

GESTÃO E ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE INCERTEZA

Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Palestra do Professor Doutor Vítor Gonçalves
a propósito do seu JUBILEU

10 de Março de 2026

Título | *Title*

Gestão e Estratégia em Tempos de Incerteza

Autor | *Author*

Vítor Fernando da Conceição Gonçalves (ISEG/Universidade de Lisboa)

Edição | *Edition*

Advance – Centro de Investigação Avançada em Gestão ISEG

ISBN 978-989-54368-7-3



9 789895 436873



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



advance
Centro de Investigação
Avançada em Gestão ISEG

GESTÃO E ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE INCERTEZA

Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Introdução

Vivemos tempos complexos e com turbulência elevada. Vivemos numa época em que a empresa com maior número de utilizadores mensais de um serviço de comunicação (a WhatsApp) não tem infraestrutura de telecomunicações.

A empresa com o maior número de utilizadores ativos por mês, de transporte individual de pessoas (a Uber) não tem táxis; alguns dos maiores bancos comerciais não têm qualquer contacto físico com os clientes; e o trabalho, para muitas pessoas, deixou de ser feito no escritório ou na escola e passou a ser feito em casa ou no *cowork*.

Tempos diferentes!

Nas últimas décadas, várias grandes empresas internacionais — líderes globais nos seus setores — desapareceram, faliram ou perderam relevância estrutural.

A Blockbuster, a Enron, a Lehman Brothers, a Nokia, a PanAm, a Sears, a WorldCom, a Kodak, a Toys R Us são apenas alguns exemplos. As causas variam entre disrupção tecnológica, excesso de dívida, fraude contabilística, mudanças regulatórias, incapacidade de adaptação estratégica ou má governação.

Atualmente, a indústria europeia está com graves problemas. Quantas empresas irão desaparecer? Veremos.

Em Portugal, o BES, o Banif, a Portugal Telecom, e a Somague, também desapareceram, tal como aconteceu com muitas centenas de pequenas e médias empresas. Se compararmos a lista das empresas da Fortune500 em 1975 com a lista de 2025, estima-se que nestes cinquenta anos mais de 90% das empresas desapareceram. Isto é, das 500, no mínimo 450 deixaram de estar na lista, porque faliram ou foram adquiridas por outras, ou ainda existem, mas com muito menor dimensão.

É sabido que, em média, cerca de 50% de todas as empresas cotadas desapareceram nos dez primeiros anos após serem admitidas à cotação.

A maioria, terminou antes de concluir meio século. Este tem sido o padrão nas economias ocidentais. No Japão, tem sido algo diferente: milhares de empresas têm sobrevivido ao longo de séculos o que faz com que seja o país desenvolvido onde se encontram as empresas com maior longevidade. No entanto, atualmente, os falhanços empresariais são tão comuns no Japão como nas outras economias desenvolvidas.

Mas, a longevidade empresarial é algo importante? Há economistas que a desvalorizam, como os defensores estritos da “destruição criativa”. E numa lógica de utilização eficiente dos recursos, os seus argumentos podem ser defensáveis. No entanto, como chama a atenção Davis¹ “nem toda a destruição é criativa nem toda a criatividade é destrutiva”. A falência de uma empresa não afeta apenas os seus acionistas. Pode até ser uma forma ineficiente de inovar numa economia, ao terminar com ativos existentes (por exemplo grupos de I&D, relações com fornecedores ou com clientes). Assim, em condições de livre funcionamento do mercado, a sobrevivência continuada de uma empresa é um indicador importante do seu desempenho.

As empresas que hoje lideram nos seus setores e são consideradas ícones irão ter uma vida longa? Quanto tempo irão durar? Não sabemos. E é bastante mais fácil fazer uma análise retrospectiva e identificar razões que levaram uma empresa a ter sucesso ou a desaparecer, do que fazer previsões sobre a longevidade de qualquer empresa.

As Bases da Longevidade Empresarial

No entanto, a evidência empírica sugere que há vários fatores internos e contextuais que podem contribuir positivamente para a longevidade². Alguns dos mais comuns são:

- Condições na indústria e na economia. (A saúde da economia e a atratividade da indústria em que a empresa opera impactam na longevidade);
- Situação financeira. (Empresas com boa saúde financeira têm maior probabilidade de protelar o desaparecimento);
- Força competitiva. (Empresas com capacidades competitivas acima da média da indústria têm maior possibilidade de sobreviver);
- Inovação. (As empresas que têm os recursos que lhes permitem desenvolver novos produtos/serviços e melhorar de forma contínua as suas operações, estão mais bem preparadas para adiar o seu desaparecimento);
- Adaptabilidade (As empresas que têm os sistemas e processos que facilitam o ajustamento a condições que caracterizam uma economia e uma sociedade em mudança têm maior chance de sobreviver);
- *Governance* (Equipa de gestão eficaz e modelo de *governance* adequado são críticos para o sucesso continuado).

Mas, as empresas são entidades finitas. O seu desaparecimento resulta de fatores internos e externos. E, muitas vezes, o principal responsável é, como alguns designam, a “inércia organizacional”³ - rotinas cristalizadas, estruturas de poder resistentes à mudança, sucesso passado que gera complacência, aversão ao risco e à canibalização do negócio existente. Protelar o desaparecimento da empresa não significa conservar o *status quo*, mas sim: reinventar continuamente o modelo de negócio; explorar novas fontes de valor; aceitar períodos de menor eficiência em troca de melhor adaptação futura; mudar quando ainda não é considerado urgente fazê-lo.

Protelar o desaparecimento da empresa é gerir com a finalidade de adiar o fim, criando nesse processo novas razões para continuar a existir.

