



ID: 122258464

01-03-2026

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO, DO ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

«ESTAMOS HÁ SETE ANOS CONSECUTIVOS A CRESCER.»

O presidente da Comissão Executiva do Iscte Executive Education, que é também professor catedrático do Iscte-IUL, fala-nos do projeto de formação executiva de sucesso que nos últimos anos tem liderado em Lisboa, cidade que o surpreende positivamente pela combinação entre rigor académico e real proximidade relacional. «Essa identidade é muito própria da nossa escola», assinala.

Texto: Redação «human» **Foto:** DR

Como vê o ambiente português para a formação de executivos?

Vejo um ambiente mais maduro do que há uma década, mais exigente e, sobretudo, mais consciente da necessidade de atualização permanente. As empresas portuguesas, tal como as de fora de Portugal, perceberam que o ciclo de validade das competências encurtou drasticamente. Hoje, a formação executiva já não está posicionada ao nível de um «extra», tornou-se parte integrante da estratégia.

Ao mesmo tempo, há maior sofisticação na procura: os participantes querem aplicabilidade imediata, os professores terão de ter experiência real, o 'networking' deve ser qualificado e com impacto mensurável. Isso eleva o nível, transforma as pessoas e torna-as claramente mais qualificadas.

Que oportunidades destaca? E que constrangimentos?

A maior oportunidade está na transformação estrutural da economia: digitalização, IA [inteligência artificial], sustentabilidade, novas formas de liderança. Estes vetores obrigam à requalificação de quadros intermédios e superiores das empresas. É necessário fazer programas de real qualificação e não temáticas avulso. A integração sistémica e a cobertura multidisciplinar para novos tempos tornaram-se essenciais.

Outra oportunidade é, como tem sido desde sempre para nós, a internacionalização. Portugal tornou-se atrativo para talento internacional. E oferece boa e sólida formação. E isso mesmo é reconhecido nos vários mercados internacionais.

Quanto a constrangimentos, há três principais que destacaria. Primeiro, a dimensão do mercado português é

claramente limitada e há vários 'players' fortes. Isso é bom, nomeadamente ter boa concorrência, mas atira-nos muitas vezes para o lado do 'red ocean'. E para a necessidade, claro está, de sair para fora de portas. Depois, a pressão orçamental de muitas empresas. E em ciclos muito desconhecidos, a apreensão com que formam e se procuram adaptar à mutação do contexto. Finalmente, a concorrência internacional, hoje muito mais acessível através de meios remotos.

Mas os constrangimentos também nos disciplinam e obrigam a elevar a proposta de valor. E trazem inúmeras oportunidades que procuramos, claro está, explorar ao máximo.

O Iscte Executive Education encerrou 2025 em crescimento nesta área. Como olha para este percurso e o que mais me marcou?

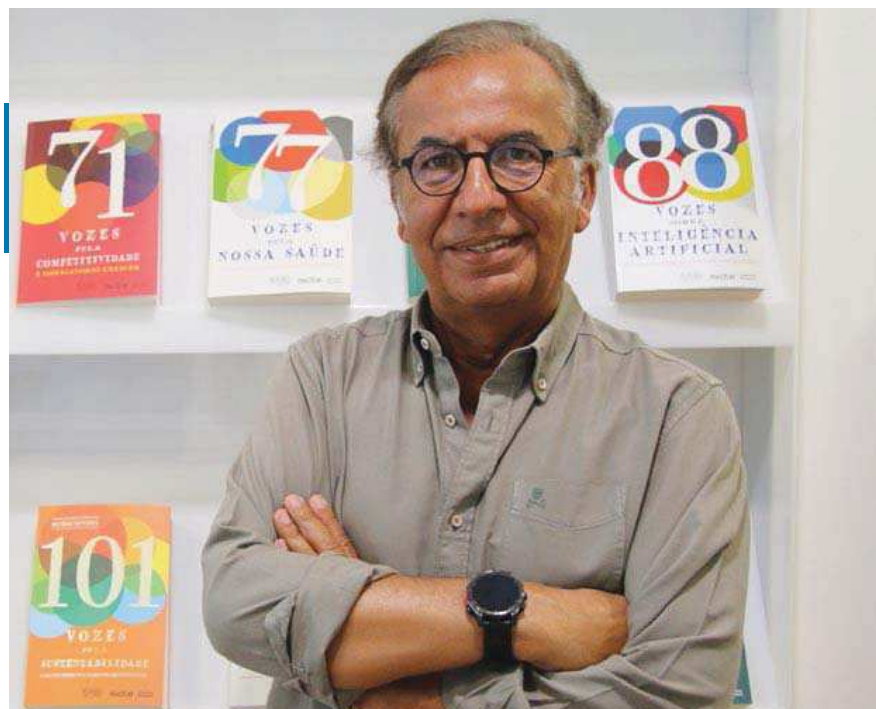
O crescimento de 2025 não foi circunstancial; foi consequência de uma estratégia consistente: reforço da qualidade do corpo docente, aposta clara na customização para empresas, internacionalização e inovação pedagógica. Para além dos eixos já clássicos de abertura consistente e sistemática de catálogo, trabalho lado a lado, cocriando, com clientes e, obviamente, internacionalização.

