



EDUCAÇÃO EXECUTIVA: A FORMAÇÃO QUE DEFINE O FUTURO PROFISSIONAL

COM A CRESCENTE EXIGÊNCIA DO MERCADO DE TRABALHO, A APRENDIZAGEM CONTÍNUA É UM PILAR FUNDAMENTAL PARA A ADAPTAÇÃO E PARA O CRESCIMENTO PROFISSIONAL. A ESCOLHA DO MELHOR CAMINHO DEPENDERÁ SEMPRE DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS, DO INVESTIMENTO POSSÍVEL E DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DESEJADA. CONTUDO, UMA COISA É CERTA: NUM MUNDO ONDE A ESPECIALIZAÇÃO É A CHAVE PARA O SUCESSO, APOSTAR NO CONHECIMENTO SERÁ SEMPRE UM PASSO NA DIREÇÃO CERTA.

Texto **Fernanda Mira** / Ilustração **Getty**

A transformação do mercado de trabalho nos últimos anos tem sido marcada por mudanças estruturais profundas, impulsionadas pela globalização, pela digitalização e pela crescente automação de processos. A qualificação contínua deixou de ser um diferencial para se tornar essencial na progressão profissional.

As empresas procuram profissionais altamente especializados, com pensamento estratégico e visão global, capazes de atuar num ambiente competitivo e incerto. MBA e pós-graduações surgem, assim, como ferramentas fundamentais, proporcionando conhecimento avançado, experiência prática e uma valiosa rede de contactos para impulsionar carreiras e abrir novas oportunidades.

Vários estudos apontam que detentores de MBA ou pós-graduações têm maior empregabilidade e melhores perspectivas salariais. Dados globais indicam que um profissional com um MBA pode ver o salário aumentar entre 50% e 80% nos primeiros três anos após a conclusão do curso. Empresas de sectores altamente competitivos, como a tecnologia, consultoria, banca e gestão, valorizam particularmente este tipo de formação, não apenas pelo conhecimento adquirido, mas também pelo desenvolvimento de competências de liderança, pensamento estratégico e resolução de problemas complexos.

Contudo, há uma questão que se impõe: um MBA ou uma pós-graduação são indispensáveis para todos os profissionais? A resposta depende de múltiplos fatores, como a área de atuação, a experiência profissional, os objetivos de carreira e a capacidade de investimento. Para quem já ocupa cargos de gestão intermédia e aspira a funções de topo, um MBA pode ser um acelerador poderoso. Por outro lado, para recém-licenciados ou profissionais em fase inicial da carreira, uma pós-graduação especializada pode ser mais vantajosa, permitindo o aprofundamento de competências sem a exigência financeira e de tempo de um MBA.

NECESSIDADES DO MERCADO

Cientes desta realidade, as principais escolas de negócios têm adaptado os seus programas, apostando numa abordagem inovadora e alinhada com as necessidades do merca-

do. Para Nuno Moreira da Cruz, *dean for executive education* da Católica Lisbon School of Business & Economics, a resposta passa por uma oferta diferenciadora e estreitamente interligada com o tecido empresarial. “A Católica-Lisbon posiciona-se como líder na formação executiva, desenvolvendo programas inovadores e personalizados, com um corpo docente de excelência e uma forte ligação ao mundo dos negócios”, afirma. O foco não está apenas na transmissão de conhecimento técnico, mas também no desenvolvimento de competências estratégicas e práticas, permitindo que os profissionais tomem decisões informadas e liderem com impacto. “Apostamos na aprendizagem contínua, em metodologias interativas e em experiências imersivas, nunca descuidando a vertente de *networking*”, reforça, sublinhando o papel fundamental da rede de contactos como elemento diferenciador na educação executiva.

