consolidando o seu lugar no Top 100 mundial. Que factores considera

» José Crespo de Carvalho, professor de Operations Management no ISCTE-IUL e presidente e CEO do Iscte Executive Education

RANKINGS

«O FINANCIAL TIMES NÃO PREMEIA RETÓRICA. MEDE RESULTADOS, PROGRESSÃO, DIVERSIDADE, INTERNACIONALIZAÇÃO, EXPERIÊNCIA E REPUTAÇÃO»

iscte Executive Education

determinantes para esta evolução tão expressiva?

Não há milagres. Há trabalho. A subida resulta de uma combinação clara: melhor qualidade das turmas, maior impacto na carreira, maior ligação às empresas, mais internacionalização, maior exigência académica e alumni cada vez mais relevantes.

O Financial Times não premeia retórica. Mede resultados, progressão, diversidade, internacionalização, experiência e reputação. Subir 11 posições significa reconhecimento: um Executive MBA mais forte, mais selectivo, mais exigente e mais alinhado com aquilo de que os gestores precisam.

A diferença está aqui: não desenhamos o programa para o ranking. Desenhamos o programa para o mercado. Depois, o ranking acaba por reconhecer.

Acabam de ser top 1 em Portugal, no Executive MBA, no Ranking da QS. Como chegaram a este resultado?

Chegámos com consistência. Não foi sorte, campanha de comunicação ou fogo-de-artifício institucional. Foi trabalho acumulado.

Chegámos com docentes fortes, participantes exigentes, empresas envolvidas, alumni activos, ambição internacional e uma proposta clara: formar gestores que não saibam apenas falar de gestão, mas decidir. Com autonomia, rapidez e ética.

A QS valorizou dimensões onde investimos: reputação, empregabilidade, qualidade do programa, diversidade e ligação ao mercado. O top 1 em Portugal é importante. Mas não nos envaidece. Responsabiliza-nos. Chegar ao topo é difícil. Ficar lá é muito mais difícil.

O que significa dizer que um Executive MBA é um flagship program quando muitas escolas afirmam que o seu programa é premium?

"Premium" é uma palavra fácil. Hoje tudo é premium e todos usam premium: o café, o ginásio, o cartão bancário, o seguro e o MBA. Vale pouco se não houver substância.

Um flagship program é outra coisa. É o programa que representa a escola. Concentra reputação, exigência, corpo docente, alumni, empresas, internacionalização e ambição estratégica. É a montra e a sala das máquinas.

No nosso caso, o Executive MBA é flagship porque carrega a marca do Iscte Executive Education: gestão aplicada, ligação à vida real, exigência, pragmatismo e impacto. Não é um produto bonito numa brochura. É uma experiência que transforma a forma como os participantes pensam, decidem e lideram.

«NÃO COLECCIONAMOS EDIÇÕES COMO ARQUEOLOGIA. MANTEMOS O FOCO NO ESTRUTURAL, I.E., ESTRATÉGIA, FINANÇAS, LIDERANÇA, OPERAÇÕES, MARKETING, PESSOAS, DECISÃO, IA, ESG, E ACTUALIZAMOS A FORMA COMO TUDO ISTO É APLICADO»

Qual a importância da diversidade de percursos profissionais entre os participantes em programas de MBA e Pós-Graduações?

É decisiva. Um MBA ou Pós-Graduação sem diversidade transforma-se numa conversa de iguais. E isso raramente gera pensamento novo.

Quando juntamos engenheiros, gestores, médicos, juristas, economistas, militares, empreendedores, profissionais de tecnologia, saúde, indústria, retalho, banca ou sector público, criamos fricção intelectual. E essa fricção é boa. Obriga as pessoas a explicar melhor, ouvir melhor e decidir melhor.

A diversidade não é bandeira simpática. É matéria-prima pedagógica. Aprende-se com o professor, sim. Mas aprende-se muito com o colega de outro sector, que viveu outro problema e olha para a realidade por outro ângulo.

Que caminho está a ser desenvolvido junto das empresas que procuram formação para os colaboradores? Que áreas têm mais procura?

As empresas procuram formação com impacto efectivo: que resolva problemas. Procuram liderança, performance, vendas, negociação, inovação, transformação digital, IA, sustentabilidade, operações, logística, serviço ao cliente, gestão da mudança, risco, compliance. Mas, acima de tudo, querem resultados.

O caminho é claro: programas customizados, próximos da estratégia das empresas, com diagnóstico, desenho à medida, execução forte e aplicação prática. A empresa não quer colaboradores sentados numa sala. Quer mudança de comportamentos, melhor decisão e impacto no negócio.

As áreas mais procuradas têm uma linha comum: liderar melhor, vender melhor, operar melhor, inovar melhor e usar melhor tecnologia, processos e dados. A formação que não toca nestas dimensões

pode ser simpática, mas corre o risco de ser irrelevante.

Que papel desempenham os eventos e iniciativas promovidos pelo Iscte Executive Education na consolidação da sua ligação ao mercado?

Têm desempenhado um papel central. Uma escola de Executive Education não pode viver fechada sobre si. Tem de estar no mercado, ouvir o mercado, provocá-lo e trazê-lo para dentro da escola.

Eventos, conferências, iniciativas com empresas, livros como a nossa colecção das "VOZES por...", encontros com alumni, sessões temáticas e momentos como a Graduation são mais do que actos institucionais. São pontos de contacto com a comunidade e demonstrações públicas da nossa energia, rede e ambição.

A ligação ao mercado não se decreta. Constrói-se estando presente, criando debate, gerando confiança e falando com gestores, empresas e instituições sem perder rigor académico.

Que competências emergentes, como IA, sustentabilidade ou geopolítica, estão a ganhar mais peso no programa?

A IA é incontornável. Mas não a tratamos como brinquedo tecnológico. Tratamo-la como tema de gestão. A pergunta não é apenas "que ferramentas existem?". É, antes, como é que a IA muda decisão, produtividade, modelo de negócio, liderança, risco, trabalho?

A sustentabilidade deixou de ser um capítulo simpático. Hoje é estratégia, financiamento, reputação, regulação, cadeia de abastecimento, vantagem competitiva.

E a geopolítica voltou ao centro da gestão. Energia, matérias-primas, comércio internacional, cadeias logísticas, guerra, tarifas, instabilidade e segurança deixaram de ser temas apenas diplomacia. São temas de gestores.

O gestor que não percebe tecnologia, sustentabilidade e geopolítica está a gerir com um mapa antigo.

