



ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

O FUTURO DA FORMAÇÃO EXECUTIVA NUM CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO EMPRESARIAL

A internacionalização, a inteligência artificial e a ligação às empresas estão a redefinir as prioridades da formação executiva.



A formação executiva está a alargar-se a novos públicos, a responder a desafios mais específicos das empresas e a integrar a inteligência artificial nas competências de gestão. José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education e professor catedrático do Iscte-IUL, analisa a evolução do setor e a ambição internacional da escola.

Como tem evoluído o perfil das organizações que procuram o Iscte Executive Education? Há novos setores, dimensões de empresas ou geografias a ganhar peso? Mudou bastante porque o próprio tecido empresarial também mudou. Continuamos a trabalhar com grandes empresas, mas temos hoje mais empresas médias, grupos familiares, organizações públicas e entidades que atravessam processos profundos de transformação. Banca, serviços financeiros, indústria, construção, energia, saúde, retalho, tecnologia e digital têm hoje um peso muito forte. E há outra mudança profunda: a procura deixou de ser apenas portuguesa. Temos mais projetos internacionais, mais participantes estrangeiros e mais programas um pouco por todo o mundo. A geografia da formação executiva deixou de caber no mapa tradicional das escolas. Hoje, talento, empresas e conhecimento circulam. Quem não acompanhar essa circulação fica para trás.

ID: 125714556

01-10-2026

Que papel estão a assumir os programas customizados para empresas no vosso portefólio? Há uma tendência para as organizações procurarem soluções cada vez mais desenhadas à medida?

O custom é hoje uma parte central do nosso posicionamento. As empresas já não querem formação que apenas “encaixe” aproximadamente no problema. Querem soluções desenhadas a partir do problema real. Isso obriga-nos a começar pela estratégia da organização, pelos seus desafios, pela cultura, pelas competências que faltam e pelos resultados que se querem atingir. Só depois vem o programa. O custom sério não é mudar meia dúzia de slides ou trocar dois casos. É cocriar. É perceber o negócio. É desenhar aprendizagem que tenha consequências no terreno. Quando isso acontece, a formação deixa de ser um custo simpático e passa a ser um potenciador de execução.

A formação executiva está a deixar de ser dirigida apenas a gestores executivos seniores?

Já deixou. A ideia de que Executive Education é exclusivamente para administradores e diretores pertence ao passado. Continuamos a formar líderes de topo, naturalmente, mas trabalhamos muito com middle managers, especialistas, high potentials, equipas comerciais, técnicos que assumem funções de liderança e profissionais em transição de carreira. Há também um fenómeno novo: pessoas muito competentes tecnicamente que percebem que, para progredir, precisam de aprender gestão, influência, decisão e liderança. As carreiras são mais longas, mas as competências envelhecem mais depressa. Esta tensão está a redefinir completamente a procura.

Há alguma área de formação que tenha crescido de forma particularmente significativa e que revele uma mudança nas prioridades das empresas?

IA, evidentemente. Mas dizer apenas IA seria pobre. Cresceram liderança, transformação, estratégia, analytics, ci-

«O custom é hoje uma parte central do nosso posicionamento.»

bersegurança, risco, sustentabilidade, negociação, gestão da mudança, inovação. O que une estas áreas é uma pergunta muito simples: como decidir melhor num contexto mais rápido, mais tecnológico e mais incerto? As empresas já perceberam que não basta ter tecnologia. É preciso ter gestores capazes de a transformar em produtividade, vantagem competitiva e novas formas de trabalhar. E também perceberam que não basta ter bons gestores se estes continuarem a decidir como decidiam há 10 anos. Farão hoje mais questões, terão mais raciocínio crítico, mais autonomia e, consequentemente, poderão assumir mais responsabilidades.

Este ano têm surgido diversas iniciativas com empresas e entidades de setores distintos, como Banca, Serviços Financeiros, Tecnologia, Digital, Indústria, Construção, entre outros. O futuro da formação passa por programas construídos conjuntamente entre academia e organizações?

Sim. E diria ainda: esse futuro já começou. A academia tem investigação, método, profundidade conceptual e capacidade de organizar pensamento. As empresas têm urgência, contexto, experiência de execução e problemas reais. Quando estes mundos trabalham separados, ambos perdem. Quando trabalham juntos, a formação ganha relevância. O futuro não é uma universidade que fala de cima para as empresas, nem uma empresa que reduz aprendizagem a treino interno. O futuro está no co-desenho, na construção conjunta e em programas onde conhecimento e realidade empresarial se confrontam. É desse confronto que nasce valor.

Estas parcerias permitem aproximar os conteúdos das necessidades concretas de cada setor. Como é que essa ligação ao tecido empresarial influencia a definição dos conteúdos e dos formadores?

