

PEQUENO-ALMOÇO DEBATE

LIDERANÇA E EDUCAÇÃO NUM TEMPO DE (NOVA) DESORDEM MUNDIAL



NO PRIMEIRO ENCONTRO DE 2026 DA EXECUTIVE DIGEST COM AS PRINCIPAIS BUSINESS SCHOOLS NACIONAIS DEBATEU-SE OS PRINCIPAIS DESAFIOS QUE ALUNOS, PROFESSORES E ESCOLAS ENFRENTAM NUM ANO QUE PROMETE SER BASTANTE DESAFIANTE A VÁRIOS NÍVEIS

**RANKING FT**

PORTUGAL TEM SEIS ESCOLAS DE NEGÓCIOS ENTRE AS 100 MELHORES DA EUROPA, SEGUNDO A EDIÇÃO MAIS RECENTE DO RANKING DO FINANCIAL TIMES



consensual: embora Portugal esteja «na moda» e tenha talento reconhecido, enfrenta desafios estruturais que ameaçam a sua sustentabilidade competitiva. Uma conclusão do mais recente encontro-debate organizado pela Executive Digest e que reuniu os principais protagonistas do ensino superior e da gestão em Portugal para um diagnóstico aberto e honesto

sobre o estado do País, da educação executiva (mas não só) e do mundo. No encontro estiveram presentes Carlos Vieira, Católica Porto Business School; Carmen Silva, Técnico+ do Instituto Superior Técnico; Elisabete Alcobia, ISCTE Executive Education; Luís Schwab, IPAM; José Veríssimo, ISEG; Marta Pimentel, Nova SBE; Patrícia Teixeira Lopes, Porto Business School; Pedro Ferreira, AESE Business School; Tânia Sousa, Católica-Lisbon School of Business and Economics e Tiago Guerra, Técnico+ do Instituto Superior Técnico.

O debate percorreu temas críticos como a iliteracia financeira, a reforma urgente do Estado, a disrupção tecnológica, e a evolução dos modelos de ensino.

LITERACIA FINANCEIRA: SABEMOS QUE SABEMOS POUCO

Para início das 'hostilidades', um tema que tem sido recorrente em diferentes fóruns organizados pela Executive Digest: Portugal tem um (grave) problema de falta de literacia financeira e, sendo assim, qual é o papel das instituições de formação no combate a este flagelo? Cultura, conhecimento e preparação são apontados como essenciais, mas permanece a dúvida sobre se «estamos mesmo a conseguir fazer a diferença».

Para muitos, o problema começa a montante, logo no início, na base, no ensino da Matemática, «numa altura em que as notas a esta disciplina estão, novamente, a descer», afirmam. Assim, não é de estranhar que o problema também se revele à entrada nas empresas. Os jovens chegam confiantes, porém muitas vezes «não sabem assim tanto». Fala-se de um desalinhamento entre a percepção e a realidade, que pode não ser apenas provocação, mas

antes um problema estrutural. Ao mesmo tempo, «fala-se mais do que se faz» quando o tema é upskilling e reskilling — mudam-se funções, mas não se reforçam verdadeiramente competências, algo particularmente grave na área financeira.

Apesar do discurso recorrente sobre a necessidade de um plano sério de combate à iliteracia, Portugal continua no penúltimo lugar do ranking europeu. «Toda a gente faz um bocadinho, mas não é suficiente.» Num inquérito realizado a mais de 400 executivos, 46% afirma que as suas equipas não dominam conhecimentos financeiros básicos — mesmo em grandes empresas — e este facto reforça a preocupação: «se falássemos de PME, provavelmente seria pior», dizem.

Há, no entanto, uma nota curiosa: «sabemos que sabemos pouco.» A percepção está relativamente alinhada com a realidade, mas isso não resolve o défice de conhecimento macro e microeconómico que se sente nas organizações. A oferta formativa existe — desde projectos como o «Finanças para Todos» da Nova SBE a iniciativas da Fundação Cupertino Miranda, da ASFAC – Associação de Insti-

tuições de Crédito Especializado ou da Associação Portuguesa de Seguradores mas, paradoxalmente ou talvez não, refere-se o trabalho «inexistente» da Associação Portuguesa de Bancos neste domínio — mas as acções continuam dispersas e com impacto limitado.

