



ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

POR:

João Silva Gil

PEQUENO-ALMOÇO DEBATE

BUSINESS SCHOOLS: ENTRE A INOVAÇÃO E A REINVENÇÃO



A FORMAÇÃO EXECUTIVA ENFRENTA NOVOS DESAFIOS: DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL À CRISE DA ATENÇÃO, PASSANDO PELA INTERNACIONALIZAÇÃO E PELA CRESCENTE EXIGÊNCIA DAS EMPRESAS



INTERNACIONALIZAÇÃO

PORTUGAL CONSOLIDOU-SE COMO UM DESTINO ATRACTIVO PARA ESTUDANTES INTERNACIONAIS, COMBINANDO QUALIDADE ACADÉMICA E CUSTOS INFERIORES AOS DE MERCADOS COMO OS EUA



As business schools atravessam um período de mudança, marcado por desafios e evolução tecnológica, que exige ir além da transmissão de conhecimento técnico e reforçar a proximidade às empresas.

As escolas de gestão enfrentam um desafio sem precedentes: a transição de um modelo

de «transmissão de saber» para um ecossistema de «experiência e aplicabilidade». Num encontro promovido pela Executive Digest, alguns dos principais nomes do sector analisaram as oportunidades e as ameaças que pairam sobre a formação executiva em 2026. Participaram neste encontro Carmen Silva e João Campos (Técnico +), José Veríssimo (ISEG), Luís Schwab (IPAM), Mafalda Pescaria (The Lisbon MBA), Marta Pimentel (Nova SBE), Paulo Martins (ISCTE Executive Education), Sara Pacheco (Católica Porto School of Business and Economics) e Tânia Sousa (Católica Lisbon School of Business & Economics).

O ESTADO DA NAÇÃO E A PRUDÊNCIA DO INVESTIMENTO

Hoje, as escolas de gestão em Portugal vivem um contraste entre o dinamismo das instituições e uma maior cautela por parte das empresas.

Embora as organizações continuem a investir na valorização dos seus colaboradores, existe hoje uma maior cautela quando o investimento é feito pelo próprio profissional. Nesse caso, a decisão é mais ponderada, sobretudo devido à preocupação com os custos e com o retorno imediato que a formação pode trazer.

Este cuidado acrescido faz ainda mais sentido à luz de um número que surgiu na discussão: a taxa de desemprego entre os jovens com menos de 25 anos ronda os 23%, claramente acima da taxa de desemprego global, que se situa nos 5,5%. Um desequilíbrio que, mais do que reflectir falta de oportunidades, se traduz sobretudo numa forte compressão salarial nos escalões de entrada — «os salários mínimo e mediano estão muito comprimidos», referiu um dos presentes.

A academia enfrenta o desafio de se manter relevante num mundo que muda cada vez mais rápido, tornando difícil acompanhar estas mudanças através de estruturas tradicionais. Existe a percepção de que «a academia está claramente atrasada». O modelo «hiper-estruturado» que marcou o ensino durante décadas parece já não se adaptar a um contexto global mais volátil e imprevisível. Por isso, um dos principais desafios das escolas é «desformatar a academia», o que implica não só actualizar os currículos, mas também mudar a mentalidade dos docentes.

Dentro das faculdades, coexistem «dois mundos»: por um lado, professores que adoptam a inovação e, por outro, aqueles que, perante a tecnologia, preferem «bloquear, tirar o Wi-Fi». O desafio actual é encontrar um modelo de ensino mais eficaz, que evite que os alunos se limitem a «despachar trabalhos» sem realmente aprender.

PORTUGAL COMO HUB INTERNACIONAL E O DRAMA DA HABITAÇÃO

A internacionalização afirmou-se como um dos principais motores de crescimento e uma ferramenta essencial de «diversificação do risco». Portugal é visto como uma porta de entrada estratégica na Europa, oferecendo uma relação qualidade-preço muito atractiva para o público estrangeiro. Em algumas instituições, a presença internacional é já muito significativa: «um terço dos alunos são dos PALOP».