Em Portugal, a lista de empresas cotadas teve mudanças significativas nos últimos anos. Quantas irão resistir na próxima década? Daqui a dez anos já saberemos! Mas, se considerarmos os fatores que explicam a maior longevidade, referidos anteriormente, a reflexão pode ser profícua. E, para cada empresa, cotada e não cotada, grande ou pequena, a questão central é:

Como protelar o seu desaparecimento? Este é o grande desafio que a gestão pode ajudar a responder.

Gestão: Ciência, Arte e Filosofia

Peter Drucker⁴ explicitou, há já algumas décadas, que a gestão é uma função genérica. “A gestão, isto é, o órgão de liderança, direção e decisão nas nossas instituições sociais, e especialmente nas empresas, é uma função genérica que cobre as mesmas tarefas básicas em qualquer país e essencialmente em todas as sociedades. A gestão tem de dar direção à instituição que gere. Acima de tudo (a gestão) é responsável por produzir os resultados para os quais cada instituição existe- seja desempenho económico, aprendizagem dos estudantes ou cuidados de saúde.”

Brett Donham⁵ que foi Presidente da Harvard Business School, em 1922 estava convencido que uma teoria da gestão empresarial era necessária. No primeiro número da *Harvard Business Review* defendia que uma “adequada teoria da gestão empresarial, baseada em investigação rigorosa sobre como as empresas manejam os seus principais desafios podia ser ensinada...e, sem isto, os empreendimentos empresariais seriam desorganizados, aleatórios, e para muitos, uma aposta patética”.

Mas, a gestão é um fenómeno complexo e multifacetado que não pode ser entendida com uma única teoria.

Diferentes abordagens como a teoria de sistemas, a teoria da organização, a teoria comportamental ou a teoria económica organizacional podem ser mais apropriadas para conseguir compreender diferentes aspetos da gestão. Diferentes contextos podem requerer diferentes abordagens. O desafio é ter diferentes teorias que possam ser aplicadas em diferentes circunstâncias e não uma única teoria, que será praticamente impossível de realizar.

Está fora do âmbito desta minha reflexão, fazer uma análise da evolução do pensamento de gestão, desde as civilizações antigas até à atualidade. Isso já foi feito por vários historiadores da gestão⁶. No entanto, é importante para qualquer gestor ter conhecimento que esta evolução se refere à evolução histórica das ideias e das teorias sobre como gerir com eficácia e eficiência empreendimentos organizacionais.

Novas ideias e teorias vão aparecendo porque são necessárias.

Desafios existentes ou antecipados nos ambientes empresariais, levam a respostas por parte dos práticos da gestão e dos investigadores.

Nesta evolução, a gestão como uma disciplina única, começou a segmentar-se e foram surgindo disciplinas individualizadas como, por exemplo: a contabilidade, as finanças, o *marketing*, a gestão de pessoas, a gestão de sistemas de informação. A evolução acontece com o passar de um pensamento em termos de gestão geral, para um pensamento mais segmentado, com especializações a nível da prática, do ensino e da investigação. Para dar respostas a desafios diferentes, mas muitas vezes relacionados, nas atividades das organizações.

No entanto, na prática organizacional, a convergência continua a ser fundamental. O pensamento gestor integrador é muito importante na atividade de gestão ao nível hierárquico mais elevado, e aos níveis intermédios das organizações.

Em âmbito académico uma disciplina tem vindo a assumir essa função integradora: primeiro, designada Política de Gestão (por vezes também designada Planeamento e Controlo de Gestão) e posteriormente denominada como Gestão Estratégica. Importa referir que o ISEG foi a primeira Escola em Portugal a ter no mestrado e no programa de doutoramento uma disciplina com esta designação (criada e regida por mim).

Mas, a gestão também pode ser entendida como uma ciência, como uma arte e como uma filosofia?

- **Como CIÊNCIA**

A gestão é entendida como CIÊNCIA quando procura:

- Explicar fenómenos organizacionais;
- Identificar regularidades e relações causais (ainda que probabilísticas);
- Generalizar conhecimento para além de casos individuais;
- Produzir métodos replicáveis de análise e decisão.

A gestão é uma ciência porque é baseada em princípios lógicos e sistemáticos. Envolve o uso de instrumentos e técnicas de análise para estudar o comportamento e os processos organizacionais. Também usa métodos de pesquisa para testar hipóteses e desenvolver teorias que podem ser usadas para explicar o comportamento das organizações.

Os nossos pressupostos epistemológicos são que:

- A realidade organizacional é, pelo menos, parcialmente observável e analisável;
- O comportamento organizacional apresenta padrões recorrentes;
- O conhecimento pode ser produzido de forma sistemática (modelos, dados, métodos).

A gestão é ciência na medida em que procura rigor, explicação e previsibilidade limitada. Expressões típicas da gestão como ciência são, por exemplo: Modelos de decisão racional; análise de desempenho e métricas; estudos quantitativos e estatísticos; teorias organizacionais e económicas.

- **Como ARTE**

Mas, a gestão das organizações também pode ser entendida como ARTE.

A gestão é entendida como arte quando envolve:

- Julgamento em situações ambíguas;
- Intuição informada pela experiência;
- Criatividade na combinação de recursos;
- Capacidade de agir sem informação completa.

Como arte, a gestão envolve a utilização de capacidades pessoais como comunicação, negociação e liderança, para conseguir resultados. É a arte do fazer, a aplicação prática do conhecimento.

A arte emerge onde o conhecimento científico é insuficiente para orientar a ação.

Os nossos pressupostos epistemológicos são que:

- A realidade organizacional é contextual, singular e dinâmica;
- Nem todas as decisões podem ser deduzidas de modelos;
- O gestor atua como intérprete e criador de sentido.