> O LÍDER RELEVANTE NÃO SERÁ O QUE SABE TUDO. ESSE LÍDER NÃO EXISTE. SERÁ O QUE APRENDE DEPRESSA, DECIDE, ESCOLHE BOAS EQUIPAS, USA TECNOLOGIA E ASSUME RESPONSABILIDADE QUANDO AS COISAS CORREM MAL. E QUANDO CORREM BEM

Como é que os currículos dos programas evoluíram nos últimos anos para responderem a um mundo onde tecnologia e gestão já não são áreas separadas?

Evoluíram deixando de tratar a tecnologia como disciplina isolada. Esse tempo acabou. A tecnologia atravessa estratégia, operações, marketing, finanças, recursos humanos, logística e liderança.

Hoje, discutir gestão sem discutir dados, IA, automação, plataformas digitais, ciber-risco, transformação organizacional e novos modelos de negócio é ficar a meio.

Os currículos têm evoluído nesse sentido: mais integração, mais casos reais, mais ligação a problemas empresariais, mais ferramentas digitais e mais exigência na aplicação do conhecimento. Pensamento crítico. Muito pensamento crítico. Não queremos participantes que apenas conheçam conceitos. Queremos participantes que saibam usá-los em contexto de incerteza e decidir, mesmo contra a corrente.

O que é que, na sua opinião, vai definir o líder verdadeiramente relevante na próxima década?

Vai ser definido por cinco dimensões: lucidez, coragem, velocidade, humanidade e percepção do futuro. A IA trabalha com dados do passado. Lucidez para ler o mundo sem ingenuidade. Coragem para decidir com informação incompleta. Velocidade para agir antes que a oportunidade desapareça. Humanidade para não transformar organizações em máquinas frias. E foresight para procurar fronteiras por explorar e diferenças para os demais.

O líder relevante não será o que sabe tudo. Esse líder não existe. Será o que aprende depressa, decide, escolhe boas equipas, usa tecnologia antes de estar confortável com ela e assume responsabilidade quando as coisas correm mal. E quando correm bem.

A próxima década não vai premiar líderes decorativos. Vai premiar líderes com coluna vertebral. Gestão é isso: decidir, responder e aguentar consequências. Continuará a ser, nos níveis mais elevados, uma tarefa solitária, compreendida por poucos. Por isso simulamos essa liderança na London Business School, no final do nosso Executive MBA. ●

iscte – Executive Education
Real-Life Learning

FT EXECUTIVE EDUCATION 2026 RANKING

Somos a escola do Mundo que mais cresceu no Ranking do Financial Times em Open Programs

TOP 30 no Mundo
Programas Corporate

TOP 50 no Mundo
Programas Abertos

#1 International Programs in Portugal

#2 in Portugal

#31 Custom Programs in the world

Executive MBA

Setembro 2026

London Business School

2ª Fase até 25.05 -5%

Executive Masters

Project Management Institute. | Business Case Institute | certiprof | PSM I

_ Gestão Empresarial para Não Gestores
_ Gestão de Serviços de Saúde
_ Gestão de Programas e Projetos
_ Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança
_ Marketing Management

2ª Fase até 25.05 -5%

Consulte a nossa oferta formativa
+351 211 368 360

Pós-Graduações Online

Outubro 2026

1ª Fase até 22.06 -15%

Mestrados de 1 ano

_ Mestrado em Gestão Aplicada na Saúde
Novembro 2026 a Novembro 2027

_ Mestrado em Gestão Aplicada
_ Mestrado em Digital Technologies for Business
Janeiro a Dezembro 2027

1ª fase até 15.06

Acreditações, Afiliações e Rankings

FT EXECUTIVE EDUCATION 2026 RANKING | FT EUROPEAN BUSINESS SCHOOLS 2025 RANKING | FT EMBA 2025 RANKING | ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED | iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

ISEG

FORMAR LÍDERES PARA CENÁRIOS INCERTOS

A FORMAÇÃO DE LÍDERES ENFRENTA HOJE NOVOS DESAFIOS, NUM CENÁRIO MARCADO PELA INCERTEZA E PELA COMPLEXIDADE DAS DECISÕES

A forma como se lidera está a mudar, impulsionada por um ambiente empresarial cada vez mais exigente, onde a incerteza, a velocidade de decisão e a integração entre áreas como gestão e tecnologia se tornaram factores críticos. Neste cenário, os programas de MBA deixaram de ser apenas espaços de aquisição de conhecimento técnico para se afirmarem como plataformas de transformação profunda, capazes de influenciar a forma como os executivos pensam, decidem e actuam.

Ao longo das últimas décadas, esta evolução tem sido particularmente visível nos programas que apostam em experiências imersivas, contacto com ecossistemas internacionais e metodologias orientadas para a resolução de problemas reais. A par disso, ganha relevância o desenvolvimento de competências menos tangíveis, como a maturidade emocional, a capacidade de lidar com a ambiguidade e a construção de uma identidade de liderança coerente, que hoje se revelam determinantes em contextos organizacionais complexos.

Em entrevista à Executive Digest, o director executivo do ISEG MBA, José Manuel Veríssimo, reflecte sobre a evolução do programa ao longo de mais de quatro décadas, o impacto das experiências diferenciadoras e a forma como os participantes transformam a sua abordagem à liderança e à tomada de decisão.

O ISEG MBA está na sua 42.ª edição. O que mudou estruturalmente desde a primeira edição e o que é que nunca estiveram dispostos a mudar?

Desde a sua criação, o ISEG MBA evoluiu de forma comparável aos melhores MBA europeus, refor-

çando a internacionalização, a integração entre gestão, tecnologia e sociedade, e metodologias de aprendizagem profundamente experienciais. Uma constante foi a exigência académica, o desenho intencional de turmas pequenas e a ambição de formar líderes completos, além de tecnicamente competentes.

A imersão em Silicon Valley é descrita como um momento culminante do programa. Já existiram projectos que, na sequência directa do MBA, evoluíram para empresas reais ou captaram investimento?

Mais do que funcionar como um viveiro de startups no sentido clássico, a imersão em Silicon Valley actua como um choque cognitivo com ecossistemas de elevada ambição e execução rápida. Alguns projectos e iniciativas profissionais ganharam momento após o MBA, mas o impacto mais consistente observa-se na forma como os participantes passam a estruturar oportunidades, avaliar risco e agir de forma empreendedora dentro e fora das organizações.