A vantagem competitiva de Portugal torna-se ainda mais evidente quando comparada com a de mercados como o norte-americano. «Estive há pouco tempo nos Estados Unidos, uma cerveja custava oito dólares. Num almoço razoável, uma coisa simples, 45». Enquanto um MBA

O DESAFIO ACTUAL É ENCONTRAR UM MODELO DE ENSINO MAIS EFICAZ, QUE EVITE QUE OS ALUNOS SE LIMITEM A «DESPACHAR TRABALHOS» SEM REALMENTE APRENDER

em cidades como São Francisco pode chegar aos «200 mil euros», Portugal oferece programas de excelência por uma fracção desse valor. No entanto, este sucesso internacional contrasta com as dificuldades enfrentadas pelos alunos nacionais.

O custo de vida nas grandes cidades tornou-se um dos principais obstáculos à formação executiva em Portugal. «Os portugueses precisam de fazer contas, quanto é que custa um quarto, quanto é que custa estar em Lisboa». Esta realidade não afecta apenas quem vem do estrangeiro ou de regiões

ID: 125084705

01-09-2026

ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

PEQUENO-ALMOÇO DEBATE



Carmen Silva
Técnico +



João Campos
Técnico +



José Veríssimo
ISEG



Luís Schwab
IPAM



Mafalda Pescaria
The Lisbon MBA



Marta Pimentel
Nova SBE



Paulo Martins
ISCTE Executive Education



Sara Pacheco
Católica Porto School of Business and Economics



Tânia Sousa
Católica Lisbon School of Business & Economics

ID: 125084705

01-09-2026



» A IA está a obrigar as Escolas a repensar a formação executiva. Mais do que ensinar ferramentas, importa preparar líderes para integrar tecnologia nos processos, tomar decisões e preservar o pensamento crítico



mais distantes: «basta vir da Guarda, basta vir de Évora» para que o investimento na formação represente um esforço significativo para o orçamento familiar.

Para responder a este desafio, as escolas têm apostado em «novos formatos» modulares, que permitem aos profissionais receber uma «injecção» de conhecimento durante uma semana intensa, sem terem de interromper a sua actividade profissional ou mudar de residência.

Ainda sobre este tema, foi referido que a própria Europa poderá voltar a discutir, num quadro semelhante ao Processo de Bolonha, a duração e a estrutura dos ciclos de ensino superior. «Está na agenda voltar a reunir os maiores membros da União Europeia para discutir outra vez sobre educação», foi dito, numa reflexão sobre como o continente deve reagir, em bloco, à transformação trazida pela Inteligência Artificial (IA). Foi recordado que a passagem para licenciaturas de três anos respondeu à necessidade de colocar os jovens mais depressa no mercado de trabalho — mas que hoje se assiste a um movimento inverso, com escolas a procurarem voltar a ligar licenciatura e mestrado em percursos mais longos e estruturantes, precisamente para preparar melhor os futuros líderes.

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A «GERAÇÃO DO MEIO»

A IA é, sem dúvida, o «elefante na sala». Mais do que uma simples ferramenta técnica de coding, a



AS BUSINESS SCHOOLS APROXIMAM-SE DAS EMPRESAS, APOSTANDO NA INVESTIGAÇÃO APLICADA E NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS REAIS PARA PREPARAR PROFISSIONAIS PARA OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES

IA pede uma reflexão profunda sobre estratégia e liderança. Para as escolas de gestão, o foco não está apenas em ensinar a utilizar a tecnologia, mas em perceber a «perspectiva de integração da tecnologia com processos». As empresas não procuram apenas profissionais que saibam usar a IA, mas pessoas capazes de a integrar nos processos de trabalho e de a utilizar para gerar valor.

Uma das principais preocupações dos directores de Recursos Humanos é hoje a chamada «geração do meio». Profissionais entre os 45 e os 50 anos, que constituem uma parte importante das empresas, encontram-se «completamente desactualizados de tudo o que está a acontecer». Estes líderes estão «meio perdidos» perante a rápida evolução tecnológica e a necessidade de, cada vez mais, gerir equipas híbridas, compostas por pessoas e agentes de IA.

Esta reflexão sobre a «geração do meio» possibilitou também um regresso ao passado: durante muitos anos, foram as grandes consultoras que desempenharam este papel formativo. «Foi a melhor escola que eu tive do ponto de vista de crescimento e de desenvolvimento», recordou um

dos presentes sobre a sua própria passagem por uma consultora. Mas esse modelo, sustentado durante décadas por longas jornadas e por um forte desgaste dos profissionais mais jovens, está também ele a mudar: a tecnologia torna hoje os processos de trabalho mais rápidos, alterando a forma como essa «escola» informal continua, ou não, a formar as novas gerações de gestores.