A gestão é arte na medida em que exige julgamento humano, difícil de reduzir a regras. Expressões típicas da gestão como arte são: liderança; gestão de paradoxos e tensões; comunicação e narrativa; inovação.

Atenção que, sem ciência, a arte tende a tornar-se arbitrária e a depender excessivamente da personalidade do gestor.

- **Como FILOSOFIA**

Mas, a gestão das organizações também pode ser entendida como FILOSOFIA.

A gestão é entendida como filosofia quando aborda, por exemplo:

- Finalidades (para que existe a organização?);
- Valores (o que é aceitável ou inaceitável?);

- Critérios normativos de decisão;
- Responsabilidade social e ética.

A gestão pode ser pensada como uma filosofia porque é fundamentada num conjunto de crenças e valores que orientam os gestores. É uma forma de pensar sobre como as organizações devem ser desenvolvidas.

Aqui, a gestão deixa de ser apenas instrumental e torna-se reflexiva.

Os nossos pressupostos epistemológicos são que:

- As organizações são instituições sociais, não apenas mecanismos económicos;
- As decisões organizacionais têm implicações morais e políticas;
- A gestão envolve escolhas sobre o “dever ser”, e, não apenas, sobre o “como funcionar”.

A gestão é filosofia na medida em que orienta a ação por valores e por sentido.

Expressões típicas da gestão como filosofia são, por exemplo: Missão, visão e propósito; ética empresarial; sustentabilidade e responsabilidade social; concepções de ser humano, de trabalho e de valor.

Mas, atenção, sem ciência e sem arte, a filosofia torna-se retórica vazia e desliga-se da ação concreta.

Assim, a gestão das organizações pode ser entendida como:

- Ciência, porque procura compreender e explicar como as organizações funcionam;
- Arte, porque exige julgamento, criatividade e decisão em contextos incertos;
- Filosofia, porque envolve escolhas sobre fins, valores e responsabilidade. E nenhuma destas dimensões é suficiente, quando considerada isoladamente.

Gestão Estratégica em Tempos de Incerteza

A situação contextual em que a generalidade das empresas desenvolve a sua atividade, em particular em Portugal, caracteriza-se por existir uma elevada incerteza face ao futuro.

Nesta situação, a gestão que designamos por estratégica, ganha relevância acrescida, na resposta à questão central antes referida: Como protelar o desaparecimento da organização/empresa?

Em primeiro lugar é nosso entendimento que a gestão estratégica é a expressão reflexiva e deliberada da gestão, quando esta se confronta com escolhas de longo prazo sob incerteza.

Assim, a gestão estratégica não é uma área separada da gestão. Ela é o momento em que a gestão se confronta com decisões de longo prazo, elevada incerteza e baixa reversibilidade.

Enquanto a gestão corrente tende a otimizar, a gestão estratégica tende a escolher caminhos.

A gestão estratégica não é uma área separada da gestão; é o nível em que a gestão se torna consciente dos seus próprios limites, sobretudo face à incerteza, ao tempo e à irreversibilidade⁸.

Mas a ligação entre gestão e gestão estratégica não é temática nem instrumental; é ontológica e epistemológica.

Não é temática na medida em que não é apenas “mais um tema” dentro da gestão, isto é, não é uma subárea funcional. E não é instrumental na medida em que não é apenas mais um conjunto de ferramentas ou técnicas.

É ontológica pois a estratégia pertence à própria natureza do fenómeno gestão. Isto implica que gerir é sempre escolher uma direção, é sempre afetar recursos escassos, é sempre posicionar a organização no contexto. Portanto, podemos afirmar que não existe uma gestão “neutra” ou não estratégica (*“management is about doing the right things”*).

É epistemológica no sentido em que a forma como conhecemos e estudamos a gestão já é estratégica. Isto é, as decisões são tomadas sob incerteza, o conhecimento é incompleto e a forma como o decisor interpreta o ambiente influencia a ação.

Podemos até dizer que a distinção entre gestão e gestão estratégica é, em rigor, artificial.

A estratégia não constitui um domínio temático ou um conjunto de instrumentos acessórios da prática gestonária; ela integra a própria natureza ontológica do ato de gerir, na medida em que toda a decisão organizacional implica escolhas sob escassez, definição de prioridades e posicionamento competitivo.

Simultaneamente, a gestão é epistemologicamente estratégica, pois o conhecimento que sustenta a ação é sempre incompleto, interpretativo e construído em contextos de incerteza. Assim, gerir não é apenas executar eficientemente, mas orientar a organização num espaço de possibilidades futuras. Esta perspetiva, consistente com a tradição de Drucker, Ansoff, Porter, Mintzberg, Simon, J. March, Weick⁹, torna-se ainda mais relevante na era da inteligência artificial, em que a produção de conhecimento, previsão e decisão passa a ser mediada por sistemas algorítmicos, deslocando a vantagem competitiva da mera eficiência operacional para a capacidade estratégica de manipular dados, modelos e aprendizagem organizacional. Mas já lá iremos...

Gestão e gestão estratégica partilham a mesma natureza tripla (ciência, arte e filosofia), mas diferenciam-se pelo tipo de decisões que enfrentam.

A partir daqui, torna-se então legítimo perguntar:

- Como é que a gestão estratégica redistribui o equilíbrio entre a ciência, arte e filosofia?
- Qual destas dimensões ganha peso em contextos de elevada incerteza?

Quando a gestão estratégica é entendida como ciência:

- Procura viabilidade futura, não apenas eficiência atual;
- Os modelos são menos preditivos, mais exploratórios;
- Utilização de cenários, opções reais, experimentação;
- A aprendizagem é central.

