

Formação é alavanca para a competitividade das empresas

Num contexto de negócios profundamente incerto e volátil, as empresas precisam de formação que as ajude a encontrar respostas para os desafios. As Escolas dizem-se em linha com as exigências. **POR ALMERINDA ROMEIRA**

1. A oferta da academia está 'alinhada' com as necessidades das empresas?
2. As empresas estão suficientemente despertadas para a formação oferecida pelas instituições de ensino superior?



JOSÉ CRESPO DE CARVALHO
Presidente e CEO
do Iscte Executive Education

1 Se não estivesse, estávamos mortos. Só vivemos do mercado e para o mercado em formação de executivos. Dito isto, se não tivermos alinhamento não temos possibilidade alguma de ter um mínimo de sucesso. Por alguma razão existe um conselho consultivo empresarial e um pequeno conselho estratégico empresarial só constituído por ex-alunos consultores com os cargos mais elevados em termos dessas empresas. Adicionalmente, veja-se a nossa pontuação em termos de *ranking* do Financial Times e que não deixa qualquer lugar para ambiguidades: Top 40 a nível europeu e Top 75 a nível mundial. Demora tempo, a nossa estratégia, porque assenta na internacionalização. Mas vamos encontrar-nos mais acima, mais à frente, em termos de Financial Times.

2 Estão muito mais. Até por uma questão de necessidade. Porque com isso retêm. Porque com isso capacitam. Porque com isso permitem-se estruturar melhor as subidas na cadeia de valor. Porque com isso adquirem mais conhecimento e instigam também à coesão e ao intra-empresarialismo. Se não estivessem despertadas só sofreriam com isso. E não seria a médio mas a curto prazo. Repare: uma empresa tem um carácter teleológico claro. Ou ganha ou perde dinheiro. Criar valor é portanto fundamental. Se não são as suas pessoas, as da empresa, a ganhar dinheiro para a empresa, quem será? É incontornável, é inescapável estarem suficientemente despertadas.



BEATRIZ CASAIS
Vice-Presidente da Escola de Economia e Gestão e Diretora da UMinhoExec

1 A Universidade do Minho alinha a sua formação para executivos na UMinhoExec, cuja oferta atual está integrada no programa Aliança de Pós-Graduação da Universidade do Minho, financiado pelo Programa de Resolução e Resiliência. Neste contexto, e porque a integração neste programa incluiu um conjunto vasto de entidades parceiras do ambiente empresarial, procuramos constantemente adaptar os currículos formativos às necessidades e desafios das organizações. O contacto próximo que temos com empresas, organizações públicas e com o sector social, permite-nos discutir as competências que o mercado de trabalho necessita de adquirir para fazer face a uma economia em que a competitividade exige uma visão à escala global e assenta na transformação digital das organizações e na mensuração do seu impacto para uma economia de desenvolvimento sustentável.

2 A Universidade tem vindo a desenvolver vários projetos de aproximação às empresas, através por exemplo de formação à medida para dotar os recursos humanos das organizações mais capazes de fazer face às exigências dos negócios contemporâneos. Entre 2021 e 2023, a UMinhoExec desenvolveu seis programas executivos à medida para organizações que procuraram formação específica. Os cursos de formação executiva abertos ao público contam todos com parceiros institucionais que participam no co-design e/ou co-produção de programas formativos, assim como seminários e debates. Verifica-se um interesse crescente na formação de quadros superiores, nomeadamente na área da gestão da economia digital, como é o caso dos programas em Marketing Digital e e-Business, Marketing Digital e e-commerce, em parceria com a ANJE, e-Commerce Internacional, em parceria com a AICEP ou o curso School of CEOs, em parceria com a Startup Braga.



PATRÍCIA TEIXEIRA LOPES
Vice-Dean
da Porto Business School

1 A Porto Business School distingue-se pela sua natureza única, resultado da parceria entre a Universidade do Porto e 40 grandes empresas nacionais e multinacionais. Proporcionamos uma experiência de aprendizagem que combina a excelência e o rigor da academia com a prática empresarial.

Nos *rankings* do Financial Times desde 2011, a Porto Business School é reconhecida internacionalmente enquanto uma escola de negócios orientada para a formação de gestores, líderes empresariais e empreendedores. Assim, o nosso compromisso consiste em desenhar programas de formação executiva que primem pela relevância e pela sua aplicabilidade nos negócios.

