REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

TRANSFORMAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA NA ERA DIGITAL: TENDÊNCIAS EMERGENTES DA GESTÃO ORGANIZACIONAL E DO CAPITAL HUMANO

TRANSFORMATIONS IN CONTEMPORARY MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: EMERGING TRENDS IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND HUMAN CAPITAL

TRANSFORMACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA EN LA ERA DIGITAL: TENDENCIAS EMERGENTES EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y DEL CAPITAL HUMANO

Luiz Fernando Ridolfi
Mestre em Intervenção Psicológica no Desenvolvimento e na Educação
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha
E-mail: luizridolfi@hotmail.com
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-4918-0420

Jordan Almeida Silva
Mestre em Administração e Negócios
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA

Maria da Conceição Santos
Especialização em Direito Administrativo
Faculdade do Estado do Maranhão (FACEM) Maranhão, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0009-0007-2505-5357

Georgia Camila Muniz Fonseca
Mestranda em Administração e Negócios
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA
Orcid: https://orcid.org/0009-0004-2571-690X

Cláudio Filipe Lima Rapôso
Doutorando em Administração
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-7757-0189

Gerson Samuel Machado
Mestre em Administração e Negócios
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA
Orcid: https://orcid.org/0009-0009-2918-5428

Francisco Leonizio Mesquita Paz
Mestrando em Administração de Empresas
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Adriano Pinheiro da Costa
Mestrando em Gestão dos Cuidados de Saúde
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA
Orcid: https://orcid.org/0009-0001-7860-8652

Lélia Alves Nunes
Especialização na Docência em Geografia
Faculdade Bookplay, Votuporanga, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0009-0008-0095-8821

Resumo

A administração contemporânea vem passando por profundas transformações estruturais impulsionadas pela digitalização dos processos organizacionais, pela emergência de modelos flexíveis de gestão e pela crescente centralidade do capital humano nas estratégias corporativas. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as principais tendências emergentes da administração na era digital, com ênfase nas mudanças relacionadas à gestão organizacional, à valorização das pessoas, às estruturas descentralizadas e às novas dinâmicas do trabalho contemporâneo. Metodologicamente, trata-se de uma revisão integrativa de literatura, de abordagem qualitativa e caráter analítico-reflexivo, fundamentada em produções científicas nacionais e internacionais publicadas em bases indexadas da área da Administração e Ciências Sociais Aplicadas. O estudo discute fenômenos como liderança colaborativa, transformação digital, gestão matricial, organizações ágeis, holocracia, trabalho híbrido, inovação organizacional e desenvolvimento do capital humano como elementos estratégicos para a sustentabilidade competitiva das organizações. Os resultados evidenciam que as organizações contemporâneas têm migrado de modelos burocráticos tradicionais para estruturas mais flexíveis, participativas e orientadas por inovação, exigindo dos gestores novas competências relacionadas à inteligência relacional, adaptabilidade, gestão do conhecimento e capacidade de articulação em ambientes organizacionais complexos e digitalizados. Conclui-se que a administração do século XXI demanda uma reconfiguração paradigmática centrada na integração entre tecnologia, pessoas e inovação, tornando a gestão do capital humano um dos principais diferenciais competitivos das organizações na economia digital.

Palavras-chave: Administração contemporânea. Transformação digital. Gestão organizacional. Capital humano. Inovação organizacional. Liderança colaborativa.

Abstract

Contemporary management has been undergoing profound structural transformations driven by the digitization of organizational processes, the emergence of flexible management models, and the growing centrality of human capital in corporate strategies. In this context, the present study aims to analyze the main emerging trends in management in the digital age, with an emphasis on changes related to organizational management, the valorization of people, decentralized structures, and the new dynamics of contemporary work. Methodologically, this is an integrative literature review with a qualitative approach and an analytical-reflective character, grounded in national and international scientific publications indexed in databases in the fields of Management and Applied Social Sciences. The study discusses phenomena such as collaborative leadership, digital transformation, matrix management, agile organizations, holacracy, hybrid work, organizational innovation, and human capital development as strategic elements for the competitive sustainability of organizations. The results show that contemporary organizations have shifted from traditional bureaucratic models to more flexible, participatory, and innovation-driven structures, requiring managers to develop new skills related to relational intelligence, adaptability, knowledge management, and the ability to

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

coordinate effectively in complex, digitized organizational environments. It is concluded that 21st-century management demands a paradigmatic reconfiguration centered on the integration of technology, people, and innovation, making human capital management one of the key competitive advantages of organizations in the digital economy.