A gestão estratégica é ciência quando a gestão aplica o rigor analítico à incerteza de longo prazo.

No contexto de elevada incerteza, a ciência não desaparece, mas muda de função:

- Menos previsão exata, mais redução de incerteza;
- Dados usados para *sensing* (detetar sentidos, perceções) não apenas para controlo; métricas de aprendizagem (*leading indicators*) em vez de apenas *KPIs* financeiros. Exemplos de gestão estratégica como ciência são por exemplo:
 - Uso de *analytics* e IA para detetar sinais fracos de mercado;
 - Testes A/B estratégicos;
 - Revisão frequente de *OKRs* estratégicos (objetivos e resultados chave).

Mas atenção: em ambientes altamente voláteis os dados explicam melhor o passado do que antecipam o futuro. A ciência informa, mas não decide sozinha.

E, quando a gestão estratégica é entendida como arte?

Neste caso a gestão estratégica é arte quando o julgamento deixa de corrigir desvios e passa a criar direção. A arte torna-se mais exigente porque o erro é mais caro. A estratégia como arte envolve:

- A capacidade de interpretar contextos ambíguos;
- A combinação original de recursos e oportunidades;
- Criar uma narrativa mobilizadora.

No contexto de elevada incerteza, a arte torna-se central porque:

- É necessário decidir sem informação completa;
- É necessário criar opções estratégicas antes de haver certezas;
- É necessário saber “ler/interpretar” o momento certo para acelerar ou travar;
- É necessário escolher quando explorar novas oportunidades ou aproveitar as competências existentes.

Explorar significa procurar o novo. Aproveitar significa tirar partido do que já se sabe fazer bem¹⁰. O desafio é conciliar descoberta com eficiência operacional e gerir essa tensão.

Alguns autores¹¹ designam isto como “ambidestria organizacional” - capacidade de fazer exploração e aproveitamento simultaneamente. Por exemplo:

- Decidir investir em novos modelos de negócio antes da validação plena;
- Redirecionar a estratégia com base em sinais qualitativos (clientes, parceiros);
- Construir histórias/cenários de futuro, que orientam a organização.

Conclusão com implicações práticas: a arte permite agir quando a ciência ainda não consegue explicar.

Mas, a gestão estratégica também pode ser entendida como filosofia quando:

- Procura definição de identidade;
- Define Propósito como critério de escolha;
- Explicita Legitimidade institucional.

Assim, a filosofia deixa de ser pano de fundo e torna-se critério decisório explícito. A gestão estratégica é filosofia quando a organização decide quem é, e quem não quer ser.

Até aqui, procurei evidenciar que a gestão, e mais especificamente a gestão estratégica, pode ser entendida como ciência, como arte e como filosofia. Esta interpretação tem várias origens. Por exemplo, quando Herbert Simon nos fala de racionalidade limitada, lembra-nos que a gestão enquanto ciência é sempre uma aproximação imperfeita, ainda que progressivamente sofisticada. Quando Henry Mintzberg critica o planeamento excessivamente racional, mostra-nos que a estratégia real emerge do julgamento e da prática, isto é, da gestão como arte. E quando autores como David Teece¹², enfatizam a adaptação e as capacidades dinâmicas, tornam claro que a gestão estratégica envolve escolhas sobre identidade, direção e continuidade - uma dimensão claramente filosófica.

Em síntese:

- Como ciência, a gestão estratégica deixa de procurar eficiência imediata, e passa a procurar viabilidade futura, recorrendo a cenários, experimentação e aprendizagem;
- Como arte, a gestão estratégica exige um julgamento mais exigente: decidir sem garantias, gerir paradoxos e criar futuros possíveis;
- E como filosofia, a gestão estratégica torna explícito aquilo que muitas vezes permanece implícito: a identidade da organização, o seu propósito e os seus limites. Em contextos de transformação tecnológica acelerada, esta dimensão deixa de ser acessória e passa a ser critério decisório.

Podemos, assim, formular a nossa tese central como:

A gestão estratégica é a expressão reflexiva da gestão quando esta se confronta com escolhas dificilmente reversíveis, sob incerteza elevada, sendo obrigada a integrar plenamente ciência, arte e filosofia.

Inteligência Artificial e Gestão Estratégica

É precisamente neste enquadramento que a inteligência artificial (IA) se torna central para a reflexão em gestão na atualidade.

A IA no contexto desta palestra é entendida como um conjunto de tecnologias digitais baseadas em dados, que funcionam como capacidades organizacionais de aprendizagem, previsão e decisão automatizada, permitindo reconfigurar processos, modelos de negócio e fontes de vantagem competitiva¹³ ou como referem Iansiti e Lakhani¹⁴ a “fábrica de inteligência” integrando dados, *analytics* e automação no *core* da empresa.

O nosso pressuposto é que a IA (AI) ou a IA Gen (*Gen AI*) não pode substituir o papel do ser humano nas situações em que o “conhecimento tácito” é muito importante e o “custo de errar” é muito elevado¹⁵. Conhecimento tácito (Polanyi) é aquilo que sabemos fazer/avaliar, mas sem o conseguirmos codificar completamente em regras explícitas¹⁶.

Desde logo, decisões típicas em que a *Gen AI* não pode substituir o papel do ser humano, são por exemplo: formulação da estratégia, contratação de colaboradores críticos, decisões disciplinares, gestão de crises.

A *Gen AI* é forte em recombinar e generalizar padrões linguísticos e estatísticos. Mas, em situações onde o conhecimento tácito é crítico o desafio não está só em produzir uma resposta plausível. Está em validar, enquadrar e responder pela decisão.