Influencia em tudo. Um programa sério não começa pela pergunta “quem temos disponível para dar aulas?”. Começa por “o que é que esta organização precisa de fazer melhor?”. A partir daí definimos conteúdos, metodologias, casos e faculty. E faculty não significa apenas professores. Pode significar académicos, executivos, especialistas, entrepreneurs e profissionais com experiência internacional. O critério é simples: conhecimento, capacidade de provocar reflexão, de levantar questões e utilidade e impacto. Não queremos apenas quem saiba explicar. Queremos quem saiba deslocar o participante da sua zona de conforto intelectual e aproximá-lo de decisões melhores.

A IA tornou-se uma das grandes apostas da formação executiva. Que necessidades estão a identificar nas organizações e que competências estão a procurar desenvolver?
A primeira vaga foi de literacia: perceber o que era IA generativa, testar ferramen-



José Crespo de Carvalho
Presidente do Iscte Executive Education
e professor catedrático do Iscte-IUL

ID: 125714556

01-10-2026



tas, compreender possibilidades. Essa fase está rapidamente a ficar para trás. A questão agora é ir mais fundo: como usar IA para decidir melhor, vender melhor, inovar mais depressa, reduzir desperdício, redesenhar processos, liderar equipas e criar novos modelos de negócio. E depois há governance, dados, risco, ética, regulação e segurança. A competência crítica dos próximos anos será híbrida: gestão mais IA. Quem souber apenas tecnologia terá metade da resposta. Quem souber apenas gestão também. O valor estará em quem conseguir juntar as duas.

Com a crescente pressão para demonstrar o retorno do investimento em formação, que resultados estão hoje as empresas a exigir e como estão a medir esse impacto?

As empresas querem impacto, não horas de formação. Querem ver mudança em comportamento, produtividade, liderança, retenção, vendas, qualidade de decisão, capacidade de execução e mobilidade interna. Nem tudo se traduz diretamente em euros, mas quase tudo pode ser medido melhor do que antes. O erro clássico é avaliar formação apenas pela satisfação no final. Isso mede experiência, não transformação. A questão é outra: o que é que esta pessoa faz melhor, mais depressa ou de forma diferente depois do programa? Se não conseguimos responder, então temos um problema.

O Iscte Executive Education foi a instituição que mais subiu no mundo na categoria de Open Executive Education do Financial Times, passando para o 51.º lugar mundial. E em Custom subiram igualmente muito, passando para o 31.º lugar do mundo. O que está por detrás desta evolução tão expressiva e o que revela sobre a capacidade da escola para responder às novas necessidades dos profissionais e das empresas? Está por detrás consistência. Não há milagres em rankings internacionais. Há estratégia, execução e tempo. Apostámos na internacionalização, reforçámos a ligação às empresas, melhorámos a experiência do participante, aumentámos a exigência sobre o faculty e tornámos a oferta mais relevante. Subir de forma tão expressiva no Financial Times mostra que o mercado reconhece esse trabalho. Mas é importante não inverter causa e efeito: nós não trabalhamos para o ranking. Trabalhamos para criar valor, impacto. O ranking é uma consequência importante, porque compara-nos com escolas de todo o mundo e obriga-nos a medir aquilo que fazemos contra os melhores.

No Executive MBA, a evolução foi igualmente muito significativa: o programa passou da 81.ª para a 55.ª posição mundial no ranking do Financial Times, alcançando o 1.º lugar em Portugal. O que mudou de um ano para o outro no programa, na experiência dos participantes ou nos resulta-

dos alcançados e que explica esta subida de 26 posições?

Mais uma vez, não houve uma revolução num ano. Houve consistência. Quem me ouve tem de perceber a plenitude do termo consistência. Houve acumulação de trabalho. Mais internacionalização, melhor experiência, maior proximidade às empresas, maior diversidade, uma comunidade mais forte e resultados melhores dos participantes. O Executive MBA é hoje mais exigente, mais internacional e mais ligado à transformação concreta das carreiras. Subir 26 posições num ano é muito relevante, mas seria intelectualmente desonesto apresentar isso como fruto de uma mudança instantânea. É resultado de vários anos de construção. Posições internacionais sólidas não vêm por decreto. Conquistam-se paulatinamente. Em quatro anos subimos 45 lugares. Posto em perspetiva talvez se perceba melhor o trabalho ao longo do tempo.

Olhando para estes resultados – na formação para empresas, nos programas abertos e no Executive MBA –, o Iscte Executive Education está hoje a reforçar a sua posição internacional. Qual é a ambição para os próximos anos e onde querem estar no próximo ciclo do Financial Times?

A ambição é clara: continuar a subir. Mas sem transformar o ranking numa obsessão. Queremos estar entre as escolas europeias de referência em Executive Education, crescer nos programas internacionais, reforçar o inglês em mais ofertas, aprofundar Corporate e Custom, consolidar os Open Programs e tornar a IA verdadeiramente transversal à formação. Queremos também mais investigação aplicada, mais parceiros internacionais e mais empresas a trabalhar connosco em processos de transformação. Se fizermos isto bem, os rankings acompanharão. O nosso objetivo não é parecer internacionais. É sê-lo. Não é parecer próximos das empresas. É resolver problemas com elas. E não é ensinar tendências. É preparar pessoas para decidir quando a tendência já mudou. 📌