Estamos há sete anos consecutivos a crescer. Isso marca. Marca quer a operação, quer as pessoas, quer os clientes. E marcou-me a mim e à minha equipa.

Mas o mais importante não será tanto o crescimento. É o impacto. O impacto é que nos leva mais longe. O crescimento é uma consequência. O impacto é a forma e o conteúdo do que entregamos, que de facto criou lastro e boa aceitação nos clientes. E isso fez-nos crescer. A percentagem de programas feitos com o mesmo cliente e os clientes que individualmente nos procuram recorrentemente é grande, e isso é o mais importante. Reconhecem-nos como um parceiro estratégico das organizações e das pessoas e não apenas como fornecedor de formação é para mim o que mais importância tem. E marca também a diversidade crescente dos participantes. Isso eleva a sala de aula a um outro nível.

Quais são agora as vossas principais apostas?

Temos cinco eixos fundamentais: Liderança em contextos de incerteza – abertura de novo catálogo de formação de executivos que se adapte em formato e em conteúdo às necessidades crescentes dos clientes, individuais e/ou empresariais; IA e transformação digital



«Lisboa é uma cidade cosmopolita, segura e vibrante. A qualidade de vida, a proximidade cultural com vários continentes e a abertura ao mundo são muito valorizadas.»

aplicadas à gestão; Sustentabilidade e criação de valor responsável; Programas internacionais e parcerias globais; Temas transversais e áreas 'core' da gestão e tecnologias que mudem paradigmas e promovam novas culturas empresariais adaptadas a tempos modernos. Tudo isto porque queremos mesmo estar onde o futuro está a ser construído.

O que é mais valorizado em Lisboa, sobretudo pelos alunos de fora?

Lisboa é uma cidade cosmopolita, segura e vibrante. A qualidade de vida, a proximidade cultural com vários continentes e a abertura ao mundo são muito valorizadas. Mas o que mais surpreende positivamente é a combinação entre rigor académico e real proximidade relacional. Essa identidade é muito própria da nossa escola.

Que perfis de alunos têm?

Temos três grandes grupos: quadros intermédios em transição para funções de direção; executivos seniores

que procuram atualização estratégica e 'up' e 'reskilling'; empreendedores e gestores internacionais que escolhem Portugal como destino para o seu crescimento. A diversidade sectorial é enorme: tecnologia, banca, indústria, sector público, saúde, energia, farma e tantos e tantos outros.

Como procuram atrair alunos?

Não estamos na linha da venda de cursos; procuramos antes construir relevância.

Apostamos em: conteúdo atual e aplicado, muito aplicado; corpo docente com experiência executiva, prática, relevante; testemunhos reais de impacto; relação próxima com empresas e pessoas, individuais.

A reputação, essa, constrói-se mais por consistência do que por 'marketing'. Por relação do que por anúncio.

O esforço é diferente para Portugal e para o estrangeiro?

Claro que sim. Em Portugal, a relação institucional e empresarial é determinante. No exterior, a marca-país e a proposta diferenciadora de Lisboa e de Portugal são decisivas.

Para públicos internacionais, temos de competir com escolas globais. Isso exige posicionamento claro e excelência inequívoca.

Como é gerir um universo tão considerável como o da formação de executivos do Iscte?

É exigente e é estimulante. Trata-se de um ecossistema complexo: docentes, equipas comerciais, parceiros empresariais, 'alumni', participantes de múltiplas geografias, 'staff' e um conjunto muito alargado de 'stakeholders'. Parece um chavão, mas é o que diz a minha equipa: se fosse fácil não seria para nós. Estou com eles.

A resposta está sempre em alinhar propósito e execução. A cultura organizacional é efetivamente determinante.

Quais são os seus grandes desafios em liderança e inovação?

Dois grandes desafios: manter a agilidade numa organização que cresce; e inovar pedagogicamente sem perder profundidade académica – os formatos são determinantes.

A inovação não pode ser cosmética, pois tem de gerar valor real. E, por isso, temos de estar em permanente inovação.

Devo ainda referir que a formação executiva não é apenas desenvolvimento de competências; é desenvolvimento de consciência. De capacidade de decisão. De trabalho da autonomia. Da ética. Do carácter. Num tempo de enorme disrupção tecnológica, precisamos de líderes tecnicamente competentes, mas muito eticamente sólidos.

Se conseguirmos formar líderes mais preparados e mais responsáveis, então estaremos a cumprir verdadeiramente a nossa missão. ®

ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

O Iscte Executive Education foi a primeira escola de negócios de formação de executivos, associada a uma universidade, a nascer em Portugal, em 1988. Facto construído, entre outros, pela figura incontornável de Eduardo Gomes Cardoso. É com a história e com a experiência que procura criar futuro. Acreditam os seus responsáveis que se trata da primeira escola na forma de fazer singular e em variadas áreas do conhecimento; a primeira na maneira como co-desenha programas e como se relaciona com as empresas e os seus participantes e, assim, entrega; a primeira na ligação à imensa base empresarial real, e a primeira no lado aplicacional que a caracteriza. E é esse lado aplicacional que leva à assinatura «Real-Life Learning».

<https://exced.iscte-iul.pt>