Se o conhecimento tácito é determinante e o custo de errar é elevado, então:

- A *Gen AI* deve ser desenhada como sistema de apoio à decisão, não como sistema de decisão;

- Deve existir supervisão humana efetiva (não apenas simbólica), com capacidade real de intervir, compreender limites e interromper quando necessário;
- E a *governance* deve provar rastreabilidade, validação e controlo de risco, alinhado com expectativas prudenciais, o que é particularmente importante, por exemplo, no caso do setor financeiro.

Podemos assim enunciar uma regra simples: quanto maior a “tacitude” do conhecimento relevante e maior a severidade/irrevogabilidade do erro, menor a possibilidade de substituir julgamento humano por automatismo.

A questão importante então é: que tarefas pode a *Gen AI* ajudar a realizar para tornar o julgamento humano mais eficaz?

Conceptualmente a Inteligência Artificial não introduz uma nova racionalidade na gestão. Mas radicaliza a dimensão científica da gestão e, ao fazê-lo, expõe os limites da ciência, reforça o papel da arte e torna a filosofia inevitável. Conceptualmente a IA representa a maximização da racionalidade instrumental: mais dados, mais cálculo, mais previsões, mais automatização da decisão. A IA parece realizar o sonho de ultrapassar a “racionalidade limitada” (Herbert Simon).

A IA é, assim, o ponto mais avançado da gestão como ciência.

Paradoxalmente, quanto mais avançamos nesta direção científica, mais evidentes se tornam os limites da ciência na gestão estratégica. Isto, porque:

- IA aprende com o passado, mas a estratégia decide futuros não observados;
- IA identifica correlações, mas a estratégia exige juízos contra factuais;
- IA otimiza meios, mas não define fins.

A IA não elimina a incerteza estratégica. Torna-a mais visível. IA força a gestão estratégica a explicitar aquilo que antes podia ficar implícito.

A inteligência artificial não transforma a gestão estratégica numa ciência exata. Pelo contrário. Ao reforçar radicalmente a dimensão científica da gestão, ela obriga a que a arte do julgamento e a filosofia dos fins se tornem centrais e explícitas.

A nossa tese: A IA não elimina nenhuma das três dimensões. A IA acentua as tensões entre elas. Vejamos cada uma das 3 dimensões:

A IA reforça a dimensão ciência

A IA reforça a dimensão ciência da gestão estratégica na medida em que amplia, de forma metodologicamente relevante, a capacidade de medir, inferir e testar proposições sobre vantagem competitiva e desempenho. Se a estratégia científica assenta em modelos explicativos e

em inferência baseada em racionalidade limitada, a aprendizagem automática acrescenta uma nova dimensão orientada para predição e deteção de padrões em alta dimensionalidade¹⁷. E os modelos fundacionais/*LLMs* estendem essa capacidade a dados não estruturados - texto, linguagem e semântica - permitindo operacionalizar constructos estratégicos (por exemplo: posicionamento, rivalidade, capacidades) com métricas replicáveis em larga escala. Este ganho, porém, torna ainda mais crítica a distinção entre explicar e prever¹⁸: a estratégia, como ciência, exige separar desempenho preditivo de identificação causal e, quando o objetivo é atribuição de efeitos (por exemplo, impacto de uma iniciativa digital na performance), sustentar a inferência em modelos e critérios de causalidade¹⁹.

A IA amplia drasticamente: a capacidade analítica; a velocidade de processamento; a deteção de padrões; a simulação de cenários.

A IA entra aqui não como “mais TI”, mas como mudança nas capacidades de inferência: modelos de *machine learning* e, mais recentemente, modelos fundacionais (*LLMs* e multimodais) que ampliam a capacidade de:

- Detetar padrões em alta dimensionalidade (mercados, clientes, operações)
- Prever (procura, *churn*, risco, falhas)
- Otimizar decisões sob restrições (*pricing*, alocação, agendamento)
- Descobrir relações em dados não estruturados (texto, imagem, voz)

Com a IA generativa os “dados” passam a incluir linguagem e conhecimento tácito codificado. Com *LLMs*, a unidade analisável deixa de ser apenas variável numérica: passa a ser texto e semântica (relatórios, emails, conversas com investidores, contratos, patentes). Isto altera a estratégia como ciência porque:

- Permite operacionalizar constructos clássicos (por exemplo: capacidades, posicionamento, ameaça competitiva) via medidas semânticas e incorporações.
- Melhora a ligação entre microfundamentos (decisões e interações) e resultados macro (vantagem, performance).

Mas há um ponto crítico para o rigor: previsão é diferente de explicação. A IA pode aumentar muito a precisão preditiva sem melhorar a interpretação causal. Logo, a ligação rigorosa exige explicitar:

- Onde queremos previsão (por exemplo, antecipar procura).
- Onde precisamos de causalidade (por exemplo responder à questão “este investimento em IA causa aumento de produtividade?”).
- Onde precisamos de teoria (por exemplo, responder à questão “porque é que certas firmas capturam valor e outras não?”).

Implicação da IA reforçar a dimensão ciência: IA melhora o “instrumental” (medição, previsão, simulação), mas força a gestão estratégica a separar a inferência causal de modelos preditivos e a reforçar desenho de experiências, validação e governança do modelo.

A *Gen AI* pode ajudar a gerar hipóteses e sintetizar informação, mas em decisões de elevado risco é necessária validação robusta, *benchmarking*, monitorização da deriva/*drift*, gestão do risco de modelo/*model risk management* e testes adversarias (processo de tentar intencionalmente encontrar falhas na IA).