A necessidade de adaptação às novas exigências do mercado reflete-se não só na qualidade e relevância dos programas, mas também na forma como estes são estruturados e entregues. Para Marta Pimentel, diretora-executiva da formação de executivos da Nova SBE, a evolução da educação executiva está profundamente ligada à aceleração do mundo contemporâneo, onde a velocidade das transformações obriga a uma aprendizagem constante e ao desenvolvimento de novas competências. “Vivemos um grande movimento de mudança, pautado pela aceleração, e isso exige o desenvolvimento contínuo de novas competências para lidar com este contexto”, explica. Esta necessidade impulsionou a procura por programas de média e longa duração, como MBA, pós-graduações e mestrados executivos, consolidando-os como formações-chave para quem deseja adquirir conhecimentos robustos e estruturados.

Dentro desta evolução, verifica-se uma diferenciação clara entre dois tipos de programas: os sistémicos e os especializados. Os primeiros, como os MBA e os mestrados executivos avançados em gestão, focam-se no desenvolvimento de competências globais de gestão. Já os especializados aprofundam competências técnicas e sectoriais. “Os programas podem ser de duas naturezas: uma mais sistémica, como o MBA ou o mestrado executivo avançado em gestão; outra mais especializada, focada numa competência específica, como a pós-graduação em *AI & data for business*, a pós-graduação em inovação e empreendedorismo ou o mestrado executivo em finanças e mercados financeiros”, explica Marta Pimentel.



Além do conhecimento técnico, a certificação tornou-se um fator diferenciador num mundo onde a mobilidade de carreira exige credenciais reconhecidas e comprováveis.

A procura pela especialização não se deve apenas à necessidade de adquirir novos conhecimentos, mas também à importância crescente da certificação, que se tornou um fator diferenciador num mundo marcado pela mobilidade de carreira e pela exigência de competências comprovadas dentro e fora das organizações. “A credencial é importante num mundo pautado pela mobilidade de carreira dentro ou fora da organização”, acrescenta a responsável, sublinhando o impacto da certificação na progressão profissional.

NOVA ABORDAGEM DA EDUCAÇÃO EXECUTIVA

A necessidade de conciliar formação com carreira levou à expansão dos modelos híbridos (*blended learning*), que combinam o melhor da experiência presencial com a flexibilidade do ensino *online*. “Os formatos *blended* têm vindo a ganhar força, pois combinam a interação presencial com a conveniência do digital”, destaca Marta Pimentel. Para Nuno Moreira da Cruz, este modelo representa uma evolução natural da educação executiva, que precisa de estar alinhada com a realidade dos profissionais modernos. “O nosso objetivo é formar líderes preparados para os desafios empresariais atuais, combinando conhecimento técnico, competências práticas e uma rede de contactos valiosa”, afirma.

Além da flexibilidade, há uma forte aposta na personalização da aprendizagem. “Temos inovado através da adoção de formatos híbridos, programas modulares e microcredenciais, que permitem um percurso formativo mais ajustado a cada profissional”, explica Nuno Moreira da Cruz. A Católica Lisbon utiliza metodologias práticas como aprendizagem baseada em projetos e simulações empresariais, garantindo impacto imediato no momento da implementação na empresa. Na Nova SBE, a flexibilidade também é central. “Temos reforçado a oferta de programas *online*, permitindo que os participantes combinem o estudo com as suas agendas profissionais e pessoais”, afirma Marta Pimentel.

Outra grande tendência que tem moldado a educação executiva é a ascensão das microcredenciais, que se tornaram essenciais para profissionais que, embora re-

conheçam a importância da formação contínua, enfrentam desafios de tempo e disponibilidade. “As microcredenciais são uma necessidade emergente, dada a escassez de tempo de muitos executivos, que pretendem continuar a apostar no seu desenvolvimento, mas de uma forma mais curta e cirúrgica”, afirma Marta Pimentel, sublinhando que este modelo permite que cada profissional desenhe o seu percurso formativo de forma mais flexível.