Para tal, a Porto Business School mantém uma relação próxima com a comunidade empresarial, com o objetivo de compreender e responder às necessidades e aos desafios corporativos. Além disso, ao acompanhar o mercado e as suas variações, a Porto Business School tem a oportunidade de identificar tendências emergentes, necessidades de capacitação dos recursos humanos e áreas de conhecimento prioritárias pelas empresas.

Estar atento às variações exigentes do mercado, às necessidades das organizações e às aspirações dos profissionais é determinante para uma oferta formativa relevante. Por exemplo, a Pós-graduação de Digital Transformation, que irá iniciar em outubro, pretende preparar os profissionais e as suas organizações para um mundo cada vez mais digital e em constante transformação.

Além disso, e procurando acompanhar as tendências da aprendizagem online, possibilitando uma aprendizagem autónoma e flexível, lançámos, em abril, o segmento *self-paced learning*.

A Porto Business School é a primeira escola de negócios portuguesa a disponibilizar programas em formato 100%

assíncrono, pensados para quem procura flexibilidade.

2 A formação do ensino superior é vital para o crescimento dos profissionais e para a sustentabilidade das empresas. A Porto Business School acredita que as empresas reconhecem o valor da formação, não só para o desenvolvimento individual das suas pessoas, mas também para o fortalecimento das equipas e para a prosperidade da organização. Pode ser uma solução *win-win-win*.

No entanto, algumas empresas ainda não valorizam a formação da mesma maneira, devido ao seu foco nas necessidades imediatas e à resistência à mudança. É crucial que as empresas compreendam que o cenário empresarial está em constante evolução e que a formação das instituições de ensino superior é essencial para manter a competitividade e adquirir novos conhecimentos e competências. Assim, o nosso compromisso é, sem dúvida, promover programas de formação relevantes e com aplicabilidade nos negócios, proporcionando uma oferta formativa variada – desde MBA e Pós-graduações até aos programas de formação para executivos (soluções de especialização flexíveis) e aos programas customizados.

Promovemos uma cultura de aprendizagem ao longo da vida, incentivando as empresas a investirem no desenvolvimento dos seus colaboradores. Promovemos *webinars*, *talks* e conferências para partilhar conhecimentos e melhores práticas empresariais, e desenvolvemos programas de formação customizados, co-criados com a organização, procurando responder às suas necessidades específicas. Reconhecer a importância da formação é fundamental para as empresas se manterem competitivas e enfrentarem os desafios do mundo atual, e a Porto Business School está comprometida em apoiar esse processo rumo ao sucesso.



CÉLINE ABECASSIS-MOEDAS
Diretora da Formação de Executivos da Católica Lisbon School of Business & Economics

1 A oferta da Católica-Lisbon sofre alterações semestralmente que são fruto de uma ligação permanente de colaboração com o ecossistema empresarial. Só em Inscrição aberta, para um portefólio com cerca de 40 soluções formativas por ano, temos mais de 20 parceiros empresariais e associações sectoriais, assim como um conjunto seletivo de instituições de ensino superior, que colaboram ativamente na conceção e promoção dos nossos programas e asseguram que o mesmo não é criado unilateralmente para “vender” ao mercado, mas que surge naturalmente das necessidades e dinâmicas do mesmo. Entre os nossos parceiros temos entidades internacionais que asseguram que a competitividade dos nossos programas se adequa à realidade internacional e a um mercado global.

“Alinhamento” é também a palavra de ordem que orienta o desenho dos programas customizados pois eles são desenhados de forma a irem ao encontro das necessidades de desenvolvimento específicas de cada cliente; os nossos programas são alinhados com os objetivos de desenvolvimento definidos por cada cliente, com o *target* específico de cada formação, com as expectativas relativamente às dinâmicas procuradas e com o impacto pretendido. Para além do componente académica que garante credibilidade em todo o *know-how* lecionado, os nossos programas têm acompanhado as novas expectativas das empresas em relação à formação.

Desenhamos programas com diversas durações consoante o pretendido, proporcionamos experiências de aprendizagem com o recurso a várias metodologias e trazemos casos práticos que ilustram os temas lecionados. Para além disso é muito usual nos nossos programas o recurso ao *applied learning*, i.e., ao desenvolvimento de projetos concretos ao longo da formação com vista à sua implementação na organização, o que se traduz num

26-05-2023 | Formação de Executivos

impacto da formação facilmente mensurável.

