

Investir em formação é ganhar capacidade de decisão

Para os especialistas, a melhor formação não é necessariamente a que acrescenta uma linha ao currículo, mas a que melhora a capacidade de aprender, decidir e liderar perante uma realidade que está sempre a mudar.

Antes de escolher um curso, há perguntas que podem ser mais importantes do que o nome da formação ou a sua duração. Maria José Amich, diretora-executiva do The Lisbon MBA Católica|Nova, recomenda que o profissional não pergunte apenas "quanto vou ganhar depois?", mas antes "que transformação preciso de fazer para chegar à próxima etapa da minha carreira?". A resposta condicionará o investimento. Uma necessidade técnica específica pode justificar uma formação curta, enquanto uma mudança mais profunda pode exigir outro tipo de percurso. Para a responsável, é importante considerar também a possibilidade de ampliar a visão sobre o negócio, desenvolver liderança, confrontar perspetivas diferentes ou preparar uma mudança de carreira.

Para Pedro Nuno Ferreira, professor e chief marketing & sales officer da AESE Business School, "nunca foi tão importante investir na capacidade de aprender e de liderar". O responsável considera que, perante a transformação da tecnologia, dos mercados e das expectativas sociais, "o maior risco não é mudar, é permanecer igual".

Aprender é um exercício de gestão

José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education, recomenda que "não escolha formação para acrescentar uma linha ao currículo. Escolha formação para mudar a forma como decide." Na sua perspetiva, o programa deve confrontar o participante, obrigá-lo a sair do automatismo e permitir uma aplicação imediata.

A capacidade de formar um juízo independente e bem informado surge também na recomendação de Ana Serzedelo, diretora-geral do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG). Manter-se

atualizado perante os desafios e saber ouvir e aprender com quem rodeia o líder é, para a responsável, parte desse exercício contínuo.

A experiência continua a ser importante, mas não deve transformar-se numa justificação para deixar de aprender. Óscar Afonso, diretor da FEP – Faculdade de Economia e Gestão da Universidade do Porto, considera a experiência profissional "um ativo fundamental", mas sublinha que esta não é suficiente por si só perante a evolução rápida do conhecimento e dos desafios.

Já Cristina Cunha, coordenadora da ISAG Executive Academy, afirma que "um dos maiores riscos para qualquer gestor é continuar a tomar boas decisões para um contexto que, entretanto, deixou de existir". Para a responsável, aprender deve fazer parte do próprio exercício da gestão

e não acontecer apenas quando sobra tempo. A formação pode exigir tempo, energia e disponibilidade. Mas, nas palavras de Cristina Cunha, adiar sistematicamente esse investimento pode significar poupar tempo no presente e perder capacidade de decisão no futuro.

Discernimento estratégico

Se a experiência não chega e a informação disponível aumenta, o desafio passa também por saber o que fazer com ela. Se tivesse de recomendar a um jovem gestor apenas uma competência para ele investir nos próximos dois anos, Ana Jogo Mendes, membro do Conselho de Gestão e diretora-executiva da Área de Conhecimento e Formação da ANJE, escolheria o discernimento estratégico, ou seja, "a capacidade de tomar boas decisões com informação incompleta e em contextos de incerteza".



Um dos maiores riscos para qualquer gestor é continuar a tomar boas decisões para um contexto que, entretanto, deixou de existir.

CRISTINA CUNHA
coordenadora da ISAG Executive Academy

A competência, explica a responsável, vai além do pensamento crítico porque transforma a análise em decisão e implica assumir responsabilidade pelas consequências. A recomendação ganha particular relevância perante a utilização crescente de ferramentas de IA, que pode aumentar a quantidade de informação disponível sem tornar necessariamente mais simples a decisão.

IA, liderança e competências humanas

A preparação para os próximos anos não passa, contudo, apenas pela tecnologia. João Pinto, dean da Católica Porto SBE, recomenda compreender a inteligência artificial e a transformação tecnológica para perceber o seu impacto no negócio e nas organizações, sem que isso implique necessariamente tornar-se especialista. Ao mesmo tempo, identifica o pensamento estratégico e crítico, a liderança, a responsabilidade e a empatia como dimensões incontornáveis. Para o responsável, será necessário mobilizar equipas, gerir mudança e construir confiança num contexto de incerteza.

Por sua vez, Beatriz Aguiar, associate human resources consultant da Marsh Workforce and Rewards, propõe uma combinação entre quociente intelectual, quociente emocional e quociente digital. Planeamento estratégico, pensamento crítico e resolução de problemas complexos devem coexistir com resiliência, flexibilidade, agilidade, inteligência emocional, literacia digital e fluência em inteligência artificial. A responsável refere ainda que 73% dos executivos do Global Talent Trends de 2026 identificaram a fluência em inteligência artificial como tão ou mais essencial do que a literacia financeira nos próximos dois anos.