A Nova SBE tem apostado num modelo inovador que possibilita que os alunos se inscrevam em módulos individuais de pós-graduações, acumulando conhecimento de forma progressiva até completarem um programa mais extenso. “Essencialmente, cada participante desenha a sua pós-graduação, selecionando os módulos que pretende realizar, ao ritmo que tem condições de frequentar”, explica, referindo-se ao conceito de *free learners*, onde os alunos podem construir o seu próprio percurso formativo, ajustando-o às suas necessidades profissionais e pessoais.

Estas abordagens mostram como a educação executiva está a evoluir para responder à realidade dos profissionais modernos, que precisam de adquirir novas competências sem comprometer a sua rotina laboral e pessoal.

Os programas híbridos, as microcredenciais e a personalização da aprendizagem são apenas algumas das estratégias que garantem que os MBA e as pós-graduações continuem a ser relevantes, acessíveis e impactantes, ajudando os profissionais a adaptarem-se às exigências do mercado e a transformarem conhecimento em valor real para as suas organizações.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DIGITALIZAÇÃO

A revolução digital também impactou a educação executiva, trazendo novas ferramentas e desafios. “A inteligência artificial e a digitalização estão cada vez mais integradas nos nossos programas”, afirma o responsável da Católica Lisbon, destacando o uso de IA para personalizar conteúdos, oferecer *feedback* em tempo real e simular cenários empresariais complexos.

Na Nova SBE, a IA é abordada em duas vertentes: como conteúdo de estudo e como ferramenta prática. “Ensina-mos o que é IA, para que serve e como pode ser aplicada no contexto empresarial, mas também a integramos nos próprios programas para que os alunos a experimentem”, explica a diretora executiva. O objetivo é normalizar o uso

da IA, ajudando os executivos a superar resistências e compreender o seu potencial estratégico.

A transformação digital não apenas alterou as ferramentas de ensino, mas também as competências mais valorizadas pelas empresas. Atualmente, os profissionais precisam de uma compreensão profunda do contexto global, uma capacidade elevada de adaptação organizacional e um domínio eficaz das novas tecnologias. Para Marta Pimentel, a conjugação entre conhecimento técnico e visão estratégica do mercado é essencial para que um líder consiga navegar num ambiente de incerteza e tomar decisões informadas.

“Qualquer executivo hoje em dia deve ter clareza do mercado global, pelo que os conhecimentos de macroeconomia e geopolítica global são fundamentais”, afirma, destacando que a capacidade de interpretar cenários de futuro e antecipar tendências se tornou uma vantagem competitiva crucial.

A necessidade de adaptação interna às mudanças do mercado é outro fator fundamental, o que exige uma forte cultura organizacional e uma abordagem inovadora dentro das empresas. “As alterações de contexto

têm impacto nas organizações e levam à necessidade de fazer adaptações à estratégia e agenda de inovação. Mas, como sabemos, a inovação e a estratégia têm de acontecer no seio da organização, o que pode exigir uma revisão da sua arquitetura organizacional, cultura e processos”, acrescenta, sublinhando que os líderes de hoje precisam de estar preparados para transformar as suas empresas de dentro para fora.

IMPACTO NA PROGRESSÃO PROFISSIONAL

Um dos principais atrativos destas formações é o impacto na progressão de carreira. Segundo Nuno Moreira da Cruz, “um MBA ou uma pós-graduação impulsionam sempre as carreiras profissionais ao desenvolver competências estratégicas, liderança e visão global dos negócios”. As vantagens incluem promoções, transições para cargos de maior responsabilidade e aumento salarial, sendo que áreas como tecnologia, finanças e consultoria tendem a apresentar um retorno mais rápido.

A questão sobre quem mais beneficia de um MBA ou pós-graduação também levanta uma reflexão interessante. Se, por um lado, os MBA e as pós-graduações são fre-





quentemente vistos como aceleradores de carreira, por outro, nem todos os perfis profissionais necessitam deste investimento no mesmo momento.