2 Além da relação e sinergia já existente, as empresas estão a lidar com um desafio de crescente exigência pelos seus colaboradores em terem formação. Por esse motivo, é apenas natural que procurem ainda mais afinadamente nas instituições de ensino superior, nomeadamente aquelas com quem colaboram há mais tempo e a quem reconhecem maior competência e credibilidade, programas e novas soluções de forma consistente e onde possam ajudar a contribuir. Por esse motivo, estão de facto despertadas pelo menos para as necessidades de formação, sendo que cabe às *business schools* assegurar que têm soluções disponíveis e que são do conhecimento do mercado. No que diz respeito à formação customizada sentimos que somos procurados como uma *learning solution*, solução essa ancorada em estudos e pesquisas credíveis.



PEDRO TORRES
Coordenador do MBA para Executivos da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

1 A atualização da oferta que a academia procura fazer tem também esse objetivo. Atualmente, as empresas mais inovadoras estão a trabalhar ativamente com instituições de ensino superior. Essas parcerias permitem um contacto com a realidade das empresas que facilita o alinhamento da oferta da academia com as necessidades das empresas. De forma geral, parece-me que a resposta às necessidades das empresas é cada vez mais adequada.

2 As grandes empresas conhecem relativamente bem a formação oferecida pelas instituições de ensino superior. No entanto, na minha opinião, tal não acontece, em geral, nas pequenas e médias empresas. Acresce que existe a possibilidade de realizar formação à medida, que na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) é concretizada pela Associação para a Extensão Universitária (APEU), que ainda não é muito utilizada por empresas de

menor dimensão. Parece-me que muitas empresas ainda não estão despertadas para a formação oferecida pelas instituições de ensino superior e para os benefícios que a mesma pode trazer para essas mesmas empresas.



CARLOS VIEIRA
Diretor Executivo da Formação Executiva da Católica Porto Business School

1 Obviamente. Nenhuma *business school* pode desenvolver-se sem o alinhamento com as necessidades, atuais ou antecipadas, das empresas em particular e de todas as organizações em geral. Faço esta referência, pois a Católica Porto Business School (CPBS) tem um conjunto de *stakeholders* bastante abrangente e que, historicamente, sai reforçado pelo desenvolvimento de formação e estudos para o sector da economia social e para a própria administração pública central e local. A formação executiva da CPBS é composta de um MBA Executivo, pós-graduações e formações pós-graduações de curta duração, abertas e customizadas. Todo este portfólio está inserido num

processo de resposta às solicitações dos nossos *stakeholders*, nacionais e internacionais. É nesse sentido que pretendemos cada vez mais desenvolver programas internacionais (dos quais destaco o Programa Atlântico, triplamente diplomado pela CPBS, PUC Rio e Católica de Luanda), e formações na área do agroalimentar, retalho automóvel, sustentabilidade e transição digital, como resposta às necessidades prementes.

2 Empresas e outras organizações estão cada vez mais despertadas para a realidade desta oferta. Tanto mais que são chamadas a participarem na sua construção e evolução. Por vezes, diz-se que a academia está afastada das empresas. Quanto a mim, essa é uma frase feita, algo fatalista, de tentativa de imputação de responsabilidade das ineficiências a terceiros. O facto é que os modelos de *governance* das universidades, cada vez mais, solicitam às organizações a participação em inquéritos e/ou na construção de programas, na avaliação sobre quais os objetivos de aprendizagem dos alunos à saída dos mesmos e que fatores disruptivos antecipam. Nesta relação biunívoca, também nos compete - às instituições de ensino superior - antecipar o futuro e promover as ferramentas humanas ou materiais que permitam o desenvolvimento sustentado da criação e desenvolvimento de valor (e

valores). No caso da CPBS, nota-se, cada vez mais, uma identificação clara da sua oferta formativa e uma promoção da mesma junto dos seus trabalhadores e parceiros, ao mesmo tempo que se utilizam os canais já criados para uma intervenção direta nos programas, que possibilite uma mudança, sempre em busca dos melhores resultados finais.