O módulo na Academia da Força Aérea é frequentemente apontado como transformador. O que acontece concretamente nessa experiência e que competências específicas são trabalhadas?

Trata-se de uma experiência deliberadamente desenhada para deslocar os participantes dos seus referenciais habituais de poder e decisão. Em ambientes de elevada exigência e pressão, trabalham-se liderança sob stress, disciplina colectiva, tomada de decisão incompleta, confiança mútua e execução rigorosa. O valor intrínseco não está no contexto militar em si, mas na transferência directa dessas competências para contextos organizacionais complexos.

Falam em desenvolver uma "identidade de liderança" como resultado final do MBA. Que sinais ou comportamentos concretos observam que indicam que um participante realmente construiu uma identidade de liderança mais sólida?

Observa-se maior coerência entre discurso, decisão e acção. Os participantes passam a decidir com maior intencionalidade, comunicam com clareza estratégica e assumem responsabilidade pelos impactos humanos e organizacionais das suas escolhas. Em linha com os melhores MBA internacionais, o foco está menos no estilo de liderança e mais na construção de um posicionamento pessoal sustentável.

Referem que muitas falhas de liderança resultam mais de fragilidade humana do que de défice técnico. Que decisões estratégicas exigem hoje níveis de maturidade emocional que ainda faltam a muitos líderes?

Decisões associadas a transformação organizacional, gestão da incerteza, redefinição de culturas e liderança em contextos híbridos exigem uma maturidade emocional que vai além das competências técnicas. Hoje, o risco estratégico está menos no erro do modelo e mais na forma como se mobilizam pessoas para a tomada de decisões difíceis e complexas.

» José Manuel Veríssimo, director executivo do ISEG MBA

A parceria com o Instituto Superior Técnico reforça a ligação entre gestão e tecnologia. Onde vê ainda maior resistência dos executivos à componente tecnológica?

A resistência manifesta-se sobretudo quando a tecnologia deixa de ser um tema operacional e passa a exigir escolhas estratégicas. Ainda existe dificuldade em integrar dados, IA ou automação no processo de decisão. O MBA assume aqui um papel crítico, não pela formação técnica, mas pelo desenvolvimento de líderes capazes de dialogar,

questionar e decidir com base em literacia tecnológica sólida.

A diversidade de perfis é uma marca do programa. Como constroem coesão e aprendizagem colectiva quando os pontos de partida são tão distintos?

Tal como nos MBA de referência internacional, a diversidade é tratada como um activo pedagógico e não como um desafio logístico. A coesão constrói-se através de experiências intensivas comuns, trabalho em grupo exigente e contextos onde ninguém domina todas as dimensões do problema. É nesse espaço que a aprendizagem colectiva de elevado valor emerge.

«OBSERVA-SE MAIOR COERÊNCIA ENTRE DISCURSO, DECISÃO E ACÇÃO. OS PARTICIPANTES PASSAM A DECIDIR COM MAIOR INTENCIONALIDADE»

A comunidade de alumni de 42 edições é apresentada como activo estratégico. Que valor concreto continua a gerar para quem terminou o programa há 10 ou 15 anos?

O valor está na continuidade do acesso a uma comunidade extensa, intelectualmente exigente, e profissionalmente relevante. Para a maioria dos alumni, o MBA não termina com a graduação. A rede funciona como plataforma de reflexão estratégica, actualização e oportunidades ao longo da carreira, à semelhança do que se observa nas grandes escolas internacionais.

Ao longo das últimas edições, que mudanças observáveis permitem perceber que um participante está realmente a transformar a sua forma de decidir?

Nota-se uma maior capacidade de estruturar problemas complexos, integrar múltiplas perspectivas e assumir decisões conscientes sob incerteza. Observa-se também uma mudança na qualidade das perguntas, um dos indicadores mais fiáveis de transformação cognitiva e estratégica.

Em carreiras já consolidadas, que tipo de retorno os participantes mais valorizam hoje: progressão, reposicionamento ou sentido profissional?

Embora a progressão continue relevante, o que distingue actualmente muitos candidatos é a procura de reposicionamento e sentido. O ISEG MBA é cada vez mais visto como um espaço estruturado para reavaliar trajectórias, redefinir ambições e alinhar competências com impacto pessoal e organizacional.

Num mundo cada vez mais incerto, o que distingue um líder que construiu uma verdadeira arquitectura pessoal de liderança de outro que apenas acumulou competências?

A diferença reside na integração. Um líder com arquitectura pessoal sólida combina conhecimento, experiência e valores na decisão e acção. Em contextos voláteis, o líder não depende apenas de ferramentas aprendidas, mas também de uma identidade que lhe permite adaptar-se sem perder coerência.

You don't need another MBA.

You need one that changes how you decide.

43rd Edition | **Global Immersion in Silicon Valley & University of San Francisco**

Triple Crown Accreditation
A distinction held by less than 1% of the world's business schools

EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION of MBAS ACCREDITED

Rankings:
FT FINANCIAL TIMES
European Business School
Masters in Finance
Executive Education

Ready? Take a look!

Early Bird
15% discount
up to 30th May

OPEN MINDS.
GRAB THE FUTURE.

ISEG MBA

U LISBOA
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Taught in English.

NOVA SBE EXECUTIVE EDUCATION

«APRENDER SEM MUDANÇAS É ENTRETENIMENTO. NÃO É FORMAÇÃO»

A CAPACIDADE DE TRANSFORMAR APRENDIZAGEM EM DECISÕES CONCRETAS ESTÁ NO CENTRO DAS NOVAS ABORDAGENS À LIDERANÇA

A formação executiva atravessa uma fase de transformação, impulsionada pela necessidade de responder a desafios complexos e a decisões com impacto directo nas organizações. Mais do que transmitir conhecimento, as instituições são hoje chamadas a garantir que a aprendizagem se traduz em acção e resultados.

A Nova SBE Executive Education tem reforçado a sua presença nos rankings internacionais com uma abordagem centrada na proximidade com as empresas e na construção de soluções ajustadas à realidade dos líderes. Em entrevista à Executive Digest, Pedro Brito, CEO & Associate Dean, explica como a consistência, a personalização e a ligação ao contexto organizacional têm marcado esta evolução.

Como interpreta o reforço da Nova SBE Executive Education nos rankings internacionais e o peso dos programas customizados nesse reconhecimento?