O problema é que, muitas vezes, o valor decisivo está em variáveis provenientes do conhecimento tácito, não observáveis/medíveis; logo o modelo “não vê” aquilo que mais importa. A ciência da estratégia obriga a reconhecer o que não está identificado. Mas a IA reforça a ciência sobretudo no domínio da correlação, não da causalidade.

A IA pressiona a dimensão arte

A IA generativa “pressiona” esta dimensão porque torna barata e abundante a produção de variações: diagnósticos preliminares, hipóteses, cenários, textos persuasivos e racionalizações plausíveis. A evidência recente sugere que, em tarefas intensivas em linguagem, a *Gen AI* pode aumentar produtividade e alterar a composição do trabalho — deslocando valor do “produzir” para o “dirigir/curar/validar”^{20,21}. Essa pressão não elimina a arte estratégica — eleva o patamar do que diferencia. O diferencial passa a ser: a qualidade do *framing* e do *challenge* humano; a capacidade de impor coerência e *trade-offs* num sistema de atividades (posicionamento)²²; a construção de complementaridades dos recursos e capacidades dinâmicas para operar IA com qualidade (dados, processos, talento, cultura). Isto é, a via dos recursos e capacidades dinâmicas para capturar valor quando a tecnologia tende a difundir-se²³. Operacionalmente, a “arte sob *Gen AI*” exige arquitetura deliberada de interação humano/IA para evitar *automation bias* e calibrar confiança.

A pressão da IA generativa ocorre em dois sentidos:

- a. Em primeiro lugar, risco de substituição ilusória: os outputs algorítmicos aparentam objetividade; surge enviesamento de automação (*automation bias*); o gestor pode abdicar do julgamento.
- b. Em segundo lugar, elevação do nível da arte. A arte deixa de ser “intuição pura” e torna-se julgamento crítico assistido por IA.

Paradoxalmente, a boa gestão enquanto arte torna-se mais exigente pois é necessário: interpretar *outputs* algorítmicos; questionar pressupostos dos modelos e decidir quando contrariar a máquina.

O pressuposto é, na prática, uma afirmação sobre enquadramento e *trade-offs*: o humano decide o que conta, o que é aceitável e que tipo de erro é tolerável. Mas a *Gen AI* pode ser amplificadora de variação: expandir o espaço de opções (ideias de modelos de negócio, propostas de valor, cenários competitivos); acelerar análises; simular argumentos pró/contra. Isto acelera a fase divergente da criação estratégica.

O rigor aqui, está em “arquitetar” a colaboração humano/IA. A pergunta não é “vamos usar IA?”. As perguntas devem ser:

- Qual o papel da IA no *pipeline*: ideação, análise, comunicação, automatização?
- Que regras de qualidade: fontes, verificação, limites de autoridade?
- Como evitar situações típicas: alucinações, excesso de confiança, homogeneização (toda a gente a usar os mesmos modelos e *prompts*).

Implicação da IA pressionar a dimensão arte: a arte estratégica migra de “criar tudo do zero” para dirigir e validar (*creative direction*). O diferencial passa a ser a qualidade do enquadramento/*framing*, do juízo e da integração com a realidade operacional, e não a velocidade de produzir slides.

A terceira dimensão: A IA obriga a explicitar a dimensão filosofia.

A IA generativa obriga a explicitar a dimensão filosófica da estratégia porque transforma a decisão em fenómeno sociotécnico (pessoas + modelos + dados + processos), levantando questões ontológicas (quem é o “ator” que decide e responde?); questões epistemológicas (o que conta como conhecimento válido e justificável quando as saídas são probabilísticas e potencialmente persuasivas, mas falíveis?) e questões éticas e de legitimidade (justiça, contestabilidade, responsabilidade). O problema do conhecimento tácito é o ponto de ancoragem: quando a qualidade decisória depende do que “sabemos, mas não conseguimos explicitar plenamente”, a substituição por sistemas que recombina padrões; linguísticos encontra limites estruturais.

Em paralelo, a crítica contemporânea aos *LLMs* — por riscos de ilusão de sentido, viés, opacidade e externalidades — reforça a necessidade de tornar explícitos pressupostos e limites. Em domínios com impacto em direitos e distribuição de oportunidades (crédito, emprego, seguro), a filosofia prática da estratégia exige tratar “equidade” como propriedade do sistema socio-técnico e não como mero ajuste técnico. Daí decorre a centralidade de explicação/contestação como requisito de legitimidade²⁴ e a necessidade de mapear riscos éticos de forma sistemática²⁵.

Finalmente, esta explicitação filosófica torna-se institucional: *frameworks* como o enquadramento europeu do *AI Act*²⁶ codificam governança, e *accountability* e gestão de risco como parte integrante da adoção de IA, convertendo “filosofia” em requisitos organizacionais e, portanto, em variável estratégica.

A IA torna inevitáveis questões que antes podiam ficar implícitas ou não ser consideradas, por exemplo:

- Que decisões podem ser automatizadas?
- Onde é obrigatória a intervenção humana?
- Que critérios éticos e legais se aplicam?

A filosofia deixa de ser abstrata. Traduz-se em princípios operacionais e é incorporada em políticas, comités e regras de uso. Logo, a filosofia da estratégia tem de responder:

- Quando é legítimo agir com base em previsões não explicáveis?

- Como se justifica uma decisão perante *stakeholders* (a *accountability*) quando “o modelo disse para se fazer de determinada maneira”?

Em decisões com elevado risco, a questão importante não é perguntar “o *output* é bom?”. As questões importantes são: quem responde pelo erro? Qual é a justificação da decisão (*accountability*)? Que valores estão embutidos (equidade, prudência, dignidade, segurança)?