Aliás, o problema é mais profundo e começa na base: «70% das pessoas não consegue calcular juros compostos». Sem essa noção, torna-se difícil decidir sobre crédito, poupança ou pensões. Soma-se uma dimensão cultural: «falar de dinheiro em família é quase tabu», o que contribui para adultos pouco confortáveis com risco e decisão financeira.

Mesmo nas empresas, «não falta liquidez, falta conhecimento». Há recursos parados por receio ou falta de compreensão. E, no fundo, a questão é também de pensamento crítico: «as pessoas nunca foram alertadas para pensar sobre isto». Ensinar finanças não é apenas explicar juros; é compreender risco, inflação e impacto de decisões a longo prazo.

A iliteracia financeira em Portugal é, assim, estrutural, cultural e geracional. Existem esforços e sinais positivos, como a recente iniciativa do Governo em convidar

APESAR DA NECESSIDADE DE UM PLANO SÉRIO DE COMBATE À ILITERACIA FINANCEIRA, PORTUGAL CONTINUA NO PENÚLTIMO LUGAR DO RANKING EUROPEU

ID: 122176629

01-03-2026



Carlos Vieira
Católica Porto Business School



Carmen Silva
Técnico+ do Instituto
Superior Técnico



Elisabete Alcobia
ISCTE Executive Education



Luis Schwab
IPAM



José Veríssimo
ISEG

**O DEBATE PERCORREU TEMAS
CRÍTICOS COMO A ILITERACIA
FINANCEIRA, A REFORMA URGENTE
DO ESTADO, A DISRUPÇÃO
TECNOLÓGICA, E A EVOLUÇÃO
DOS MODELOS DE ENSINO**



Marta Pimentel
Nova SBE



Patrícia Teixeira Lopes
Porto Business School



Pedro Ferreira
AESE Business School



Tânia Sousa
Católica-Lisbon School
of Business and Economics



Tiago Guerra
Técnico+ do Instituto
Superior Técnico



» A iliteracia financeira em Portugal é, assim, estrutural, cultural e geracional

diferentes faculdades para irem dar formação a escolas, mas «os resultados só se verão daqui a uma década ou mais». Resta saber se estamos finalmente a atacar a raiz do problema — ou apenas a adiar a solução.

CONCORRÊNCIA: INTERNA E EXTERNA

A concorrência às Business Schools nacionais intensifica-se. Por exemplo, no Porto, já existem pólos de outras escolas nacionais, e a competição é também internacional, com escolas norte-americanas, que trazem professores para leccionar em Portugal e nas empresas. Além disso, a concorrência vem da Inteligência Artificial (IA), das consultoras e de outros stakeholders.

O caminho passa pela internacionalização, aproveitando que «Portugal está na moda», o que só é, contudo, possível através de factores diferenciadores. Não se trata de criar cursos apenas para estrangeiros, mas sim de «incorporar factores que nos diferenciam», aproveitando elementos nacionais, como a indústria tradicional, o mar ou outros sectores, e envolvendo todos os actores relevantes.

Defende-se que a formação executiva deve deixar de ser uma simples transferência de conhecimento, porque «isso já acabou» e pode ser, facilmente, encontrado online. O foco deve

» A formação executiva deve deixar de ser uma simples transferência de conhecimento, porque «isso já acabou» e pode ser, facilmente, encontrado online



estar em experiências práticas e imersivas, únicas do campus e dos programas, que ofereçam algo verdadeiramente diferenciador. Na prática, «experiências muito hands-on, muito apoiadas naquilo que nos diferencia, como escola, como país, como cidade, como tecido económico.»

Todos os programas devem ser transformados regularmente, incorporando novos temas, metodologias e parcerias que acrescentem valor. Questões como riscos geopolíticos, IA e sustentabilidade devem estar presentes de forma transversal, podendo surgir em masterclasses ou certificados complementares.

No geral, a estratégia centra-se em olhar para fora, apostar na internacionalização e criar experiências práticas que se destaquem da concorrência.