O que interpretamos deste reconhecimento não é uma posição, é um padrão: consistência na forma como trabalhamos com as organizações ao longo do tempo. E esse padrão não se constrói apenas em sala de aula. Constrói-se na relação desenvolvida ao longo dos anos. As empresas com quem trabalhamos não são clientes ocasionais. São parceiros com quem criamos tensão produtiva. E isso implica cedências de ambos os lados: nós abdicamos de modelos fechados e confortáveis, eles abdicam de soluções rápidas e superficiais. Nós trazemos rigor e provocação, as empresas trazem contexto e consequência real para uma customização de elevado impacto.

» Pedro Brito, CEO & Associate Dean da Nova SBE Executive Education

FUTURO «NÃO SERÃO AS INSTITUIÇÕES COM MAIS CONTEÚDO QUE VÃO LIDERAR. SERÃO AQUELAS QUE CONSEGUEM LIGAR CONHECIMENTO DE PONTA, EXPERIÊNCIA RELEVANTE E COMUNIDADE ACTIVA»

Como avaliam o impacto da formação nas decisões das organizações?

Na minha opinião, aprender sem mudanças é entretenimento. Não é formação. Por isso, cada vez mais deixo de fazer a pergunta "gostaram?" para "o que mudou?". E há dois sinais muito claros quando existe mudança.O primeiro é a clareza: quando um líder passa a compreender melhor o sistema em que opera, passa também a antecipar melhor as consequências das suas decisões. O segundo é a capacidade de execução: mais ferramentas, competências e estrutura na forma de pensar. Tudo isso se traduz em decisões mais eficazes, e são essas decisões que criam mais valor.

Como asseguram um posicionamento distintivo num mercado cada vez mais competitivo na formação executiva?

A diferenciação da Nova SBE Executive Education resulta da consistência com que escolhe onde coloca o foco. A escola trabalha desafios reais da liderança, ajudando os líderes a gerir tensões como proximidade e exigência ou resultados imediatos e sustentabilidade. Ao mesmo tempo, aborda dimensões que influenciam directamente a tomada de decisão, como emoções, energia, relações e comportamento, integrando também a IA como parte do contexto actual de liderança. Tudo isto é sustentado por investigação de ponta e por uma abordagem centrada na forma como os líderes pensam, sentem e decidem.

Que papel pode a formação executiva ter no desenvolvimento e retenção de talento?

A formação executiva torna-se estruturante quando deixa de estar à margem da estratégia e passa a fazer parte dela, ligando a aprendizagem às decisões estratégicas da organização. À medida que as empresas evoluem, o desafio deixa de ser a falta de conhecimento e passa a ser a gestão de tensões e complexidade.

Na retenção, o objectivo não deve ser "prender" pessoas, mas torná-las mais capazes, relevantes e preparadas para o mercado. Quando sentem que estão a crescer e a ser desafiadas, tendem a escolher ficar. Nesse sentido, a formação torna-se um instrumento central de gestão de talento, ao ligar desenvolvimento individual, desempenho organizacional e estratégia.

Como articulam programas abertos, soluções customizadas e experiências para equipas de liderança?

O portefólio da Nova SBE Executive Education é construído em função das necessidades reais das organizações. Os programas abertos, presenciais ou online, fazem sentido quando o objectivo é desenvolver competências individuais e trazer novas perspectivas. Já os programas customizados respondem a desafios estratégicos específicos, com soluções desenhadas à medida e orientadas para a implementação. Em contextos mais exigentes, focados na maturidade da liderança, são criadas experiências imersivas para trabalhar pressão, complexidade e tomada de decisão. A escolha da abordagem resulta sempre de um diagnóstico e não de um catálogo fechado.

Que experiências ajudam hoje líderes de topo a decidir em contextos complexos?

Os líderes de topo precisam menos de conteúdo e mais de condições para pensar melhor. Por isso, as experiências de desenvolvimento

combinam perspectivas de gestão com contributos de áreas como saúde, sono ou performance mental, trabalhando a liderança também do ponto de vista emocional e físico. A abordagem passa por criar distância do contexto operacional, expor os líderes a cenários sem respostas certas e ajudá-los a lidar com paradoxos e pressão. O objectivo é transformar reflexão em decisões concretas e mais conscientes.

Como contribui a aprendizagem experiencial para preparar líderes para decisões mais exigentes?

A aprendizagem experiencial permite testar a tomada de decisão em contextos próximos da realidade, marcados por pressão, ambiguidade e consequências concretas. Através de simulações e dramatizações, os líderes são colocados perante cenários com informação incompleta, pressão de tempo e trade-offs reais, desenvolvendo a capacidade de decidir fora da zona de conforto. Estas experiências decorrem muitas vezes em ambientes afastados do contexto habitual, favorecendo reflexão e novas formas de actuação, e valorizam também a aprendizagem entre pares, onde os próprios líderes assumem um papel de mentoria.

De que forma a diversidade internacional, geracional e sectorial enriquece a experiência de aprendizagem e a qualidade das decisões?

A diversidade funciona como um mecanismo de melhoria da decisão, porque cria "fricção produtiva" e obriga os líderes a pensar melhor. A interacção entre diferentes gerações é um exemplo disso. Em alguns contextos, alunos de mestrado entrevistam e desafiam líderes de topo, não numa lógica académica, mas de confronto construtivo. Esse processo obriga os líderes a explicar decisões, questionar pressupostos e sair da sua zona de conforto, promovendo uma lógica de mentoria reversa, onde quem está a começar traz perguntas que quem já lidera deixou de fazer.

A dimensão internacional acrescenta perspectiva. O contacto com especialistas e líderes de diferentes geografias não muda apenas o conteúdo, mas também a forma de olhar para os problemas e tomar decisões, ampliando referências e reduzindo o risco de visões fechadas. A isto junta-se ainda o contributo de mentores seniores, que trazem experiência, contexto e uma leitura crítica muitas vezes essencial para discutir temas desconfortáveis, mas relevantes.

Num momento em que se discute o futuro das universidades e da aprendizagem ao longo da vida, como antecipa a evolução da formação executiva e o papel das instituições neste novo contexto?

A formação executiva não está em crise; está a evoluir. E a IA está a acelerar essa evolução em todas as dimensões da aprendizagem.

Quando o conhecimento está acessível em segundos, deixa de ser o factor diferenciador. O que passa a contar é a capacidade de pensar melhor, de criar, de agir. Menos transmissão, mais transformação. Menos foco no "saber", mais foco no "saber fazer" e no "saber decidir". Isso não diminui o papel das universidades, reforça-o. Num mundo saturado de informação, a produção de conhecimento rigoroso, testado e relevante torna-se ainda mais crítica. A diferença está no que fazemos com esse conhecimento. Deixamos de ser apenas produtores para sermos também curadores: transformar investigação em experiências que ajudam a pensar, decidir e agir melhor.

