

O conhecimento já não chega. É preciso saber decidir

O verdadeiro valor da formação executiva está agora no contexto, no confronto de ideias e na capacidade de transformar informação em ação.



O acesso ao conhecimento deixou de ser uma vantagem exclusiva das business schools. Ferramentas de inteligência artificial permitem hoje a qualquer gestor pesquisar, aprender e obter respostas em poucos segundos. A diferença está no que acontece depois.

"O valor não está apenas no acesso ao conhecimento. Esse acesso tornou-se quase ilimitado. 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", alerta José Crespo de Carvalho, presidente do Iscte Executive Education.

De acordo com o responsável, mais do que transmitir conhecimento, é necessário criar condições para o aplicar, questioná-lo e transformá-lo em decisões concretas. "Uma business school deve ajudar a distinguir o essencial do acessório. Deve criar espaço para discutir decisões difíceis. Deve juntar pessoas com experiências diferentes. E deve obrigar cada participante a transformar informação em ação", afirma o responsável. José

Crespo de Carvalho explica que "a IA responde. A escola desafia a pergunta, testa a resposta e confronta o participante com outras perspetivas." Segundo o responsável, conhecimento sem contexto é cada vez mais abundante, mas "juízo, confronto e transformação continuam a ser muito escassos".

A formação começa no problema

A procura por programas personalizados está a crescer no Iscte Executive Education. A razão apontada é a necessidade de trabalhar desafios concretos das organizações, em vez de recorrer apenas a soluções genéricas. De acordo com José Crespo de Carvalho, as empresas perceberam que nem sempre os desafios internos se resolvem com programas genéricos. "Querem trabalhar liderança, vendas, inovação, inteligência artificial, transformação ou eficiência a partir da sua própria realidade", afirma.

A resposta implica um processo diferente: diagnóstico, desenho conjunto, acompanhamento e aplicação. "No Iscte Executive Education, trabalhamos com as empresas e não apenas para as empresas", destaca o responsável. A lógica é a

de que a formação só produz transformação quando existe uma ligação efetiva entre o que é aprendido e aquilo que a organização precisa de mudar. "Caso contrário, é apenas formação. Não é transformação", relembra.

Segundo o responsável, há ainda a dimensão de alinhamento interno. "Nesses casos, o conteúdo é hiper importante. Mas o impacto coletivo é ainda mais importante", diz.

Programas que acompanham o mercado

Para José Crespo de Carvalho, o modelo baseado em disciplinas isoladas perdeu capacidade para responder à complexidade atual das organizações. "Deixariam de fazer sentido disciplinas ensinadas sem ligação entre si. Finanças sem estratégia. Marketing sem dados. Liderança sem contexto. Operações sem tecnologia. Hoje tudo cruza", explica.

Num programa executivo desenhado hoje, estratégia, finanças, liderança, inteligência artificial, análise de dados, comunicação, negociação, desenho de processos, operações, ética e pensamento crítico passariam a assumir um papel central. Mas existe uma competência transversal que ganha particular importância

que é a de decidir quando não existe informação completa. "Não precisamos de gestores que saibam muito de tudo. Precisamos de gestores capazes de ligar tudo e agir com clareza quando a informação é incompleta. E, também, que assumam responsabilidade sobre o que decidem", acrescenta o responsável.

A rapidez com que surgem novas tecnologias e novas necessidades pode incentivar as escolas a multiplicarem programas em torno das tendências mais visíveis. "As empresas trazem problemas concretos. Os participantes revelam novas necessidades. Os docentes identificam áreas emergentes. E a observação internacional permite antecipar movimentos", esclarece José Crespo de Carvalho. No entanto, segundo este especialista, uma ideia interessante, por si só, não chega. "É preciso verificar se existe um público, uma necessidade real, capacidade docente e uma proposta diferenciadora. Um novo programa deve nascer de evidência. Não de entusiasmos", sublinha.

A mesma lógica é aplicada aos programas que já fazem parte da oferta. De acordo com o responsável, "um programa não deve continuar apenas porque sempre existiu. Se o programa deixou de responder ao mercado, tem de mudar. E se já não faz sentido, deve ser encerrado", acrescenta.

O que valoriza o mercado internacional

A evolução do Iscte Executive Education nos rankings internacionais é, para José Crespo de Carvalho, um reflexo de fatores que ultrapassam a força de uma marca. "Valoriza consistência, proximidade, aplicação e impacto", destaca.

A experiência concreta dos participantes, a diversidade internacional, a qualidade docente, o acompanhamento e a capacidade de utilizar no futuro aquilo que foi aprendido são elementos que ganham peso. A diferença de perspetiva entre o mercado internacional e parte do olhar nacional é, na sua leitura, significativa. "Em Portugal, por vezes, ainda se olha demasiado para a tradição. Lá fora olha-se muito para os resultados, para a experiência e para a capacidade de transformação", confidencia José Crespo de Carvalho.



Uma business school deve ajudar a distinguir o essencial do acessório. Deve criar espaço para discutir decisões difíceis. Deve juntar pessoas com experiências diferentes. E deve obrigar cada participante a transformar informação em ação.



JOSÉ CRESPO DE CARVALHO
presidente do Iscte Executive Education.