

ID: 123489581

12-06-2026 | FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

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

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

**Almerinda Romeira**

aromeira@medianove.com

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

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

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

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

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

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

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

#### Nova SBE: mais de 55%

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

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

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

Há programas curtos, de alguns



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

#### ISCTE, o trunfo ‘overseas’

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

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

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

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

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

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



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

## Formar executivos é um instrumento central da gestão

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

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

### Católica-Lisbon, a pioneira

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

### Católica Porto, a nova estrela

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

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

### PBS, empresas são a essência

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

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

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

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

### Empresas são a razão da AESE

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

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

Sendo programas por "medida" variam em duração, formato e

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

### Papel estratégico na UPT

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

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

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



**Manuel Caldeira Cabral**

Diretor da UMinhoExec e vice-presidente da EEG da UMinho

# Formação “à medida” vai continuar a ganhar terreno

Tendências ■ P18-19