«A FORMAÇÃO EXECUTIVA SÓ SE TORNA ESTRUTURANTE QUANDO DEIXA DE ESTAR AO LADO DA ESTRATÉGIA E PASSA A ESTAR DENTRO DELA»

Isso acontece num equilíbrio novo: o melhor das relações humanas com o melhor da tecnologia. A tecnologia acelera, amplia, personaliza. Mas não substitui aquilo que continua a ser crítico: a relação, o confronto de ideias, a construção colectiva de sentido. É aqui que a comunidade ganha um papel central. A aprendizagem deixa de ser um momento isolado e passa a ser contínua, partilhada, construída em rede.

No futuro, não serão as instituições com mais conteúdo que vão liderar. Serão aquelas que conseguem ligar conhecimento de ponta, experiência relevante e comunidade activa, criando ecossistemas onde as pessoas pensam melhor, criam mais, decidem com mais qualidade e evoluem de forma contínua. ●

Time to Lead *the* Times

A liderança dos novos tempos começa por si

Mas liderar no futuro, não é liderar sozinho.
É desenvolver pensamento sistémico, inteligência relacional, autoconsciência e mobilizar pessoas em torno de um propósito claro. É transformar aprendizagem em impacto real.

Seja o líder que os novos tempos precisam e escreva o próximo capítulo da sua organização

FT EXECUTIVE EDUCATION 2025 RANKING

#1 EM PORTUGAL

COMECE JÁ HOJE EM
exed.novasbe.pt

NOVA Executive Education
NOVA SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

THE LISBON MBA CATÓLICAINOVA

MBA INTERNACIONAL COM IMPACTO NA PROGRESSÃO DE CARREIRA

O THE LISBON MBA APOSTA NA EXPANSÃO INTERNACIONAL COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO DIGITAL

O The Lisbon MBA voltou este ano a ser considerado o melhor MBA em Portugal pelo Financial Times Global MBA ranking 2026, #24 na Europa, com destaque para a 4.ª posição no mundo em "International Course Experience" e 12.ª na Europa no critério de "Career Progress" (#34 no mundo) com o seu programa International MBA (full-time). É também o 20.º melhor MBA do mundo, com o seu programa Executive MBA (part-time), no ranking QS, na categoria "joint-programme", em 2026.

Num mundo cada vez mais interligado e competitivo, o alcance global do The Lisbon MBA, com 80% dos alunos de procedência internacional no MBA full-time, e 35% no Executive MBA (part-time), e o aumento das parcerias internacionais, entre as quais se destaca o MIT Sloan School of Management, com quem o The Lisbon MBA celebrará 20 anos de parceria em 2027, assim como o retorno de investimento que se traduz no avanço profissional dos graduados, são factores decisivos na hora de escolher os programas do The Lisbon MBA.

Após três anos da graduação, os alunos do The Lisbon MBA beneficiam em média de um aumento salarial de 77% no International MBA (full-time) e 63% no Executive MBA (part-time), chegando a obter um salário médio anual bruto de 138.032 US$ e 208.060 US$, respectivamente.

Progredir profissionalmente a lugares de topo nas organizações é a ambição dos alunos do Executive MBA, programa dirigido a profissionais com mais de cinco anos de experiência profissional, embora a média seja de 15 anos. Um programa que tem vindo a ser redesenhado para responder às necessidades dos executivos que estão a trabalhar e pretendem um melhor equilíbrio entre as suas vidas profissionais e pessoais, enquanto realizam o MBA. Um programa que detém a "Triple Crown Accreditation", unicamente concedida a MBA com um curriculum inovador, rigoroso, que segue os mais altos padrões de qualidade académica.

Em entrevista à Executive Digest, Maria José Amich, directora executiva do The Lisbon MBA Católica|Nova, detalhou as principais evoluções, sublinhando que esta edição «trouxe novidades em várias dimensões do programa».

Uma das alterações mais visíveis no programa Executive MBA,

RANKINGS

O THE LISBON MBA FOI NOVAMENTE DISTINGUIDO COMO O MELHOR MBA EM PORTUGAL PELO FINANCIAL TIMES GLOBAL MBA RANKING 2026, DESTACANDO-SE TAMBÉM INTERNACIONALMENTE PELA EXPERIÊNCIA GLOBAL DO CURSO E PELO IMPACTO NA PROGRESSÃO DE CARREIRA DOS GRADUADOS

the LISBON MBA católica|nova In collaboration with MIT Sloan

lançado em Outubro de 2025, foi a passagem para um modelo híbrido com a duração de 20 meses. As sessões presenciais concentram-se uma vez por mês, de quinta-feira a sábado, sendo complementadas por aulas online de hora e meia, quatro vezes por trimestre, no fim do dia. A componente customizada do programa foi ainda reforçada em "tracks" ou especializações, em que o aluno pode escolher realizar disciplinas optativas com foco em áreas como finanças, empreendedorismo e inovação tecnológica, ou estratégia e marketing. Adicionalmente, o programa de intercâmbio foi reforçado, permitindo que todos os alunos que assim o desejam possam realizar uma disciplina optativa num MBA parceiro de alto prestígio como o MBA de St. Gallen, na Suíça, ESADE, em Barcelona, Fundação Dom Cabral, no Brasil, e mais recentemente, o MBA de Vlerick Business School, em Bruxelas, centro da liderança europeia.

Outra novidade da projecção internacional do curriculum do MBA é a inclusão de uma semana dedicada ao desenvolvimento de liderança com o módulo "The Connecting Leader".

TRÊS ANOS APÓS A GRADUAÇÃO, OS ALUMNI DO THE LISBON MBA REGISTAM AUMENTOS SALARIAIS MÉDIOS SIGNIFICATIVOS: 77% NO INTERNATIONAL MBA E 63% NO EXECUTIVE MBA

Maria José partilha que «num mundo cada vez mais complexo, incerto e interconectado, a agilidade na tomada de decisão e na execução é chave. Para isso, as empresas têm evoluído para estruturas organizacionais mais horizontais e menos hierárquicas, e o impacto da liderança já não vem apenas da expertise, mas também da capacidade do líder de criar e cultivar conexões significativas. Uma liderança inclusiva, com propósito, com uma comunicação aberta que permite tomada de decisões colaborativas, onde as habilidades do líder como persuasão, influência, negociação e networking, são críticas».

