



ESPECIAL

MBA, PÓS-GRADUAÇÕES & FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

A LIDERANÇA QUE O FUTURO EXIGE

NO ISCTE EXECUTIVE EDUCATION, A FORMAÇÃO EXECUTIVA ACOMPANHA A VELOCIDADE DA MUDANÇA PARA PREPARAR LÍDERES CAPAZES DE DECIDIR COM CLAREZA

A

mudança deixou de ser exceção para se tornar regra. A inteligência artificial, a complexidade e a pressão sobre a produtividade estão a exigir novas competências e uma nova forma de preparar os líderes. É neste contexto que o Iscte Executive Education tem vindo a reforçar a sua oferta para responder aos desafios de um mercado em transformação contínua. Em entrevista à Executive Digest, José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education, explica como a academia tem antecipado os desafios da liderança na era da inteligência artificial e defende uma educação executiva mais ágil e orientada para a ação.

O mercado de trabalho está a mudar mais rapidamente do que os ciclos tradicionais de formação. Como deve

evoluir a educação executiva para acompanhar este ritmo?

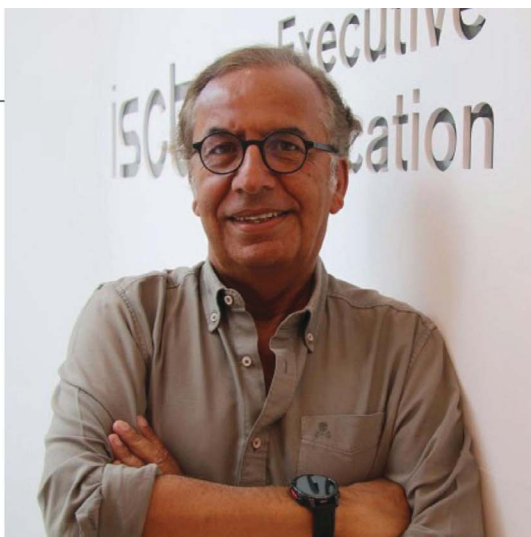
Tem de ser ainda mais rápida. A educação executiva deve antecipar, experimentar e ligar conhecimento à decisão. Programas mais curtos, modulares, flexíveis e atualizáveis. Mais próximos das empresas e dos problemas reais. Menos teoria sem ação e instrumentos acionáveis. A formação não pode ser um momento isolado na carreira. Tem de ser contínua. Ao longo da vida. E deve combinar competências técnicas, pensamento crítico, liderança, dados, inteligência artificial, capacidade de execução, decisão e responsabilidade. Quem demora demasiado a atualizar-se já chega

tarde. As escolas têm de perceber isso antes dos profissionais.

O Iscte Executive Education reforçou recentemente a oferta de Pós-graduações Online. O que motivou esta aposta e que necessidades do mercado pretende responder?

A realidade mudou. Os profissionais querem qualidade, exigência e proximidade, mas precisam de flexibilidade. Nem todos vivem em Lisboa, podem deslocar-se algumas vezes por semana ou conciliar trabalho, família e formação presencial. A oferta online permite chegar mais longe, sem baixar a fasquia. Não se trata de transportar aulas presenciais para

» José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education



iscte — Executive Education

um ecrã. Trata-se de desenhar uma experiência própria, com interação, acompanhamento, trabalho aplicado e forte ligação aos docentes e aos colegas. E, na maioria dos casos, com um fim de semana final imersivo. Queremos democratizar o acesso à educação executiva de qualidade. Em Portugal e fora de Portugal onde temos crescido muito.

Qual é hoje o principal desafio das escolas de gestão: formar profissionais especializados ou líderes capazes de navegar a complexidade?

As duas coisas. Mas a especialização, sem capacidade de leitura do todo, pode tornar-se um engodo. Precisamos de profissionais tecnicamente sólidos. Mas também de líderes capazes de integrar perspetivas, decidir com informação incompleta, ouvir, comunicar e assumir responsabilidade. O mundo não vem organizado por disciplinas. Os problemas também não. A complexidade exige pessoas que consigam ligar finanças, estratégia, operações, tecnologia, pessoas e contexto. Um líder relevante percebe o sistema. E sabe quando deve decidir, quando deve esperar e quando deve mudar de direção.

A produtividade continua a ser um dos grandes desafios da economia nacional. Que papel pode a formação executiva desempenhar para inverter esta realidade?

A produtividade não aumenta apenas porque queremos que aumente. Aumenta com melhor gestão, melhores processos, melhor liderança,



FLEXIBILIDADE
COMO
RECENTE
REFORÇO
DA OFERTA
DE PÓS-
GRADUAÇÕES
ONLINE,
O ISCTE
EXECUTIVE
EDUCATION
RESPONDE
À CRESCENTE
PROCURA POR
FLEXIBILIDADE,
SEM
COMPROMETER
A EXIGÊNCIA

melhor uso da tecnologia e melhores decisões. E aí entra a formação de executivos. Portugal ainda perde demasiado tempo e talento em estruturas pesadas, processos mal desenhados e decisões adiadas. A formação executiva deve ajudar a transformar conhecimento em ação. A identificar desperdício. A simplificar. A medir. A responsabilizar. A criar valor com os mesmos ou menos recursos. E deve fazê-lo com casos reais, projetos concretos e impacto nas organizações. Não basta passar conceitos, é preciso mudar comportamentos de gestão. A produtividade começa muitas vezes numa reunião mais curta, num processo mais simples e numa decisão tomada a tempo. A formação executiva ajuda, e muito, tudo isto.

