

# IA na Gestão

written by Rui Rodrigues | 23 de Abril, 2026

**OCIDADÃO**  
Agrupamento de Empresas

**OPINIÃO**  
Rui Rodrigues



Se hoje falarmos com dez gestores de microempresas em Portugal, oito vão provavelmente dizer que não usam Inteligência Artificial. Será mesmo?

Se lhes perguntarmos como fazem propostas, analisam preços, escrevem emails ou pensam campanhas, pelo menos metade já está a usar.

O problema que abordo hoje não é sobre a tecnologia. O problema é a forma como a estamos a integrar sem sequer dar por isso.

Portugal tem mais de 1,3 milhões de empresas. Mais de 96% são microempresas. Estruturas pequenas, muitas vezes com um único tomador de decisões, onde a gestão é prática, imediata, e feita com base na experiência e no contacto direto com o mercado. No entanto, segundo o INE e o Eurostat, apenas cerca

de 11% das empresas portuguesas declaravam utilizar Inteligência Artificial em 2025.

Devemos realisar que estes 11% são produto de medição de sistemas formais que não medem o comportamento real.

Um estudo recente da OCDE mostra que mais de 38% dos gestores de pequenas empresas na Europa já usam ferramentas de Inteligência Artificial generativa pelo menos uma vez por semana.

Isto já não é transformação digital. É hábito.

E quando algo se torna hábito, deixa de ser questionado.

Partilho alguns exemplos do que vejo todos os dias.

Um gestor pede à IA para definir preços.

Outro pede para estruturar um plano de negócio.

Outro pede para analisar concorrência.

Outro pede para decidir o melhor posicionamento de mercado.

Nada disto é, por si só, problemático.

O problema começa quando a resposta passa a ser aceite sem fricção.

Segundo a Comissão Europeia, cerca de 27% das PME que utilizam Inteligência Artificial admitem não validar de forma consistente as respostas antes de tomar decisões. Ou seja, mais de um quarto das empresas está, em determinados momentos, a decidir com base em algo que nem sequer questiona.

E isto muda a natureza da gestão.

Gerir nunca foi apenas o encontrar de respostas. Sempre foi fazer perguntas difíceis.

A Inteligência Artificial faz o completo oposto. Dá respostas

rápidas a perguntas que, muitas vezes, nem sequer estão bem formuladas.

Segue uma outra métrica importante. Segundo o Banco de Portugal, cerca de 22% das tarefas administrativas nas microempresas poderão ser automatizadas até 2030.

Eficiência! ...mas... Não estaremos a automatizar partes significativas do processo de pensar? Escrever, analisar, estruturar, sintetizar... são processos cognitivos. E são esses processos que estão a ser delegados de forma progressiva.

O que acontece então à qualidade da decisão?

Ora bem, depende.

Depende de quem está do outro lado.

Depende de quem valida, de quem questiona, e depende de quem assume a responsabilidade.

Para além de tudo isto, e já abordei este facto anteriormente, precisamos falar sobre a partilha de dados. Um relatório da Agência da União Europeia para a Cibersegurança indica que mais de 40% das pequenas empresas europeias não têm controlo claro sobre os dados que introduzem nas plataformas de Inteligência Artificial.

Traduzindo...

Informação financeira.

Estratégias comerciais.

Listas de clientes.

Tudo isto poderá estar a ser usado em sistemas cuja lógica ainda nem sequer dominamos. E fazemos isto todos os dias em nome da rapidez, da eficiência e da conveniência.

Por fim, precisamos entender que a Inteligência Artificial

aprende com o passado, o que significa que, em muitos casos, não está a criar soluções novas. Está apenas a reforçar padrões que já existem.

Na prática o que acontece é o seguinte: se uma empresa decide mal, a IA não corrige. Acelera! Se uma empresa tem uma visão limitada do mercado, a IA não a ajuda a expandir. Replica!

Com cada vez mais velocidade, consistência e o mais assustador, com cada vez mais confiança aparente.

Tudo isto torna o erro mais difícil de detetar.

Mas sejamos justos. Nem tudo é mau.

A OCDE aponta para aumentos de produtividade entre os 15% e os 25% em tarefas administrativas através do uso da IA, o que para uma microempresa, pode significar menos tempo gasto em tarefas repetitivas e mais tempo útil para crescer.

No fim de contas, esta promessa só se poderá cumprir com uma condição... que os gestores continuem realmente a pensar!