Neste âmbito do desenvolvimento de competências interpessoais, a parceria com a Marinha Portuguesa constitui outra dimensão diferenciadora do programa, concretizando-se num módulo de liderança na Escola de Fuzileiros. Trata-se de uma experiência desenhada para colocar os alunos fora da sua zona de conforto, onde são confrontados com situações de pressão e ambiguidade. Neste contexto, os alunos «têm de tomar decisões sob stress, gerir dinâmicas de grupo em contextos ambíguos e liderar equipas em condições exigentes», acrescenta a directora executiva.

Adicionalmente, foi consolidada a parceria com o St. Gallen Institute of Management in Asia, que permite aos alunos do Executive MBA realizar um curso de uma semana intensiva em Singapura, focada em aprender a fazer negócio na Ásia. Durante cinco dias, os alunos mergulham num dos ecossistemas empresariais mais dinâmicos do mundo, que combina a análise de casos de negócio reais da região, visitas a empresas locais, conferências com executivos sénior, e ainda a visita a um dos principais fabricantes mundiais de componentes de engenharia de precisão no Sul da Malásia.

O resultado desta imersão não se mede apenas em conhecimento de mercado. «Compreender a Ásia não é apenas perceber os mercados, é perceber a cultura, a velocidade, a escala e a ambição desta região que se tornou, em menos de uma geração, na 4.ª maior economia do mundo, com um PIB combinado estimado de cerca de 4,8 biliões de dólares, e uma população de 690 milhões de pessoas, com a idade mediana das mais jovens do mundo – 31 anos», sublinha Maria José Amich, que acompanhou pessoalmente a edição 2026.

Paralelamente, o MBA integrou de forma mais consistente temas emergentes, nomeadamente a inteligência artificial (IA) e a sustentabilidade, ESG (Environment, Social and Governance) como um todo. Além de criar disciplinas específicas ligadas a estas temáticas, o programa reforçou a incorporação de IA e ESG em todo o curriculum. Como explicou a responsável, «a decisão mais importante foi esta integração transversal em todas as cadeiras», garantindo que os alunos compreendem o impacto em diferentes dimensões da gestão. Em paralelo, reforça-se o foco em competências humanas, como o pensamento crítico e a ética, consideradas essenciais num contexto de cres-

» Maria José Amich, directora executiva do The Lisbon MBA Católica|Nova

cente automatização. Nesse sentido, alertou que «um MBA que se limite a ensinar ferramentas de IA estará rapidamente obsoleto, se não as combinar com o reforço de cadeiras de liderança humanística, gestão de pessoas, da mudança e da inovação com foco humano».

A par destas mudanças, foi lançada a 2.ª edição do programa de mentoria com líderes empresariais, envolvendo CEOs de grandes empresas portuguesas e internacionais. A adesão foi, segundo a directora executiva, «genuinamente, superior ao que antecipávamos», tanto por parte dos mentores como dos alunos, que valorizaram «o acesso a perspectivas de liderança de topo num ambiente confidencial e de proximidade». Esta edição conta com 45 mentores que acompanham os alunos ao longo de seis meses, apoiando-os em decisões de carreira, no desenvolvimento de competências de liderança, melhoria na tomada de decisão, clareza estratégica, e aumento de confiança e inteligência emocional, entre outros benefícios.

Esta aproximação efectiva entre aprendizagem académica e prática empresarial, também se materializa no ciclo de "Talks with CEOs", em que mensalmente um CEO é convidado a partilhar a sua jornada de liderança, insights e tendências do seu sector, assim como os in-company assignments para os alunos do International MBA, em que as empresas são convidadas a oferecer programas de estágio e projectos de consultadoria aos alunos. Sendo que aqueles alunos que desejam lançar a sua empresa, ainda podem participar no programa de aceleração que o The Lisbon MBA proporciona em parceria com a Lisbon Unicorn Factory.

A directora executiva destacou que esta colaboração com empresas e organizações «é o reflexo directo da importância que damos a um dos pilares do nosso posicionamento diferenciador, um curriculum que prima o action learning, para que os alunos possam pôr em prática os conhecimentos adquiridos enquanto desenvolvem competências adicionais num ambiente empresarial».

A diversidade das turmas continua a ser um elemento distintivo do The Lisbon MBA. Alunos de múltiplas nacionalidades e áreas de formação diversas geram aquilo que Maria José Amich descreve como «fricção intelectual», um factor considerado essencial para o desenvolvimento de competências. Neste contexto de aprender fazendo, os alunos são desafiados a trabalhar em equipas heterogéneas, sendo que «as melhores soluções raramente emergem do consenso imediato», mas sim do «questionamento, do choque de perspectivas e da capacidade de integrar visões contraditórias». Este processo contribui para o desenvolvimento de competências como a inteligência intercultural e a tolerância à ambiguidade, sendo frequentemente apontado pelos alumni como um dos aspectos mais transformadores da experiência do MBA.

No que diz respeito à diversidade de género, o International MBA apresenta actualmente 53% de mulheres, enquanto no Executive MBA essa percentagem se situa nos 31%. Apesar da evolução positiva, Maria José Amich reconheceu que há ainda um caminho a percorrer. A estratégia passa por várias frentes, incluindo a atribuição de bolsas específicas para promover o talento feminino. O objectivo, afirmou, é claro: «Queremos que os nossos programas de MBA sejam, de forma crescente, um espaço onde as mulheres se revêm e onde sentem que a sua ambição de liderança é levada a sério.»