MARIA JOSÉ AMICH
Diretora Executiva
do The Lisbon MBA - Católica | Nova

Consideramos que sim. Sobretudo no contexto de mudança contínua que vivemos, torna-se cada vez mais evidente a necessidade do investimento contínuo por parte das organizações, na formação e qualificação dos seus quadros, apostando no *upskilling* e *reskilling*, de forma a desenvolverem competências ligadas a disrupção tecnológica nos modelos de negócio, mas também para lidar com o imprevisto, reforçando a resiliência, a capacidade de desenvolver uma liderança distribuída, que promova a agilidade para redirecionar o negócio, projetos e equipas. Acreditamos que o The Lisbon MBA Católica|Nova possibilita a aquisição das competências críticas e essenciais para as empresas continuarem a ser competitivas e relevantes num mundo cada vez mais global e em contínua mudança. Por último, de salientar que um MBA, para além de ser um programa transformador é um passo de uma vida de *long life learning* para a qual contribui de forma significativa estar inserido numa comunidade de alunos de MBA que procuram a entre ajuda através da partilha de conhecimentos e experiências e na progressão da carreira profissional.



FILIPA CRISTOVÃO
Custom and International Programs
Director do Iseg Executive Education

1 Este é um velho tema, que desperta muitas paixões. Na minha opinião, este alinhamento é crescente, fruto de imperativos de mercado e de um esforço abnegado das escolas para a criação de impacto nas organizações. A nível da formação de executivos, o próprio corpo docente é selecionado de forma a garantir a relevância em termos de negócio dos programas. Efetivamente, trabalhamos com *practioners* que são docentes que aliam fortes competências académicas a uma carreira profissional relevante no mercado, o que lhes traz uma acuidade fundamental à satisfação das necessidades profissionais dos participantes e das empresas.

2 O tecido empresarial português é maioritariamente constituído por pequenas empresas. A este nível creio que há ainda muito trabalho para fazer no sentido de dar maior visibilidade à formação de executivos. No entanto, no seio das maiores empresas esta formação apresenta um elevado nível de notoriedade e é muito reconhecida quer pelos empregadores, que lhe reconhecem valor na medida em que proporciona um reforço importante das competências dos colaboradores, quer dos próprios colaboradores para quem é um instrumento para se manterem relevantes no mercado de trabalho.



MARTA FERREIRA
Coordenadora da Formação Executiva
da Universidade Portucalense

1 Face às constantes mudanças do mercado é fulcral que a formação executiva esteja atenta às mudanças e que tenha a capacidade de responder de uma forma ágil e eficaz, às reais necessidades dos profissionais e das empresas. É fundamental que os cursos estejam em constante atualização e que sejam revistos periodicamente, só assim conseguimos ser inovadores e responder ao mercado que está constantemente a reinventar-se. Por esse motivo, a Universidade Portucalense mantém uma forte ligação ao mercado empresarial, que lhe permite reunir a academia e profissionais de diferentes áreas na construção dos programas executivos, bem como contar com inúmeras parcerias de referência, que são a prova do reconhecimento do mercado. O maior desafio da formação executiva passa por estar um passo à frente do mercado empresarial e por esse motivo, a Universidade Portucalense tomou a iniciativa de reestruturar alguma da sua oferta e preparar novos cursos, todos eles com uma forte componente prática, como é o caso do MBA Executivo, no qual os participantes têm a oportunidade de contactar com empresas nacionais e internacionais, desenvolver as *soft skills* e paralelamente alargar a sua rede de *networking*. A formação customizada também assumiu um papel importante no seio das empresas, por ser personalizada e alinhada segundo as necessidades específicas de cada empresa. O nosso foco é formar profissionais que tenham a capacidade de ter sentido crítico, que consigam antecipar cenários e encontrar soluções criativas, tornando as empresas mais competitivas no mercado global.

2 A formação executiva assume um papel decisivo no futuro das empresas, pelo que é crucial que, quer as empresas quer os profissionais, estejam sensibilizados para a importância da formação e que invistam na formação executiva ao longo da vida para manterem níveis de atualização que garantam a competitividade no mercado. Na Universidade Portucalense temos sentido uma maior procura por parte das empresas e dos profissionais, por esse motivo a Universidade Portucalense tem a preocupação em desenvolver programas que são dirigidos tanto a um perfil sénior (profissionais de topo), como a um perfil júnior, jovens em início de carreira, não descurando da formação personalizada. As empresas tomaram consciência que a retenção dos talentos é crucial para o sucesso e o crescimento das organizações. É uma estratégia importante que permite aumentar a produtividade, melhorar a cultura organizacional e reduzir os custos associados à rotatividade dos colaboradores. Nesse sentido, o investimento

direto na formação dos diferentes níveis de quadros tornou-se uma necessidade. É importante que as empresas encarem a formação como um investimento, capacitando os profissionais com ferramentas que lhes permitem tomar decisões mais eficazes e eficientes, tornando as empresas mais competitivas.