Para Marta Pimentel, a experiência profissional desempenha um papel fundamental na aproveitamento total destes programas. “Os programas com MBA, pós-graduações ou mestrados executivos devem ser frequentados quando já temos alguma experiência profissional. A primeira condição é serem dirigidos a pessoas que já começaram a trabalhar e sentem o que precisam de melhor desenvolver e aprender a fazer”, explica, reforçando que a fase ideal para um profissional investir nestas formações situa-se após os cinco anos de experiência. Adicionalmente, destaca a importância da formação contínua ao longo da carreira, defendendo que os profissionais devem atualizar os seus conhecimentos a cada três a cinco anos, através de formações mais aprofundadas. “Ideal seria a cada cinco anos colocarmos no nosso currículo o domínio de uma nova competência”, afirma, referindo-se ao conceito de *serial masters*, que aposta numa aprendizagem contínua e estruturada ao longo da vida.

A relevância dos MBA e das pós-graduações no sucesso profissional pode ser vista em inúmeros casos concretos. Nuno Moreira da Cruz destaca que a Católica Lisbon conta com diversos exemplos de *alumni* que progrediram significativamente nas suas carreiras após a conclusão dos seus programas de formação executiva. “Ao longo de todos estes anos, são dezenas os exemplos de *alumni* que singraram nas suas carreiras depois da realização do MBA. E, mais do que sermos nós a dizê-lo, são os seus próprios testemunhos de vida profissional que o confirmam”, afirma.

Do lado da Nova SBE, um dos programas que mais impacto têm tido na transformação profissional dos seus participantes é o Promova, uma parceria com a Confederação Empresarial de Portugal (CIP), focada no desenvolvimento de lideranças femininas. “Este programa, com a duração de um ano, combina momentos de formação com *coaching* e mentorias e é dirigido a mulheres que estão no *pipeline* de sucessão para posições C-level. Mais de 50% das lideranças femininas que participam neste programa, no espaço de seis meses, fazem uma progressão na carreira e assumem essa nova posição”, destaca Marta Pimentel, sublinhando o impacto concreto que a educação executiva pode ter no percurso profissional.

EDUCAÇÃO EXECUTIVA NOS PRÓXIMOS ANOS

Olhando para o futuro, tanto Marta Pimentel como Nuno Moreira da Cruz acreditam que os MBA e as pós-graduações continuarão a ser essenciais, mas com uma estrutura mais flexível e ajustada às necessidades dos profissionais modernos. “Nos próximos anos, os programas de MBA e pós-graduação devem tornar-se mais flexíveis, digitais e incorporar componentes práticas que permitam uma aprendizagem mais sólida”, afirma Nuno Moreira da Cruz, destacando que a aprendizagem híbrida e a personalização dos conteúdos ganharão ainda mais relevância. Marta Pimentel concorda e acrescenta que a chave para o sucesso destes programas está na sua capacidade de desenvolver competências “portáteis”, ou seja, conhecimentos que possam ser aplicados em diferentes contextos organizacionais. “A sabedoria destes programas é esta capacidade de desenvolver competências portáteis, que nos mantêm capazes em diversas realidades e em funções de diferentes naturezas”, explica.

No momento de escolher um programa de MBA ou pós-graduação, há vários fatores a considerar. Para Nuno Moreira da Cruz, a reputação da escola, a qualidade do corpo docente e a estrutura curricular são aspetos fundamentais, mas não se pode ignorar o papel do *networking*. “Antes de escolher um MBA ou uma pós-graduação, é essencial considerar objetivos de carreira, reputação da escola, qualidade do corpo docente, estrutura curricular, sem nunca esquecer a componente de *network* que esse mesmo MBA lhe pode proporcionar”, aconselha. Marta Pimentel, por sua vez, reforça que esta é uma decisão que deve ser ponderada e alinhada com os desafios da vida pessoal e profissional, sublinhando a importância de escolher competências que sejam relevantes a médio e longo prazo.

