



ID: 125355261

01-09-2026

DOSSIER

TRABALHAR COM AS EMPRESAS

Texto: José Crespo de Carvalho, Chief Executive Officer (CEO) e Presidente da Comissão Executiva do Iscte Executive Education

As escolas chegam à realidade das empresas quando deixam de falar apenas sobre empresas e começam a trabalhar com elas.

No Iscte Executive Education esta é uma aproximação que faz parte do nosso modelo. Não vemos a formação executiva como uma sequência de aulas. Vemo-la como um espaço de decisão, aplicação e transformação. A empresa não é apenas o destino da aprendizagem. É sempre também um ponto de partida.

Começamos, sequencialmente, por ouvir. Perceber o contexto. Identificar os desafios. Conhecer a estratégia, a cultura, os processos e as pessoas. Só depois desenha-

mos a formação. E a apresentamos e a debatemos com o cliente. É assim nos programas customizados. Trabalhamos sempre com as empresas. E não apenas para as empresas.

Isso obriga a mudar conteúdos, metodologias e linguagem. Menos conceitos desligados. Mais casos reais, dados da própria organização, problemas concretos, projetos aplicados. Mais discussão entre pares e sempre contacto com quem decide e executa.

Temos programas em que os participantes trabalham sobre desafios reais da empresa. Problemas comerciais. Temas de liderança. Eficiência operacional. Experiência do cliente. Transformação digital. Inteligência artificial. Sustentabilidade. E não produzem relatórios académicos. Procuram chegar a propostas que possam ser usadas.

Também aproximamos a escola das empresas através dos docentes. Um bom professor de educação executiva não pode viver fechado na academia. Tem de conhecer o terreno. Saber o que está a mudar. Perceber a pressão sobre os resultados. Dominar a complexidade das decisões. E ser capaz de transformar conhecimento em ação. A ligação faz-se ainda através das empresas que entram na sala. Executivos, gestores e especialistas partilham experiências, erros, decisões e resultados. Isto dá densidade à aprendizagem. Traz realidade. E torna a discussão mais exigente.

Nos programas abertos, procuramos o mesmo princípio. Os participantes vêm de sectores e funções diferentes. Essa diversidade é uma vantagem. Cada pessoa traz uma realidade. Cada debate cruza práticas, culturas e modelos de gestão. A sala torna-se uma espécie de laboratório empresarial.

Um caso concreto está nos projetos finais de vários programas, nomeadamente nos fins-de-semana imersivos, onde os participantes aplicam o que aprenderam a um problema real de uma organização. Outro está nos programas customizados, desenhados com empresas, nos quais os conteúdos evoluem à medida que os desafios mudam. E outro está na integração da inteligência artificial (IA) em diferentes áreas, não como tema isolado, mas como ferramenta de gestão, decisão e produtividade. Há uma condição base: a escola tem de manter independência e pensamento crítico. Aproximar-se das empresas não significa limitar-se a responder ao imediato. Significa também ajudar a empresa a ver o que ainda não vê ou viu. Questionar. Antecipar. Trazer conhecimento novo. Criar desconforto. E o desconforto é muito útil. A melhor educação executiva não vai seguindo a realidade. Trabalha sobre ela. E, quando é realmente boa, ajuda a transformá-la. Transformando-se também. ©

As escolas chegam à realidade das empresas quando deixam de falar apenas sobre empresas e começam a trabalhar com elas. No Iscte Executive Education esta é uma aproximação que faz parte do nosso modelo. Não vemos a formação executiva como uma sequência de aulas. Vemo-la como um espaço de decisão, aplicação e transformação.