Assim, as Business Schools assumem um papel de orientação. Estão a ser criadas pós-graduações específicas, como a de «pensamento crítico para a tomada de decisão», com cargas horárias significativas, como as 140 horas, para ajudar a garantir que o ser humano continua no controlo da tecnologia. O objectivo é desenvolver as human skills que a IA não consegue replicar, preparando líderes capazes de utilizar os outputs da tecnologia sem perder a sua capacidade de análise, pensamento crítico e decisão ética.

«EDUTAINMENT» E A CRISE DA ATENÇÃO

A economia da atenção transformou as salas de aula. Com um span de atenção cada vez mais curto, as escolas estão a adoptar o conceito

**CONFIANÇA**

NUMA ERA DE INFORMAÇÃO ABUNDANTE MAS FIABILIDADE DUVIDOSA, AS BUSINESS SCHOOLS REAFIRMAM-SE COMO O «ÚLTIMO REDUTO DA CREDIBILIDADE DAS ACADEMIAS»



de Edutainment (Education and Entertainment). Já não basta transmitir informação; é necessário criar experiências de aprendizagem que captem o interesse de uma geração habituada ao «reforço positivo instantâneo».

A «geração iPhone» traz novos desafios pedagógicos. É uma geração «absolutamente instantânea», que manifesta uma «ânsia por perceber se aquilo que andou a investir x tempo tem imediatamente resultados». Se a formação não for aplicada e concreta, o sentimento de perda de tempo surge rapidamente. Isto cria um paradoxo: quanto mais complexo se torna o mundo, maior é a necessidade de capacidade de abstracção, mas o mercado exige o «aprender a fazer» imediato.

A perda de competências inter-pessoais é outra nota de alerta. Refere-se que os jovens «se relacionam menos» e estão «mais sozinhos, mais em casa». Esta dificuldade de relacionamento interpessoal irá reflectir-se em



AS ESCOLAS ESTÃO A TIRAR OS ALUNOS DAS SALAS E A «LEVÁ-LOS A UMA FÁBRICA... IR AO TERRENO NUNCA MAIS SE ESQUECE». A AVALIAÇÃO TAMBÉM REGRESSA ÀS ORIGENS: PERANTE A IA, «A ORALIDADE É FUNDAMENTAL», FORÇANDO O ALUNO A EXPOR-SE E A DEFENDER O SEU PENSAMENTO EM TEMPO REAL

«muito mais desafios na liderança lá na frente». Para combater este isolamento, as escolas estão a tirar os alunos das salas e a «levá-los a uma fábrica... ir ao terreno nunca mais se esquece». A avaliação também regressa às origens: perante a IA, «a oralidade é fundamental», forçando o aluno a expor-se e a defender o seu pensamento em tempo real.

A «LUTA» ENTRE A ACADEMIA E O MUNDO REAL

Um dos temas mais críticos do debate foi o desequilíbrio entre a investigação científica e a prática empresarial. Denuncia-se que as universidades estão a ser «minadas com a ideia da publicação». Esta obsessão por rácios de produção académica é vista como a «ruína completa da nossa capacidade de transmitir alguma coisa prática». Muitas vezes, em vez de um director de logística com experiência real, as turmas são confrontadas com um académico focado em pormenores técnicos que não interessam à indústria de forma transversal.

O caso do sector aeroespacial em Portugal é um exemplo paradigmático desta desconexão. Existem profissionais de excelência, responsáveis por projectos históricos como o lançamento de satélites nacionais, que a academia não consegue contratar por «não terem publicações suficientes». O sistema actual é tão rígido que, como foi dito, «o Einstein, agora, não era reconhecido, não tinha artigos suficientes».

O futuro exige um modelo híbrido, onde a «geração de conhe-

cimento novo» (a missão original da universidade) se cruze com a «investigação aplicada». As escolas que triunfam são aquelas onde os professores são «facilitadores de um trabalho que é absolutamente aplicado ao contexto da empresa», trabalhando com dados reais e promovendo testes de solução sessão a sessão.