O mundo do trabalho está em constante mutação, e a aposta em formação avançada tornou-se uma decisão estratégica essencial para quem deseja manter-se competitivo. MBA e pós-graduações não são apenas um diploma, mas, sim, ferramentas poderosas de transformação de carreira, permitindo aos profissionais desenvolverem competências críticas, expandirem redes de contacto e acederem a melhores oportunidades. Um investimento valioso para quem busca evolução, transformação e liderança no mundo corporativo. 

Ir mais além na formação para crescer na carreira

A APRENDIZAGEM CONTÍNUA É UM PILAR FUNDAMENTAL PARA A ADAPTAÇÃO E PARA O CRESCIMENTO PROFISSIONAL. AQUI FICA UM RETRATO DAS OPÇÕES DE FORMAÇÃO EXECUTIVA NO MERCADO.

RANKING 2025 DAS MELHORES BUSINESS SCHOOLS



1. Harvard Business School, Estados Unidos
2. Saïd Business School, Reino Unido
3. MIT Sloan School of Management, Estados Unidos
4. IMD - International Institute for Management Development, Suíça
5. London Business School, Reino Unido
6. Columbia Business School, Estados Unidos
7. Stanford Graduate School of Business, Estados Unidos
8. INSEAD (European Institute of Business Administration), França
9. University of St. Gallen, Suíça
10. Yale School of Management, Estados Unidos
62. Nova School of Business & Economics, Portugal
107. Católica Lisbon School of Business and Economics, Portugal

Fonte:
The European Council
of Leading Business
Schools - ECLBS

RANKING 2025 DAS MELHORES UNIVERSIDADES DO MUNDO



1. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Estados Unidos (Pontuação: 100)
2. Imperial College London, Reino Unido (Pontuação: 98.5)
3. University of Oxford, Reino Unido (Pontuação: 96.9)
4. Harvard University, Estados Unidos (Pontuação: 96.8)
5. University of Cambridge, Reino Unido (Pontuação: 96.7)
6. Stanford University, Estados Unidos (Pontuação: 96.1)
7. ETH Zurich (Instituto de Tecnologia da Suíça), Suíça (Pontuação: 93.9)
8. National University of Singapore (NUS), Singapura (Pontuação: 93.7)
9. University College London (UCL), Reino Unido (Pontuação: 91.6)
10. California Institute of Technology (Caltech), Estados Unidos (Pontuação: 90.9)
260. Universidade de Lisboa, Portugal

Fonte:
QS World University
Rankings 2025

Pelo 13.º ano consecutivo, o Massachusetts Institute of Technology (MIT) mantém a sua posição no topo do ranking.

MBA E PÓS-GRADUAÇÕES QUAL A MELHOR OPÇÃO?

O QUE SÃO?

Pós-graduação: Formação curta e especializada para complementar a licenciatura.

Mestrado: Formação académica que confere o grau de mestre, aprofundando um tema de forma abrangente.

MBA: Mestrado em gestão e liderança, orientado para executivos e progressão de carreira.

DURAÇÃO MÉDIA DOS PROGRAMAS

Pós-graduação: 6 meses a 1 ano

Mestrado: 2 anos

MBA: 1 a 2 anos

OBJETIVO PRINCIPAL

Pós-graduação: Especialização técnica em áreas específicas.

Mestrado: Progressão académica e investigação.

MBA: Desenvolvimento de competências de liderança e gestão para executivos.

INVESTIMENTO FINANCEIRO

Pós-graduação: 2000-8000 €

Mestrado: 5000-20 000 €

MBA: 15 000-100 000 €

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

Pós-graduação: Atualização rápida, menor investimento, especialização.

Mestrado: Acesso a carreiras académicas e maior credibilidade.

MBA: Rede de contactos (*networking*), impacto na carreira e desenvolvimento de liderança.

IMPACTO NA CARREIRA

Aumento salarial: Profissionais com MBA podem ganhar até 50% mais após a conclusão do curso.

Promoção profissional: 80% dos alunos de MBA relatam progressão na carreira em menos de 3 anos.

Mudança de área: 35% dos alunos utilizam MBA para fazer transição para outro sector.