MENOS ACADÉMICOS E GOVERNANCE

Lança-se a provocação: «Precisamos de menos académicos!» Questiona-se a capacidade dos docentes em manter os conteú-

dos actualizados e relevantes. «É muito difícil para um académico que acha que sempre tem a melhor versão do que estudou questionar os conteúdos e colocar-se no lugar do outro», sublinha-se, reforçando a necessidade de refrescar continuamente os programas e integrar parceiros externos nas salas de aula. Esta abertura é fundamental para garantir que os alunos recebam uma formação alinhada com as necessidades do mercado.

Há também a questão do equilíbrio entre académicos e profissionais do mercado. Embora os académicos sejam importantes, reconhece-se, cada vez mais, o valor de trazer profissionais externos como speakers e industry fellows, permitindo aos estudantes contacto directo com experiências práticas. «O desafio é perceber o que distingue cada escola e qual é o seu ADN, porque muitos professores acabam por leccionar em várias instituições e isso dilui a diferenciação.»

O debate regressa à metodologia de ensino nas business schools e

! NO GERAL, A ESTRATÉGIA CENTRA-SE EM OLHAR PARA FORA, APOSTAR NA INTERNACIONALIZAÇÃO E CRIAR EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS QUE SE DESTAQUEM DA CONCORRÊNCIA

ID: 122176629

01-03-2026



na necessidade de adaptar a formação à realidade do mercado. «A questão da competitividade é muito importante: como é que nós nos diferenciamos?», começou-se por dizer, destacando que a velocidade das mudanças exige respostas rápidas, algo que os académicos nem sempre conseguem oferecer. O equilíbrio passa por combinar teoria e prática: «A ideia é ter académicos que façam o enquadramento e a metodologia, e depois passar para quem está a fazer».

Para lidar com estas exigências, algumas escolas têm investido na formação contínua dos seus docentes, criando academias internas e participando em diferentes programas, de modo que os professores estejam actualizados sobre os desafios dos clientes e do mercado. Esta combinação entre corpo docente full-time e profissionais externos é vista como essencial para oferecer uma proposta de valor diferenciada.

Outro ponto abordado foi a estrutura organizativa das es-



A EXPERIÊNCIA NOUTROS PAÍSES EUROPEUS, COMO DINAMARCA OU HOLANDA, MOSTRA TENDÊNCIAS SIMILARES: CURSOS EM INGLÊS TORNAM-SE NECESSÁRIOS PARA ATRAIR ESTUDANTES INTERNACIONAIS, MAS ISSO GERA RISCOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS LÍNGUAS LOCAIS

«HOUE NECESSIDADE DE AUTONOMIZAR PARA TERMOS FACILIDADE NA CONTRATAÇÃO E NA OFERTA DE CURSOS»

colas, muitas vezes associativa, permitindo maior autonomia na contratação e na gestão de cursos, especialmente MBA. «Houve necessidade de autonomizar para termos facilidade na contratação e na oferta de cursos», explicou-se, sublinhando que modelos como o da Católica ou da Porto Business School mostram diferentes abordagens, mas todos têm como objectivo alinhar a escola às exigências do mercado e da acreditação.

TO BE OR NOT TO BE. É UMA QUESTÃO?

O tema quente do momento, a 'guerra' entre a reitoria da NOVA e as faculdades com designações em inglês, Nova SBE, NOVA IMS, NOVA School of Law e NOVA Medical School foi também analisado pelos participantes. «Quem fez aquilo só está a prejudicar as várias escolas... mas prejudica a própria universidade».

Dentro da mesma temática abordou-se a polémica em torno do uso do inglês nas universidades

portuguesas, referindo que estas discussões muitas vezes reflectem tensões de imagem e posicionamento internacional, mais do que questões pedagógicas reais.

A experiência noutros países europeus, como Dinamarca ou Holanda, mostra tendências similares: cursos em inglês tornam-se necessários para atrair estudantes internacionais, mas isso gera riscos para a sobrevivência das línguas locais. «Não se podem dar aulas em inglês, ou tem de ser multilingue», sublinhou-se, evidenciando o desafio de equilibrar competitividade global e identidade nacional. Exemplos práticos incluem cursos na Alemanha ou em Espanha totalmente em inglês, com apenas algumas exigências de língua local, mostrando que a internacionalização é inevitável para competir no mercado global.