Isto torna o pressuposto uma tese normativa: em domínios de risco elevado, delegar não é só uma questão técnica; é uma questão de legitimidade.

Em síntese:

Em contextos de elevada incerteza, a estratégia eficaz resulta do reforço simultâneo da arte e da filosofia, com uma ciência orientada para a aprendizagem.

A gestão estratégica contemporânea redistribui estas dimensões de forma dinâmica, e a IA atua como catalisador: amplifica a ciência, testa os limites da arte e força a explicitação dos princípios filosóficos.

A IA influencia três pilares da estratégia:

- A perceção do ambiente: IA aumenta capacidade de captar sinais (dados, texto, multimodal), mas exige validação e gestão de enviesamentos.
- A escolha e mobilização: IA acelera a geração e a avaliação de opções; a influencia humana migra para *framing*, *trade-offs* e decisão sob incerteza.
- A reconfiguração organizacional: Valor sustentável depende de capacidades complementares: dados, arquitetura, talento, processos, governança, e mudança cultural.

Conclusão operacional:

- Os desenvolvimentos atuais em IA reconfiguram a forma como a estratégia produz conhecimento (ciência), concebe alternativas e narrativas (arte) e justifica decisões e responsabilidade (filosofia). Obrigando a uma visão sociotécnica da vantagem competitiva (modelos + dados + pessoas + governança);
- A IA não deve ser entendida como algo externo à disciplina, mas como um desenvolvimento que leva a lógica científica da gestão ao seu limite: mais dados, mais cálculo, mais previsão, mais automatização. (Paradoxalmente, como o próprio Simon antecipava, quanto mais tentamos expandir a racionalidade, mais evidentes se tornam os seus limites);
- A IA aprende com o passado, mas a estratégia decide futuros não observados;
- A IA identifica padrões, mas a estratégia exige escolhas contra factuais;
- A IA otimiza meios, mas não define fins.

É neste desfasamento que a arte do julgamento estratégico, sublinhada por Mintzberg, e a filosofia dos valores e do propósito organizacional, implícita por exemplo em Teece, deixam

de ser marginais e passam a ser centrais. Assim, discutir inteligência artificial em gestão não é discutir tecnologia. É compreender como a ciência, a arte e a filosofia da gestão estratégica se redistribuem num contexto de elevada incerteza.

Com a Inteligência Artificial, ontologicamente:

- As decisões passam a ser coproduzidas por humanos e algoritmos;
- A arquitetura de dados, modelos e automação é já decisão estratégica;
- A tecnologia deixa de ser “suporte” e torna-se infraestrutura estratégica.

Com a Inteligência Artificial, epistemologicamente:

- O conhecimento organizacional torna-se: probabilístico, preditivo, orientado por *machine learning*;
- Substitui-se julgamento intuitivo por inferência algorítmica;
- Surgem novas incertezas: enviesamentos, opacidade, risco sistémico.

Logo, gerir passa a significar gerir sistemas de decisão inteligentes.

Muitas vezes falamos de gestão e gestão estratégica como se fossem conceitos muito diferentes. Mas, como já referi, na prática, essa separação é algo artificial. E hoje, com a inteligência artificial a moldar a forma como produzimos informação e tomamos decisões, gerir significa cada vez mais orquestrar dados e algoritmos - o que torna a estratégia não uma função específica, mas a própria essência da ação gestonária.

Conclusão

Permitam-me concluir, regressando à pergunta que estive, talvez implicitamente, presente ao longo desta palestra: o que significa, hoje, gerir estrategicamente uma organização quando a incerteza deixou de ser exceção e passou a ser condição estrutural? Não tenho uma resposta definitiva. Mas tenho uma resposta!

A gestão - e em particular a gestão estratégica - não pode ser reduzida a uma única racionalidade. Ela vive numa tensão permanente entre três dimensões irredutíveis: ciência, arte e filosofia.

A ciência oferece-nos instrumentos cada vez mais poderosos para observar, medir e aprender. A inteligência artificial amplifica esta capacidade, acelera ciclos de feedback e torna a experimentação estratégica mais sofisticada. Mas é precisamente aqui, que surge o limite epistemológico: mais dados não eliminam a incerteza radical. E não substituem escolhas genuinamente estratégicas.

É neste espaço que a arte da gestão ganha centralidade. Decidir estrategicamente, hoje, é interpretar sinais ambíguos, agir sem garantias e assumir responsabilidade por escolhas que

não podem ser totalmente justificadas *ex ante*, por modelos ou algoritmos.

A boa decisão estratégica não é apenas informada. É fundamentalmente julgamento. Contudo, e este ponto é crucial, nem ciência nem arte são suficientes sem filosofia.

Num contexto de elevada incerteza tecnológica, social e regulatória, as organizações precisam de princípios estáveis para decidir rapidamente. O propósito, os valores e os limites éticos deixam de ser mera retórica institucional. Passam a funcionar como critérios operacionais de decisão.

A inteligência artificial, ao amplificar o conhecimento, ao automatizar decisões e ao redistribuir responsabilidades, torna fundamental esta dimensão filosófica.

Concluo, com uma tese simples - mas exigente do ponto de vista conceptual:

A gestão estratégica contemporânea continua a ser uma prática integradora. Ciência para aprender. Arte para decidir. Filosofia para orientar. O verdadeiro desafio das organizações não é escolher entre estas dimensões..., mas governar, conscientemente, a tensão permanente entre elas. E, assim, conseguirem ir protelando o seu desaparecimento, que é o grande desafio que a gestão pode ajudar a resolver, como afirmei no início.