Por fim, a rede de alumni afirma-se como um dos activos estratégicos do programa, reunindo mais de 40 mil profissionais em todo o mundo, distribuídos por três comunidades a que cada graduado passa a pertencer em simultâneo: o The Lisbon MBA Alumni Club; a Alumni Community da Nova SBE e da CATÓLICA-LISBON; e ainda a comunidade de Affiliate Alumni do MIT Sloan. Comunidades orientadas para a valorização do networking, a partilha de experiências e a promoção do lifelong learning.

the LISBON MBA

católica|nova

In collaboration with **MIT Sloan**

#1 IN PORTUGAL

#24 IN EUROPE

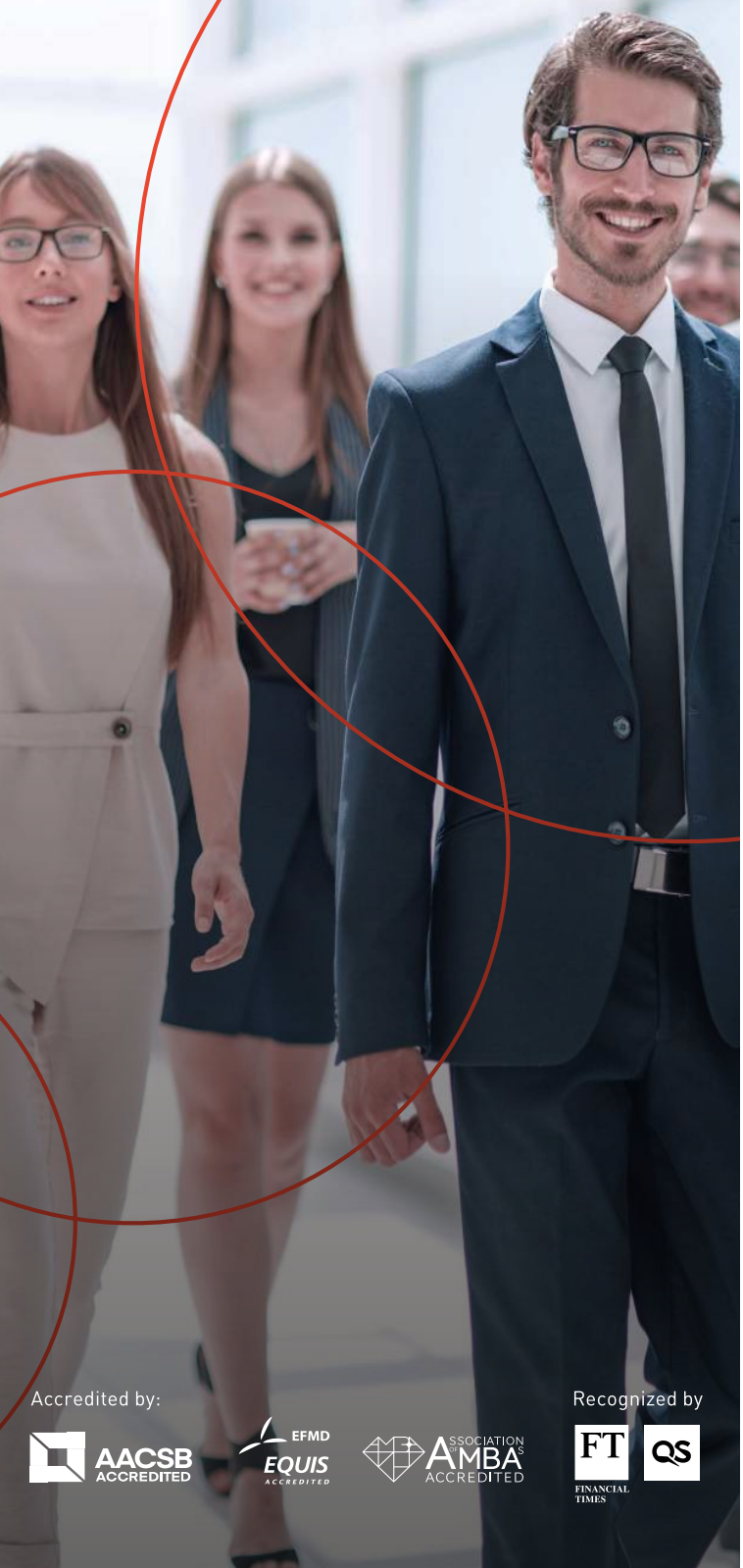
FT *

#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

CATÓLICA LISBON BUSINESS & ECONOMICS

NOVA SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

MIT MANAGEMENT SLOAN SCHOOL

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

Accredited by: AACSB ACCREDITED, EFMD EQUIS ACCREDITED, ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

Recognized by FT FINANCIAL TIMES, QS

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

* FT Global MBA ranking 2026

UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

O QUE DISTINGUE HOJE UM MBA EXECUTIVO RELEVANTE

LIDERAR EM CONTEXTOS DE INCERTEZA, INTEGRAR TECNOLOGIA NAS DECISÕES E ANTECIPAR TENDÊNCIAS SÃO HOJE ALGUMAS DAS PRINCIPAIS EXIGÊNCIAS COLOCADAS AOS QUADROS SÉNIORES

A crescente complexidade do contexto empresarial e a multiplicação da oferta formativa têm vindo a alterar aquilo que as organizações e os executivos procuram num MBA. Para a Universidade Portucalense, a relevância de um programa deste tipo mede-se hoje menos pela quantidade de conteúdos transmitidos e mais pela capacidade de preparar líderes para agir em cenários de elevada exigência, transformando conhecimento em decisões concretas e impacto real nas organizações.

Em entrevista à Executive Digest, Margarita Carvalho, co-coordenadora do MBA Executivo da Portucalense Business School, explica como o programa tem evoluído para responder às novas exigências da liderança sénior, quais as competências mais difíceis de desenvolver em quadros executivos e de que forma áreas como Inteligência Artificial, sustentabilidade ou transformação digital estão integradas na formação. A responsável defende ainda que «um MBA com retorno não acrescenta apenas uma credencial, altera a forma de pensar e agir».

A responsável considera que a principal diferença entre um programa verdadeiramente relevante e uma oferta indiferenciada está na sua capacidade de transformar conhecimento em acção. Num mercado em que os programas executivos se multiplicaram, entende que a diferenciação deixou de estar apenas no conteúdo e passou a depender da forma como os participantes são preparados para pensar, decidir e actuar em contexto real.

Segundo Margarita Carvalho, no caso da Portucalense Business School essa abordagem assenta numa aprendizagem aplicada, próxima da realidade empresarial e orientada para o desenvolvimento de uma visão integrada e crítica da gestão. O objectivo, explica, não passa apenas por formar gestores, mas por desenvolver «decisores capazes de gerar impacto».

RELEVÂNCIA
«NUM MERCADO ONDE A OFERTA SE MULTIPLICOU, UM MBA RELEVANTE NÃO SE DISTINGUE PELO CONTEÚDO QUE TRANSMITE»

UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Também o perfil dos participantes tem vindo a mudar nos últimos anos. A responsável refere que os executivos que procuram actualmente o MBA são profissionais mais experientes, mais exigentes e mais conscientes da necessidade de aprendizagem contínua. Muitos já ocupam posições de liderança, coordenam equipas ou gerem áreas de negócio e procuram reforçar competências relacionadas com adaptação, antecipação e tomada de decisão.