PEDRO BRITO
Associate Dean @ Nova SBE

No caso da Nova SBE, apesar da forte relação de parceria com empresas, seja no desenvolvimento de estudos de casos, na participação de alunos de mestrado na resolução de desafios reais das organizações, ou no desenho de programas de formação à medida, a academia e as empresas podem e devem colaborar ainda mais. Por essa razão, lançámos recentemente uma iniciativa a que chamámos de Partners for Impact, que conta com o envolvimento de cerca de 40 empresas em três projetos estratégicos da escola. Um destes projetos é precisamente focado no portefólio educativo da Nova SBE Executive Education. O objetivo desta iniciativa passa por construir em conjunto com as empresas um portefólio de formação que evolui a cada edição, que conta com a participação de gestores e especialistas das próprias empresas envolvidas, e é composto por currículos que respondem às necessidades comuns destas organizações. Desta forma, este portefólio combina o rigor académico com a realidade e conhecimento prático das empresas. Além disso, a Nova SBE Executive Education tem vindo a adaptar constantemente o seu portefólio de formação aberta pela cada vez maior diversidade de expectativas e necessidades. Alguns profissionais pretendem cursos de curta duração para iniciar o contacto com temas emergentes, outros querem programas de especialização para rapidamente se sentirem capazes de aplicar o conhecimento adquirido no seu dia a dia, e outros preferem programas de longa duração focados no desenvolvimento da sua carreira. Em muitos destes programas contamos também com a participação de representantes de empresas parceiras com o objetivo de discutir a forma como as ferramentas adquiridas e competências desenvolvidas se aplicam na realidade empresarial.



HENRIQUE PIRES
Subdiretor do ISAG - European
Business School

1 O ISAG - European Business School procura manter uma relação próxima e colaborativa com o tecido empresarial, garantindo que os cursos oferecidos estejam alinhados com as necessidades das empresas e do mercado em geral. A escola trabalha em estreita colaboração com empresas e organizações do setor, com vista ao desenvolvimento de programas e projetos que ajudem a melhor preparar os estudantes para o mercado de trabalho. Esta proximidade permite receber feedback permanente sobre as habilidades e competências mais procuradas, a fim de ajustar os seus programas e currículos. A ISAG - Executive Academy oferece formação customizada para empresas, em função das suas necessidades e especificidades. Esses programas são desenvolvidos em estreita colaboração com as empresas, para garantir que respondam diretamente aos seus objetivos, exigências e objetivos de negócios específicos.

2 As empresas estão cada vez mais cientes da importância da formação contínua dos seus quadros, investindo na aquisição e aprimoramento de competências para aumentar a eficiência e produtividade. A oferta da ISAG - Executive Academy, que fornece programas de formação personalizados, destaca-se neste contexto. Esta proposta, adaptada às necessidades específicas de cada empresa, permite o desenvolvimento de competências essenciais, auxiliando as empresas a alcançar seus objetivos estratégicos, melhorando a eficiência, produtividade e competitividade no mercado global.



