



ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

AS COMPETÊNCIAS QUE DEFINEM OS LÍDERES DE HOJE

A formação executiva evolui para responder às novas exigências de liderança, inovação e transformação do mercado de trabalho.

A aprendizagem ao longo da vida deixou de ser um complemento ao percurso profissional para se afirmar como uma necessidade num mercado marcado pela transformação tecnológica, pela evolução das competências e pela crescente exigência das organizações. Num contexto em que a inteligência artificial, a digitalização e os novos mode-

los de trabalho estão a redefinir funções e lideranças, a formação executiva assume um papel cada vez mais estratégico no desenvolvimento de gestores e equipas.

Em entrevista à Human Resources, José Crespo de Carvalho, professor catedrático de Gestão no Iscte-iul e presidente e CEO do Iscte Executive Education, analisa as principais tendências da formação executiva, as competências

mais valorizadas pelas empresas e os desafios que marcarão o futuro da aprendizagem profissional.

De que forma tem evoluído o perfil dos profissionais que procuram formação executiva nos últimos anos?

Está mais exigente, mais informado e menos disponível para perder tempo. Hoje, não se procura apenas um diploma. Procura-se utilidade, aplicação e impac-

ID: 123695624

01-06-2026



José Crespo de Carvalho
Professor catedrático de Gestão
no Iscte-iul e presidente e
CEO do Iscte Executive Education

to. Muito impacto. Temos profissionais seniores que querem recentrar a carreira, quadros intermédios que precisam de ganhar ferramentas técnicas e de liderança e perfis técnicos que perceberam que saber muito de uma área já não chega, precisam de alargar scope. É preciso saber gerir, comunicar, negociar, decidir, assumir responsabilidade e liderar.

Quais são, hoje, as competências mais valorizadas pelas empresas quando investem em programas de formação para líderes e gestores?

Capacidade de decisão, pensamento estratégico e pensamento crítico, liderança de pessoas, literacia financeira, gestão da mudança, inteligência artificial e capacidade de execução e entrega. As palavras-chave são execução e entrega. Há muita gente com opinião. Há menos gente capaz de transformar análise em decisão e decisão em resultado. Executando e entregando.

A transformação digital e a inteligência artificial estão a alterar profundamente o mercado de trabalho. Como é que a formação executiva se está a adaptar a esta nova realidade?

Deixando de tratar a IA como um módulo e um apêndice. A inteligência artificial não pode ser uma aula simpática no fim do programa. Tem de entrar na forma como se aprende, se analisa, se decide e se avalia alternativas. E sobre ela formar pensamento crítico sério e debatido. No Iscte Executive Education, também trabalhamos a IA como ferramenta de gestão e decisão de gestão, não apenas como tecnologia.

Que mudanças têm identificado nas expectativas dos participantes relativamente aos modelos de aprendizagem e à experiência formativa?

Querem menos teoria unidireccional e mais trabalho sobre problemas reais. Querem professores seguros, com experiência profissional de empresa e não querem discursos desligados da vida real. Querem casos, simulações, discussão, pressão, feedback e aplicabilidade. Querem sair de uma sessão com algo que possam usar no dia seguinte. É essa a lógica do nosso Real-Life Learning.

Como avalia o papel da formação contínua num contexto em que as carreiras são

cada vez menos lineares e mais sujeitas a transformação?

A formação contínua deixou de ser uma opção. Passou a ser uma condição de sobrevivência para qualquer profissional. As carreiras já não são nem passeios na avenida nem auto-estradas. São percursos com desvios, mudanças de sector, reconfigurações funcionais e novas exigências tecnológicas. Quem não aprende continuamente fica preso a uma versão antiga de si mesmo.

Quais são, actualmente, as principais preocupações das organizações quando procuram programas de upskilling e reskilling para as suas equipas?

Rapidez, relevância e retorno. As organizações querem preparar chefias, acelerar transformação digital, integrar IA, melhorar produtividade, reter talento, alinhar equipas e criar cultura de liderança. Também querem soluções ajustadas à sua realidade, não programas off the shelf servidos da mesma forma a todos.

De que forma a formação executiva pode contribuir para desenvolver lideranças mais preparadas para gerir equipas multigeracionais e ambientes de trabalho híbridos?

Trazendo realidade para a sala de aula. Liderar, hoje, é gerir pessoas com idades, expectativas, ritmos e linguagens diferentes. É liderar quem está no escritório, quem está em casa, quem quer autonomia e quem quer acompanhamento. A formação tem de trabalhar comunicação, confiança, responsabilidade, desempenho, feedback e gestão de conflito. Liderança híbrida não é liderança à distância com uma câmara ligada. É muito mais exigente do que isso.