«UM MBA COM RETORNO NÃO ACRESCENTA APENAS UMA CREDENCIAL, ALTERA A FORMA DE PENSAR E AGIR»

Para Margarita Carvalho, esta transformação reflecte uma alteração mais profunda naquilo que hoje é exigido à liderança sénior. A experiência acumulada continua a ser importante, mas já não é suficiente. Os líderes têm agora de demonstrar capacidade para aprender continuamente, integrar diferentes perspectivas e actuar em contextos marcados pela incerteza e pela complexidade.

A ambição de antecipar tendências e preparar os participantes para desafios futuros está, segundo a co-coordenadora, incorporada na própria estrutura do programa. O MBA Executivo está organizado em três momentos – Get Set, Get Ready e Get Going – acompanhando a evolução do participante desde a aquisição de conhecimento até à aplicação prática desse conhecimento em contexto empresarial.

Paralelamente, o programa integra de forma transversal temas como Inteligência Artificial, data analytics, sustentabilidade e inovação, procurando garantir uma actualização permanente dos conteúdos. A componente internacional é igualmente apontada como um dos elementos distintivos do MBA. A International Week, realizada em Paris, pretende expor os participantes a ambientes multiculturais e a diferentes realidades empresariais, permitindo ampliar a leitura dos mercados e reforçar a capacidade de antecipação estratégica.

Questionada sobre a forma como é medido o impacto do MBA Executivo, Margarita Carvalho explica que a análise é feita tanto ao nível individual como organizacional. Entre os principais indicadores estão a progressão de carreira dos participantes, o aumento de responsabilidade profissional e a capacidade de liderar projectos estratégicos.

Do lado das organizações, a escola valoriza sobretudo a aplicação prática dos trabalhos e projectos desenvolvidos ao longo do programa, bem como o seu contributo para a tomada de decisão e para a criação de valor. Ainda assim, sublinha que o impacto não pode ser reduzido a métricas isoladas. O mais relevante, afirma, é perceber «a transformação efectiva na forma como os participantes actuam e influenciam as suas organizações».

Na perspectiva da responsável, é essa transformação que distingue um MBA com verdadeiro retorno do investimento de um programa que se limita a acrescentar uma credencial ao currículo.

O verdadeiro retorno, acrescenta, mede-se na capacidade de tomar melhores decisões, liderar com maior impacto e criar valor nas organizações. Para isso, defende ser necessária uma aprendizagem exigente, aplicada e permanentemente desafiante, capaz de obrigar os participantes a questionar práticas instaladas e a evoluir na sua forma de actuar.

Entre as competências mais difíceis de desenvolver em quadros séniores, Margarita Carvalho destaca sobretudo aquelas que não são estritamente técnicas. Pensamento crítico, tomada de decisão em contextos de incerteza e liderança de equipas continuam a representar desafios significativos mes-

mo para profissionais experientes. Para trabalhar estas dimensões, o programa recorre a metodologias activas, incluindo estudos de caso, simulações e projectos aplicados. O objectivo passa por colocar os participantes perante desafios reais, exigindo respostas estruturadas e conscientes, aproximando o processo de aprendizagem das exigências concretas do ambiente empresarial.

A tensão entre rapidez de decisão e profundidade de análise é outro dos temas abordados na entrevista. Para a responsável, um líder eficaz é aquele que consegue equilibrar ambas as dimensões. Num contexto empresarial marcado pela velocidade da mudança, a rapidez tornou-se indispensável, mas não pode comprometer a qualidade das decisões.

Nesse sentido, o MBA procura desenvolver a capacidade de decidir com agilidade, mas com base em análise estruturada e pensamento crítico, ajustando o nível de profundidade às características de cada contexto.

A inteligência emocional surge igualmente como uma competência decisiva para a liderança contemporânea. Margarita Carvalho explica que esta dimensão é trabalhada ao longo de todo o curso através da dinâmica de grupo, do trabalho colaborativo e da diversidade de perfis presentes em sala de aula.

Segundo a responsável, este ambiente permite desenvolver competências como comunicação, empatia e gestão de conflitos, consideradas fundamentais para liderar equipas em contextos exigentes e em permanente transformação.

» Margarita Carvalho, co-coordenadora do MBA Executivo da Portucalense Business School

A Inteligência Artificial é outra das áreas que ganhou espaço no MBA Executivo da Universidade Portucalense. A co-coordenadora explica que a IA é integrada como uma dimensão transversal do programa, sobretudo nas áreas relacionadas com análise de dados e apoio à decisão.

Ainda assim, sublinha que o objectivo não passa por formar especialistas técnicos. A intenção é preparar líderes capazes de compreender o impacto da Inteligência Artificial e de a utilizar estrategicamente nos processos de gestão e tomada de decisão.

Num cenário em que os dados e a tecnologia assumem um peso crescente nas organizações, o programa procura também preparar os executivos para tomarem decisões mais informadas, estratégicas e eticamente sustentadas. Para isso, promove uma abordagem integrada à tomada de decisão, combinando análise de dados, pensamento estratégico e reflexão ética.

Os participantes são incentivados a considerar o impacto das suas decisões em múltiplas dimensões, reconhecendo que a utilização de tecnologia e de dados levanta hoje desafios que vão além da eficiência operacional ou da performance financeira.

Também a sustentabilidade, os critérios ESG e a transformação digital são trabalhados de forma transversal ao longo do MBA Executivo. De acordo com Margarita Carvalho, estas dimensões influenciam directamente a análise estratégica e a tomada de decisão nas organizações, pelo que não podem ser abordadas apenas num plano teórico.

Através de projectos e casos práticos, os participantes são incentivados a integrar estes factores nas decisões estratégicas, financeiras e operacionais, aproximando a formação das exigências concretas do mercado e da transformação em curso nas empresas.

Para a responsável, a proposta de valor central do MBA Executivo da Universidade Portucalense assenta precisamente na capacidade de formar líderes preparados para transformar conhecimento em acção e gerar impacto efectivo nas organizações.

O programa procura desenvolver profissionais com visão estratégica, pensamento crítico e capacidade de adaptação, aptos a liderar em contextos complexos e em constante mudança. Mais do que acompanhar o mercado, o objectivo passa por «formar líderes capazes de o antecipar, influenciar e criar novas oportunidades», afirma.