Em Portugal, existem escolas com mais de 50% de alunos estrangeiros em licenciaturas, mestrados e MBA, e onde existe necessidade de se abrir ao mercado internacional. «Para sermos competitivos a nível nacional e internacional, temos de nos abrir a este último», explicou-se, reforçando que o mercado nacional é limitado e a segmentação geográfica impacta directamente a definição de cursos em inglês ou português.

A segmentação de mercados, incluindo Médio Oriente e Índia, obriga a pensar em inglês como língua de ensino, adaptando cursos e até usando tradução com IA para alunos que falam outras línguas.

Finalmente, observou-se que, mesmo com cursos bilingues, a

ID: 122176629

01-03-2026



» A combinação entre teoria académica, casos reais e experiências práticas, muitas vezes com a parceria de empresas, é vista como essencial

procura por cursos em inglês tende a atrair alunos com médias mais altas, refletindo tanto a preferência do mercado como a estratégia de posicionamento internacional. «A internacionalização é inevitável, mas temos de equilibrar com a preservação da nossa língua e identidade cultural.»



CASOS: A MAIS-VALIA DE QUANDO AS COISAS CORREM MAL

O método de casos continua central, mas foi reforçado que os alunos valorizam casos reais e próximos da sua realidade: «As pessoas têm muita falta de identificação dos casos... geração de casos sobretudo os que correm mal, que é uma coisa que ninguém publica, é muito importante.» Há um esforço em criar casos nacionais, de empresas pequenas, startups, restaurantes ou áreas digitais e de saúde, para que os estudantes aprendam com sucessos e insucessos. Além disso, os alunos são incentivados a escrever os seus próprios casos, aumentando a participação e o contacto com a prática real.

No plano pedagógico, destaca-se a tendência global de tornar os casos mais experienciados e tecnológicos, recorrendo a simulações, realidade virtual e IA. «Cada vez mais é experiencial... a IA cria personas, e os casos são um diálogo com elas dentro da tecnologia.» Os alunos procuram



MESMO COM CURSOS BILINGUES, A PROCURA POR CURSOS EM INGLÊS TENDE A ATRAIR ALUNOS COM MÉDIAS MAIS ALTAS, REFLETINDO TANTO A PREFERÊNCIA DO MERCADO COMO A ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO INTERNACIONAL

resultados imediatos («quick wins») e soluções personalizadas para os seus problemas concretos.

A combinação entre teoria académica, casos reais e experiências práticas, muitas vezes com a parceria de empresas, é vista como essencial. A pressão sobre os docentes é grande, mas este modelo permite responder às expectativas de executivos e gestores, que querem aplicar rapidamente o conhecimento à sua realidade. «Se respondermos a isto, temos clientes. Se não respondermos, eles não têm clientes.» A mensagem final é clara: a prática, a personalização e a ligação directa ao mercado são fundamentais para manter a relevância das escolas de negócios num contexto onde as mudanças são rápidas e as exigências muito elevadas.

DESAFIOS DO ENSINO ONLINE, HÍBRIDO E AINDA O TELETRABALHO

O ensino híbrido e online apresenta desafios significativos. Trazer os protagonistas dos casos nacionais

para a sala de aula é «de um valor enorme», mas permitir que alunos assistam remotamente pode criar uma falsa sensação de aprendizagem: «O aluno acha que estar em casa comodamente a assistir a uma aula é bom, mas não está a adquirir conhecimentos.» Por isso, são muitas as Escolas que têm limitado o número de sessões online. A situação agrava-se no modelo híbrido, «o pior dos dois mundos», pois «as pessoas lembram-se mais do coffee break do que do slide 37», reforçando-se a ideia de que o valor da formação reside muitas vezes na interação humana e no networking presencial.

O teletrabalho também tem revelado limitações. Embora seja visto como vantagem, generalizar esta prática reduziu criatividade e inovação: «As pessoas deixaram de estar umas com as outras, deixaram de partilhar ideias de forma informal. A ausência do 'café' no trabalho prejudica a resolução de problemas e o compromisso com a empresa.» ●