GEORGINA MORAIS
Diretora
da Business School | ISCAC

1 Da nossa parte sim, procuramos que a nossa oferta esteja alinhada com as necessidades das empresas. Para tal, desencadeamos regularmente momentos de revisão (do que temos), auscultação (o que o mercado quer) e reflexão (o que temos e o que o mercado quer), em linha com a melhoria contínua. Dispomos de inúmeros parceiros dos diferentes sectores de atividade, um Conselho Estratégico multidisciplinar e um corpo docente ativo e qualificado, que nos ajudam nesta reflexão. Assim, a nossa *Business School*, tem fortalecido os seus recursos materiais, proporcionando toda a formação executiva em formato misto (presencial e simultaneamente online) e tem reforçado o seu corpo docente com ligação às organizações e de novas áreas de negócio. Robusteceu a formação *in-loco*, cujo foco está na adaptação à especificidade de cada organização, numa filosofia de proximidade com o mercado de trabalho e envolvimento com os excelentes parceiros públicos e privados. Assim, tem permitido dinamizar uma importante rede, desenhando e colocando ao dispor formações que respondem às reais e efetivas necessidades do mercado, com consequente lançamento de novas ofertas todos os anos. Atualmente, temos Pós-Graduações nas cidades de Lisboa, Porto, Figueira da Foz, Tondela e Mortágua, com parceiros locais e nas instalações dos mesmos. Na senda do alinhamento com as necessidades e numa era da Transformação Digital, novas soluções têm sido lançadas, tais como, a formação em Inteligência Artificial para Executivos em parceria com a Microsoft Portugal, reforçar a formação na área da cibersegurança, inclusão das áreas digitais em PG já existentes. A nossa relação de proximidade, agilidade e celeridade com a comunidade é o pilar para o alinhamento com as necessidades das empresas.

2 Da nossa vasta experiência com as empresas, podemos afirmar que estas sabem muito bem o que pretendem em termos de formação e estão despertas para o que as Instituições de Ensino Superior (IES) oferecem, pesquisando, ao detalhe, toda a informação relativamente a cada uma das formações. A prova disso é que muitas vezes surge a crítica de que a formação oferecida pela academia não está alinhada com as necessidades do mercado. As IES têm de responder ao que o mercado precisa, fortalecer a comunicação e trabalhar em cooperação. Um dos grandes constrangimentos é a capacidade de acompanhar as dinâmicas de mudança que ocorrem nas empresas, mas esse é o risco que temos de mitigar com a nossa proatividade e inovação, procurando qualificar e requalificar competências

fundamentais ao desenvolvimento e transformação social, económica e ambiental, destacando a capacitação digital transversal a todos os setores de atividade. A nossa história e a nossa estratégia assumida desde há alguns anos, pauta-se por essa efetiva cooperação com os nossos *stakeholders*.



MIGUEL VARELA
Diretor do ISG – Instituto
Superior de Gestão

1 A oferta formativa a nível de cursos de formação de executivos e de pós-graduações tem necessariamente que estar alinhada com as necessidades das organizações, caso contrário não faz sentido. Existem inclusivamente formações específicas para acesso a determinadas profissões. Todos os cursos de pós-graduação no Instituto Superior de Gestão encontram-se certificadas por entidades representativas do setor, o que é um importante elemento distintivo.

2 O mundo em que vivemos hoje é muito diferente do de há vinte anos. A realidade económica e social muda vertiginosamente. As organizações devem adaptar-se a esse ritmo de mudança, adaptando os seus colaboradores através da "reciclagem"/atualização de conhecimentos ou da oferta de novas competências. Muitas empresas ainda associam a formação do ensino superior a um ensino teórico e algumas vezes desfasado da realidade do saber-fazer e do pragmatismo dos mercados. O ensino superior deve conjugar o saber pensar académico e transmitir a capacidade de adaptação a situações sempre novas. Se no final do século XX a orientação era a grande especialização, no século XXI a capacidade de adaptação à mudança e a capacidade de exercer funções diferentes em diversos contextos começa a ser muito valorizada no mercado.



O Jornal Económico

ESPECIAL

Formação de Executivos

FUTURO NÃO DÁ TRÉGUAS À INOVAÇÃO

As Escolas de Formação de Executivos atualizam permanentemente os planos de estudos e dizem estar em linha com as necessidades das empresas. Num contexto de negócios profundamente incerto e volátil, só a inovação assegura a competitividade de ambas. Os programas de formação estão em crescimento e nas temáticas, o destaque vai para a liderança e a sustentabilidade. Cinco escolas brilham no ranking FT 2023 e Portugal consolida-se como destino mundial neste segmento do ensino e formação.

INOVAÇÃO

Formação impulsiona criação de novos negócios ■ P2

JE TALKS

Pedro Neto | Partner da Moneris

“Empresas têm de se desinquietar” para aproveitarem as formações ■ P8

**RANKING FT 2023**

Cinco escolas portuguesas no Top mundial ■ P10

FÓRUM

A oferta da academia está ‘alinhada’ com as necessidades das empresas? ■ P12