



IA RESPONDE, MAS NÃO DECIDE

PARA OS EXECUTIVOS, USAR TECNOLOGIA SERÁ CADA VEZ MAIS BÁSICO, MAS SABER QUESTIONAR, DECIDIR E ASSUMIR RESPONSABILIDADES PODE SER UMA VERDADEIRA VANTAGEM.



Durante décadas, a formação executiva preparou gestores para responderem às mudanças. Hoje, a mudança acontece tão depressa que pode ultrapassar a própria formação que pretende acompanhá-la. Para José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education, a resposta passa por aceitar que um programa executivo não pode ser tratado como um produto acabado. "Um programa executivo não pode ficar imutável durante três ou quatro anos. Tem de ser revisto em permanência", diz. Conteúdos, casos e ferramentas têm de acompanhar uma realidade empresarial que também não para. Significa que a aprendizagem deixa de ser um momento isolado na carreira e passa a exigir atualização contínua. Programas modulares, conteúdos vivos e uma relação mais próxima com as empresas tornam-se, por isso, importantes para que a formação acompanhe problemas que estão constantemente a mudar. E é precisamente aqui que surge uma questão que a inteligência artificial veio tornar ainda mais evidente: se a informação está hoje disponível de forma quase imediata, o que deve procurar um executivo numa formação executiva?

Um gestor pode recorrer a ferramentas de IA para pesquisar, comparar informação, analisar dados ou obter respostas em se-

gundos. A tecnologia reduziu a distância entre uma pergunta e uma resposta. Mas não eliminou a necessidade de perceber se a resposta faz sentido. É neste espaço que José Crespo de Carvalho situa o valor de uma *business school*. "O valor está na seleção, no contexto, no confronto de ideias, na exigência, na tomada de decisão em caminhos que até podem ser contrários, no pensamento crítico e numa profunda aplicação", refere o responsável. A formação ganha valor quando junta diferentes experiências na



**A inteligência artificial
pode acelerar muito.
Mas não pode
substituir
discernimento**

JOSÉ CRESPO DE
CARVALHO, PRESIDENTE
DO ISCTE EXECUTIVE
EDUCATION

mesma sala, confronta perspetivas e obriga a discutir problemas para os quais nem sempre existe uma resposta evidente. "A IA responde. A escola desafia a pergunta, testa a resposta e confronta o participante com outras perspetivas", acrescenta José Crespo de Carvalho.

O REGRESSO DO PENSAMENTO CRÍTICO

Se a tecnologia facilita cada vez mais a obtenção de respostas, a capacidade de fazer boas per-



guntas e avaliar criticamente aquilo que se recebe torna-se ainda mais relevante. De acordo com o responsável, "um executivo tem de saber questionar, comparar, interpretar e decidir. A inteligência artificial pode acelerar muito. Mas não pode substituir discernimento. Decisão. E responsabilidade." O ponto é particularmente relevante num momento em que a IA deixa de estar confinada aos departamentos tecnológicos e começa a entrar diretamente no negócio. E essa mudança ajuda também a explicar as competências que as empresas estão a procurar para a formação dos seus executivos.

DA TECNOLOGIA PARA O NEGÓCIO

Inteligência artificial, liderança, dados, finanças, vendas, transformação digital e gestão de operações estão entre as áreas com maior procura, segundo José Crespo de Carvalho. À primeira vista, são áreas distintas, mas na verdade estão ligadas pelo mesmo problema: as empresas preci-

sam de aumentar a produtividade, crescer, adaptar-se e tomar melhores decisões. A inteligência artificial atravessa grande parte destas dimensões e deixa de ser um assunto exclusivamente tecnológico.

Essa mudança altera também o perfil de competências que pode fazer a diferença nos próximos anos. Mais do que dominar uma ferramenta específica, será necessário saber combinar tecnologia e conhecimento do negócio com capacidade de julgamento e de mobilização de pessoas.

A mesma lógica ajuda a explicar aquilo que, segundo José Crespo de Carvalho, o mercado internacional está a valorizar na formação executiva: consistência, proximidade, aplicação e impacto. A experiência dos participantes, a qualidade docente, a diversidade internacional e a capacidade de acompanhar aquilo que foi aprendido também pesam. "Lá fora olha-se muito para os resultados, para a experiência e para a capacidade de transformação", afirma o responsável.