MBA: UMA SIGLA QUE JÁ NÃO SIGNIFICA A MESMA COISA PARA TODOS

Se existiu um tema que dividiu opiniões e gerou momentos de ironia, foi este: o que é, afinal, um MBA? «MBA de Finanças, MBA de Tecnologia... mas MBA não é MBA de coisa nenhuma, é um MBA», ironizou um dos participantes, recordando uma listagem recente de pós-graduações e MBA no mercado português onde surgiam, lado a lado, programas de sessenta horas e formações de centenas de horas — todos sob a mesma etiqueta. «Não estamos a competir na mesma coisa. Estamos a enganar o próprio consumidor», resumiu, apontando o risco reputacional para todo o sector.

A proposta de vários dos presentes foi a de maior clareza terminológica, distinguindo explicitamente os programas que exigem uma carreira prévia consolidada — «temos de dizer que o nosso MBA é um MBA pós-experiência», com um mínimo de cinco a sete anos de trabalho — dos programas mais abertos a públicos mais jovens. Não por acaso, notou-se uma tendência de rejuvenescimento entre os candidatos: cada vez



ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

PEQUENO-ALMOÇO DEBATE



As escolas estão também a passar a «determinar cientificamente... o ROI da formação». Através de dados científicos, ajudam as empresas a justificar o investimento, provando que a formação executiva tem um impacto directo na rentabilidade e na produtividade das equipas.

O PROFESSOR COMO GUIA

O papel do docente na formação executiva está a sofrer uma transformação profunda. O professor «deixa de ser alguém que tem respostas e passa a ser alguém que ensina o caminho». Esta mudança é difícil de aceitar para muitos executivos, que «querem a resposta já». Contudo, no actual nível de complexidade, as respostas prontas raramente funcionam para as especificidades de cada empresa.

As escolas de gestão têm de desempenhar um papel que vai além do técnico. Devem preparar os indivíduos para pensar, para desenvolver o pensamento crítico e para a tomada de decisão. O sucesso da formação executiva em Portugal dependerá da capacidade de equilibrar o Fast Learning (aprendizagens rápidas e aplicáveis) com a necessidade de tempo para consolidar competências de liderança. Como foi sublinhado, «não é tanto dar as respostas, mas fazer as perguntas». Num mundo dominado por máquinas rápidas, a academia deve manter-se como o farol que ilumina o factor humano, garantindo que a aprendizagem é, e continuará a ser, o valor essencial da nossa sociedade. ●

mais jovens recém-licenciados optam por um MBA ou uma pós-graduação executiva em vez de avançarem directamente para um mestrado académico, na expectativa de reforçarem a sua entrada no mercado de trabalho.

Os próprios formatos têm vindo a diversificar-se para responder a este público heterogéneo: de programas internacionais intensivos, concentrados num único ano, a MBA executivos em regime part-time, pensados para quem — como a maioria dos profissionais em plena carreira — não se pode dar ao luxo de parar de trabalhar durante um ano inteiro. Cada perfil, sublinhou-se, exige um desenho de programa diferente, sob pena de se gerar frustração entre alunos com expectativas e disponibilidades muito distintas dentro da mesma turma.

CREDIBILIDADE, DIPLOMAS E A CRISE DE CONFIANÇA

Numa era de informação abundante mas fiabilidade duvidosa,



A PROPOSTA DE VÁRIOS DOS PRESENTES FOI A DE MAIOR CLAREZA TERMINOLÓGICA, DISTINGUINDO EXPLICITAMENTE OS PROGRAMAS QUE EXIGEM UMA CARREIRA PRÉVIA CONSOLIDADA — «TEMOS DE DIZER QUE O NOSSO MBA É UM MBA PÓS-EXPERIÊNCIA», COM UM MÍNIMO DE CINCO A SETE ANOS DE TRABALHO — DOS PROGRAMAS MAIS ABERTOS A PÚBLICOS MAIS JOVENS

as Business Schools reafirmam-se como o «último reduto da credibilidade das academias». Embora se vaticine o fim dos diplomas, a verdade é que «as empresas continuam a pedir certificações». Vivemos numa «sociedade em que os níveis de confiança são baixíssimos», o que torna indispensável a existência de entidades credíveis que assegurem que um profissional possui as competências que reclama.

Esta necessidade de validação é crucial na progressão de carreira. «Se eu não tiver uma licenciatura, mesmo com o meu historial na empresa, eu não subo». O diploma funciona como um selo de confiança, especialmente em mercados globais onde a verificação de trajectórias é difícil. É referido também o desafio de analisar currículos internacionais, por vezes com «40 e tal páginas, mal formatadas», onde a confiança do recrutador «vem por aí abaixo» se não houver um suporte institucional sólido.