Como já referi numa publicação²⁷, Portugal já foi um dos países mais ricos (no século XVI). Em 1494 assinou com a Espanha o Tratado de Tordesilhas, através do qual dividiram o mundo entre si. O padre António Vieira conceptualizou o mito do “Quinto Império” (depois do assírio, do persa, do grego e do romano). Atualmente Portugal continua no grupo dos países mais ricos, mas tem um PIB *per capita* abaixo da média da união europeia.

Existem muitos estudos que procuram explicar esta evolução e porque nos encontramos nesta situação em termos económicos. Um jornalista estrangeiro radicado em Portugal, publicou há algum tempo um livro²⁸ onde traça um retrato do país, da cultura portuguesa e dos portugueses. Um texto sem pretensões de rigor científico, mas que é interessante pela sagacidade da perspetiva externa, temperada pelo conhecimento da evolução da realidade portuguesa. Ao longo da sua descrição, aparecem alguns dos velhos e conhecidos problemas: a falta de visão de longo prazo, o esbanjamento de recursos, o gastar sem pensar em investir, a falta de planeamento aos vários níveis da sociedade, a ausência de uma cultura que premeie a assunção de riscos, a falta de instituições fortes e a sempre adiada necessidade de fazer reformas profundas.

Todos estes problemas estão relacionados direta ou indiretamente com insuficiência de gestão nas organizações públicas e nas empresas privadas.

No ISEG, temos contribuído para a minimização de alguns destes problemas através da investigação e do ensino que fazemos.

Julgo, também ter contribuído.

Bibliografia

1. Davis, I. (2014). “Reflections on Corporation Longevity”, *McKinsey Quarterly*, September.
2. Veja-se por exemplo:
Cefis, E., & Marsili, O. (2005). “A matter of life and death: Innovation and firm survival”. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), pp. 1167–1192.
Gounopoulos, D., & Pham, H. (2018). “Specialist CEOs and IPO survival.” *Journal of Corporate Finance*, 48, pp. 217–243.
Baumöhl, E., Iwasaki, I., & Kočenda, E. (2019). “Institutions and determinants of firm survival in European emerging markets”. *Journal of Corporate Finance*, 58, pp. 431–453.
Fafaliou, I., Giaka, M., Konstantios, D., & Polemis, M. (2022). “Firms’ ESG reputational risk and market longevity: A firm-level analysis for the United States”, *Journal of Business Research*, 149, pp. 161–177.
3. Hannan, M.T., Freeman, J. (1977). “The Population Ecology of Organizations”, *American Journal of Sociology*, v.2, n.5.
4. Drucker, P. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row.
5. Citado por Ignatius, A. (2022). “Introduction”, *HBR at 100*, Harvard Business Review Press.
6. Witzel, M. (2017). *A History of Management Thought*, Routledge.
7. Gonçalves, V.C. (2023). “Gestão. Algumas Reflexões”. In Bastien, Catroga e Borges, 111 *Anos: Por Onde Andou e Por Onde Anda a Economia Portuguesa*, pp.713-722.
8. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row.
Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
Penrose, E. (1995). *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press.
Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press.
Simon, H. (1997). *Administrative Behavior*, Free Press.
Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
9. Drucker, Ansoff, Porter, Mintzberg, Simon, J., Weick, J., Ibid.
10. March, J. (1991). “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, 2(1), 71-87. (<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>).
11. Tushman, M. L., O’Reilly, C. A. (1996). “Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change”, *California Management Review*, 38(4), 8–30. (DOI/JSTOR: 10.2307/41165852)
12. Teece, D.J. Pisano, G., Schuen, A., (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
13. Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). “Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, 44(6), pp. 1425–1452. (<https://doi.org/10.1002/smj.3387>)
OECD (2024). *Explanatory memorandum on the updated OECD definition of an AI system*.
14. Iansiti, M., Lakhani. (2020). *Competing in the Age of AI*, Harvard Business Review Press.
15. Anand, B., Wu, A. (2025), “The Gen AI Playbook for Organizations”, *Harvard Business Review*, November-December.

16. Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
17. Hastie, T., Tibshirani, R., & Friedman, J. (2009). *The Elements of Statistical Learning: Data mining, Inference, and Prediction* (2nd ed.). Springer. (<https://doi.org/10.1007/978-0-387-84858-7>)
18. Shmueli, G. (2010). “To explain or to predict?” *Statistical Science*, 25(3), 289–310. (<https://doi.org/10.1214/10-STS330>)
19. Pearl, J. (2009). *Causality: Models, Reasoning, and Inference* (2nd ed.). Cambridge University Press.
20. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). “Generative AI at work”, *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. (doi:10.1093/qje/qjae044)
21. Hoffmann, M., Boysel, S., Nagle, F., Peng, S., & Xu, K. (2024/2025). “Generative AI and the nature of work”, *Harvard Business School Working Paper No. 25-02*. (doi:10.2139/ssrn.5007084)
22. Porter, M. E. (1996). “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61–78.
23. Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533. ([https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z))
24. Wachter, S., Mittelstadt, B., & Russell, C. (2018). “Counterfactual explanations without opening the black box: Automated decisions and the GDPR”, *Harvard Journal of Law & Technology*, 31(2), pp. 841–887.
25. Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). “The ethics of algorithms: Mapping the debate”, *Big Data & Society*, 3(2). (doi:10.1177/2053951716679679)
26. Comissão Europeia. (2024, 1 de agosto). *AI Act enters into force* [News article].
27. Gonçalves, V.C. (2023). op cit.
28. Hatton, B. (2011). *Os Portugueses*, Clube do Autor.

GESTÃO E ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE INCERTEZA

Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Palestra do Professor Doutor Vítor Gonçalves
a propósito do seu JUBILEU

10 de Março de 2026