As empresas procuram cada vez mais formação com impacto imediato. Como se mede hoje o verdadeiro retorno de um investimento em educação executiva?

Mede-se pelo que muda. Nas pessoas e nas organizações. O retorno não está apenas no diploma, na satisfação ou na avaliação final. Está na qualidade das decisões, na melhoria dos processos, no aumento das vendas, na redução de custos, na retenção de talento, na inovação e na capacidade de executar. Nem tudo é imediatamente quantificável. Mas muito pode e deve ser medido. É importante definir objetivos, acompanhar

indicadores e perceber se houve transferência para o trabalho. No Iscte Executive Education valorizamos essa ligação ao real.

A inteligência artificial e os dados estão entre as áreas com maior procura na formação executiva. O que explica esta mudança nas prioridades dos profissionais e das empresas?

Urgência. Urgência mesmo. A IA está a alterar funções, processos, decisões e modelos de negócio. As empresas perceberam que não podem ficar de fora. E os profissionais perceberam que não basta usar ferramentas. E que a IA é muito mais negócio que tecnologia. É preciso compreender o que está a mudar. Saber perguntar. Saber validar. Saber decidir. Saber onde a IA cria valor e onde cria risco. Um gestor que não entende dados fica dependente. Um líder que não entende IA arrisca-se a decidir sobre um mundo que já não compreende. Mas também é preciso evitar o deslumbramento. A tecnologia acelera mas não substitui o pensamento crítico.

Que decisões continuarão a depender essencialmente do fator humano, numa era de automação e IA?

As decisões com consequência moral, política, humana e estratégica. A IA pode comparar cenários, detetar padrões e recomendar opções. Mas não assume responsabilidade. Não vive com as consequências. Não sente o impacto de despedir, investir, desistir, proteger ou arriscar. Continuarão a depender do fator

ID: 125084722

01-09-2026



humano as decisões que exigem julgamento, coragem, empatia, contexto e valores. Liderar é muitas vezes decidir entre opções imperfeitas e às vezes contraditórias. E explicar porquê. A automação pode apoiar. Não pode substituir a responsabilidade. No fim, alguém tem de dizer: esta é a decisão e eu respondo por ela.

O Iscte Executive Education alcançou o melhor resultado de sempre no ranking do Financial Times. Que fatores considera determinantes para esta evolução e o que representa este reconhecimento para a estratégia internacional da escola?

Consistência. Muita consistência. Trabalho acumulado. E prova de que estamos no caminho certo. Subimos de forma muito significativa nos programas Open e Custom, com reconhecimento em dimensões como internacionalização, acompanhamento, valor para o participante e intenção de voltar a escolher a escola. Resulta da quali-



«QUANTO MAIS A TECNOLOGIA FIZER, MAIS IMPORTANTE SERÁ AQUILO QUE NÃO FAZ VERDADEIRAMENTE: COMPREENDER O OUTRO, CRIAR CONFIANÇA, DAR SENTIDO, MOBILIZAR E ASSUMIR RESPONSABILIDADE.»

dade dos docentes, da proximidade aos participantes, da ligação às empresas, da capacidade de personalização e de uma estratégia internacional clara. Temos vindo a crescer com ambição, mas sem perder identidade. Este resultado dá-nos visibilidade, credibilidade e responsabilidade. Abre portas a novas parcerias, novos mercados e novos participantes. Mas não é um ponto de chegada. É um incentivo para elevar ainda mais a fasquia.

Que impacto tem a experiência internacional dos participantes na forma como lideram as suas organizações e enfrentam os desafios do mercado global?

A experiência internacional expõe-nos a outras formas de pensar, decidir, negociar e liderar. Obrigamos a sair do conforto. A perceber que aquilo que funciona num país pode falhar noutra. Que os mercados têm ritmos, culturas e expectativas diferentes. Um participante com exposição internacional ganha perspetiva. Torna-se menos rígido, mais curioso e mais preparado para lidar com diversidade e ambiguidade. Numa sala internacional, cada caso tem várias leituras. Isso melhora a qualidade da discussão e prepara líderes para um mundo onde as decisões locais têm consequências globais.

Num contexto em que as competências técnicas ficam rapidamente desatualizadas, quais são as competências humanas que vão ganhar maior valor nos próximos anos?

Pensamento crítico. Capacidade de aprender. Curiosidade. Co-

municação. Empatia. Coragem. Julgamento. Autonomia. Responsabilidade. E, obviamente, a capacidade de colaborar com pessoas diferentes. Quanto mais a tecnologia fizer, mais importante será aquilo que não faz verdadeiramente: compreender o outro, criar confiança, dar sentido, mobilizar e assumir responsabilidade. A capacidade de formular boas perguntas será mais valiosa do que repetir respostas. Também ganhará valor a capacidade de desaprender. Muitos profissionais não falharão por não saberem. Falharão por continuarem presos ao que sabiam. As competências humanas não são competências suaves. São competências duras para um mundo complexo.

Na sua opinião, que característica vai distinguir os líderes mais relevantes da próxima década?

A lucidez. A capacidade de ver a realidade como ela é, e não como gostariam que fosse. Um líder lúcido percebe a mudança, separa a espuma do essencial, ouve sem perder direção e decide sem se esconder atrás de relatórios ou algoritmos. Mas a lucidez, sozinha, não chega. É preciso coragem para agir e humanidade para não perder as pessoas pelo caminho. Os líderes mais relevantes não serão os que sabem tudo. Serão os que aprendem depressa, fazem boas perguntas, assumem escolhas e mantêm um sentido claro de responsabilidade. Num tempo de excesso de informação, a clareza será uma vantagem competitiva. E uma forma de liderança. ●