O tema do bem-estar e da saúde mental ganhou maior relevância nas empresas. Essa preocupação já se reflecte nos conteúdos e abordagens dos programas de formação?

Sim, mas convém não transformar tudo em narrativa terapêutica. Bem-estar e saúde mental são temas sérios. Entram quando falamos de liderança, pressão, burnout,

ID: 123695624

01-06-2026

desenho do trabalho, cultura, propósito e qualidade da decisão. Um líder que destrói pessoas pode entregar resultados durante algum tempo mas deixa, inevitavelmente, uma factura escondida.

Como é que o Iscte Executive Education trabalha a ligação entre conhecimento académico e aplicação prática nas organizações?

Trabalhamos essa ligação todos os dias. Temos a base universitária do Iscte, corpo docente académico e empresarial (practitioners), ligação às organizações e uma obsessão pela aplicação. O conhecimento tem de ser sólido mas tem, também, de funcionar em contexto real. Usamos casos, desafios, projectos, dados, simulações e trabalho aplicado. Não basta saber explicar uma tabela. É preciso saber usá-la, sobretudo sob pressão.

Que sectores ou áreas de especialização têm demonstrado maior procura ao nível da formação executiva?

Liderança, gestão geral, transformação digital, inteligência artificial, finanças para gestores, sustentabilidade, saúde, operações, logística, marketing, negociação e people management. Há também maior procura por programas sectoriais, nomeadamente saúde e farmacêutica, energia, indústria, serviços, banca e seguros, administração pública e áreas reguladas.

Num mercado cada vez mais competitivo, o que distingue, actualmente uma escola de formação executiva e quais os factores que mais pesam na decisão dos participantes?

Reputação, qualidade do corpo docente, relevância dos programas, ligação ao mercado, experiência dos participantes, rede

de alumni, capacidade internacional e provas dadas. O Iscte Executive Education tem vindo a afirmar-se com consistência: top 50 mundial em Executive Education no Financial Times, top 40 europeu, presença internacional crescente e índices de satisfação muito elevados. Mas rankings não substituem entrega. Confirmam-na.

Que tendências irão marcar o futuro da formação executiva e da aprendizagem ao longo da vida nos próximos anos?

Programas mais curtos, intensos e aplicados. Integração real da inteligência artificial. Maior personalização. Mais internacionalização. E maior exigência. A formação executiva não pode ser entretenimento corporativo. Tem de mudar comportamentos, melhorar decisões e produzir impacto. O resto é mau jazz. ✓

RANKING

Iscte Executive Education entre as 50 melhores escolas do mundo

O Iscte Executive Education alcançou em 2026 o melhor resultado de sempre no ranking do Financial Times para Executive Education. Que leitura faz deste resultado e que impacto tem na perceção internacional da instituição?

É um resultado muito forte mas também muitíssimo objectivo. Em 2026, o Iscte Executive Education surge no Financial Times em 51.º lugar mundial em Open-enrolment Executive Education e em 31.º lugar mundial em Custom Executive Education. Combinadamente aparece no 41.º da lista geral. É top 50 do mundo novamente. E é o melhor desempenho global de sempre. A leitura é simples: deixámos de estar apenas a competir bem em Portugal; estamos a competir com consistência no mercado internacional. Para a percepção externa, para os nossos objectivos de internacionalização, isto conta muito. É a validação da reputação, da qualidade percebida, da internacionalização, da satisfação e da capacidade de entrega.

A subida de 16 posições em Open-enrolment Executive Education – a maior

progressão mundial nesta categoria – é particularmente expressiva. O que explica este desempenho e que factores foram decisivos para esta evolução?

É uma progressão muito significativa, sim. E, sim, é a maior subida mundial nesta categoria. Explica-se por foco, consistência e execução. Melhorámos a proposta de valor, reforçámos a ligação à prática, trabalhamos melhor a experiência dos participantes e aumentámos a visibilidade internacional. Destaco também os indicadores de internacionalização onde somos claramente o número 1 em Portugal, tal como em anos anteriores.

Também em Custom Executive Education, o Iscte sobe 13 lugares e reforça a sua posição entre as escolas mais bem classificadas em Portugal. Como evoluiu a relação com as empresas para alcançar este nível de reconhecimento?

Em Custom Executive Education, subimos ao 31.º lugar mundial. São 13 posições num ranking altamente competitivo. Isto resulta de uma relação com empresas menos transaccional e muito mais es-

tratégica e parceira. Há diagnóstico, co-criação, ajustamento, acompanhamento e impacto. Os dados mostram força em dimensões como follow-up, value for money, future use e overseas programmes. As empresas em todo o mundo reconhecem quando a formação resolve problemas reais. Por isso nos orgulhamos de assinar Real-Life Learning.

