



ID: 123107579

19-05-2026

## DEANS' CORNER

Os grandes temas da atualidade nacional e internacional e as tendências da gestão analisadas pelos diretores das principais Escolas de Negócios portuguesas. Escrevem Filipe Santos, João Duque, José Pinto, José Crespo de Carvalho, José Esteves, Maria de Fátima Carioca e Pedro Oliveira.



**JOSÉ CRESPO DE CARVALHO**  
Dean do Iscte Executive Education

# Quando o talento passa a ser também geopolítica

O relatório Chief People Officers' Outlook, do World Economic Forum de maio de 2026, mostra uma mudança clara: a gestão de pessoas deixou de ser apenas uma função interna das empresas. Passou a estar no centro da tecnologia, da geopolítica, da competitividade e da própria resiliência das economias.

A leitura é simples. A questão central já não é apenas haver mais ou me-

nos talento disponível. É haver talento certo, no lugar certo, com as competências certas e no tempo certo. Metade dos Chief People Officers inquiridos espera maior disponibilidade de talento nos próximos 12 meses, mas 30% antecipam condições piores. A criação líquida de emprego também surge dividida: há otimismo, mas também forte apreensão. O ponto crítico é o "matching": a capacida-

de de ligar pessoas, competências e necessidades reais das organizações.

Três prioridades dominam a agenda: 1) rever estruturas organizacionais e desenho de funções; 2) expandir programas de "upskilling" e "reskilling", e, finalmente, 3) apoiar a adoção de inteligência artificial e automação. A IA deixa de estar no território da curiosidade ou do laboratório. Cerca de 83% dos responsáveis por pessoas esperam estar, nos próximos 6 a 12 meses, em fase de transição, integrando ferramentas de IA em várias funções, processos e equipas. Isto significa uma coisa bastante simples: não basta formar pessoas para usarem IA. É preciso redesenhar trabalho, funções, métricas, carreiras e modelos de liderança. IA é negócio. Não é (apenas) tecnologia.

Depois há a geopolítica. Restrições de vistos, quotas laborais, protecionismo, ciberameaças, instabilidade regional e competição por tecnologias críticas estão a afetar diretamente o acesso ao talento internacional. O talento passou a ser uma variável estratégica, quase tão sensível como a energia, os dados, os semicondutores ou as cadeias de abastecimento. As empresas respondem com mobilidade interna, requalificação rápida, hubs regionais de talento, reforço da cibersegurança e planeamento por cenários. O "foresight" é cada vez mais um conteúdo a ter em atenção.

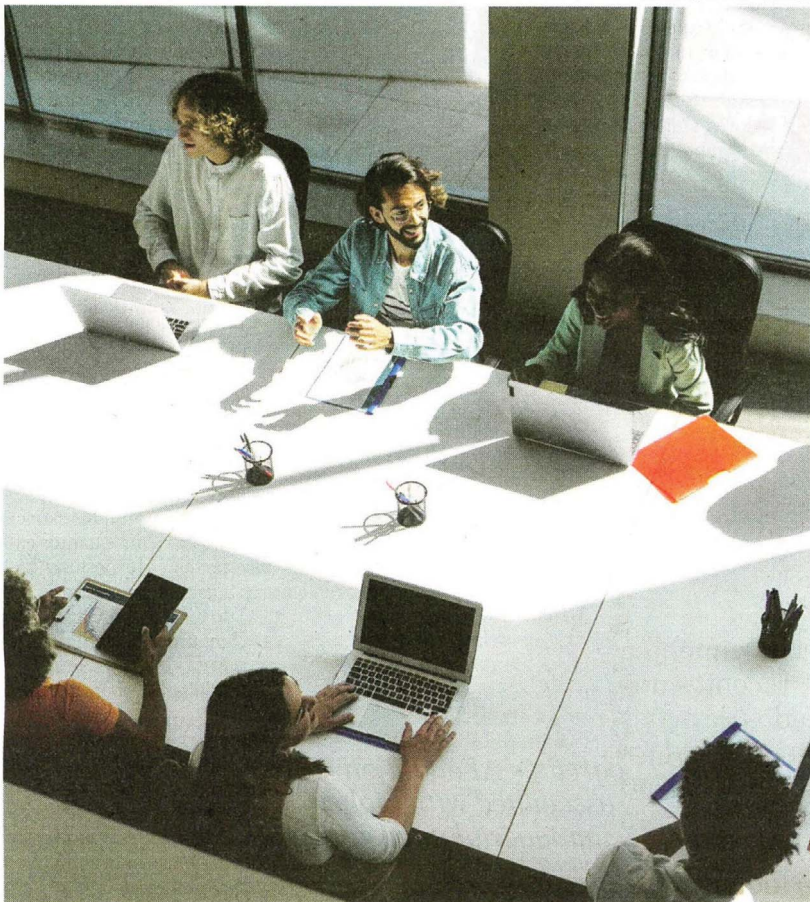
É aqui que entram as universidades. E que entram as suas escolas de Executive Education. Não como fornecedoras tradicionais de diplomas, mas como plataformas críticas de preparação, reconversão e mobilização de talento. A universidade que

**A resiliência do trabalho não será construída empresa a empresa, isoladamente. Exige ecossistemas.**

continuar apenas a ensinar (passar) conteúdos ficará obsoleta. Já o disse, já várias pessoas pelo mundo fora o disseram, parece haver um consenso geral sobre isto. Porém, a que souber trabalhar com empresas, com governos e com a sociedade na construção de competências críticas será parte da solução. IA, pensamento crítico, liderança, decisão, ética, geopolítica, operações, dados e capacidade de adaptação têm de passar a viver no mesmo espaço pedagógico e serem componentes de ganho de autonomia, capacidade de decisão, assunção de responsabilidades pelas pessoas.

O relatório deixa uma mensagem claríssima: a resiliência do trabalho não será construída empresa a empresa, isoladamente. Exige ecossistemas. E os ecossistemas precisam de universidades mais rápidas, mais aplicadas, mais internacionais e mais próximas da vida real. O futuro do talento não se resolve apenas nos departamentos de recursos humanos. Resolve-se também nas salas de aula, nos programas de executivos, nos laboratórios de decisão e na coragem das universidades de se redesenharem a si próprias. O que, infelizmente, não está a acontecer.

O que vemos é a universidade a refugiar-se em anos de práticas pedagógicas unidirecionais, pouco cocriadas, pouco partilhadas, com "baixo risco". Porém, o "baixo risco", hoje, é o detalhe. E é o diabo do detalhe. É este hipotético "baixo risco", esta aparente superioridade intelectual e, às vezes parece, até moral, que está a estragar a adaptação rápida, a evolução crítica, a mudança para novos paradigmas. E é uma pena. ■



ID: 123107579

19-05-2026

**CRESPO DE CARVALHO**

Quando o talento passa  
a ser também geopolítica

P. 30