Keywords: Contemporary management. Digital transformation. Organizational management. Human capital. Organizational innovation. Collaborative leadership.

Resumen

La gestión contemporánea está experimentando profundas transformaciones estructurales impulsadas por la digitalización de los procesos organizativos, la aparición de modelos de gestión flexibles y la creciente importancia del capital humano en las estrategias corporativas. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar las principales tendencias emergentes de la administración en la era digital, con énfasis en los cambios relacionados con la gestión organizacional, la valorización de las personas, las estructuras descentralizadas y las nuevas dinámicas del trabajo contemporáneo. Desde el punto de vista metodológico, se trata de una revisión integradora de la literatura, de enfoque cualitativo y carácter analítico-reflexivo, basada en producciones científicas nacionales e internacionales publicadas en bases de datos indexadas del ámbito de la Administración y las Ciencias Sociales Aplicadas. El estudio analiza fenómenos como el liderazgo colaborativo, la transformación digital, la gestión matricial, las organizaciones ágiles, la holocracia, el trabajo híbrido, la innovación organizacional y el desarrollo del capital humano como elementos estratégicos para la sostenibilidad competitiva de las organizaciones. Los resultados ponen de manifiesto que las organizaciones actuales han pasado de los modelos burocráticos tradicionales a estructuras más flexibles, participativas y orientadas a la innovación, lo que exige a los gestores nuevas competencias relacionadas con la inteligencia relacional, la adaptabilidad, la gestión del conocimiento y la capacidad de coordinación en entornos organizativos complejos y digitalizados. Se concluye que la administración del siglo XXI exige una reconfiguración paradigmática centrada en la integración entre tecnología, personas e innovación, lo que convierte la gestión del capital humano en una de las principales ventajas competitivas de las organizaciones en la economía digital.

Palabras clave: Administración contemporánea. Transformación digital. Gestión organizacional. Capital humano. Innovación organizacional. Liderazgo colaborativo.

1. INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, tecnológicas e socioculturais ocorridas nas últimas décadas vêm redefinindo profundamente os modelos de gestão organizacional e os fundamentos da administração contemporânea. A intensificação da globalização, a ascensão da economia digital, o avanço da Inteligência Artificial, a automação dos processos produtivos e a crescente centralidade do conhecimento como ativo estratégico têm provocado uma ruptura paradigmática nas formas tradicionais de organização do trabalho e de condução das empresas.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Nesse cenário, as organizações passaram a enfrentar ambientes marcados por elevada complexidade, instabilidade, competitividade e dinamismo, exigindo estruturas mais flexíveis, inovadoras e orientadas à adaptação contínua (Castells, 1999; Schwab, 2016).

Historicamente, a Administração consolidou-se como campo científico a partir das contribuições clássicas da Escola Científica de Frederick Winslow Taylor (1911), da Teoria Clássica de Henri Fayol (1916) e da burocracia racional-legal formulada por Max Weber (1922). Esses modelos foram fundamentais para a consolidação das bases da eficiência organizacional durante a expansão industrial do século XX.

Entretanto, as mudanças estruturais da sociedade contemporânea tornaram insuficientes os paradigmas administrativos centrados exclusivamente na racionalização técnica, na verticalização hierárquica e no controle mecanicista das relações de trabalho.

A partir da segunda metade do século XX, novas abordagens organizacionais passaram a enfatizar fatores humanos, comportamentais e sistêmicos no interior das organizações. Nesse contexto, destacam-se as contribuições da Escola das Relações Humanas, influenciada pelos estudos de Elton Mayo (1933), bem como os estudos sobre motivação, cultura organizacional, aprendizagem institucional e liderança desenvolvidos por Peter Drucker (1954), Peter Senge (1990), Edgar Schein (1985) e Henry Mintzberg (1973).

Essas abordagens passaram a reconhecer que o desempenho organizacional depende não apenas de processos técnicos, mas também da capacidade de mobilização do capital humano, da inovação e da construção de ambientes organizacionais colaborativos.

No contexto da era digital, tais transformações intensificaram-se de maneira exponencial. Segundo Manuel Castells (1999), a emergência da sociedade em rede alterou profundamente as relações econômicas, comunicacionais e institucionais, promovendo novas formas de produção, circulação de informações e articulação do poder organizacional.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Paralelamente, Klaus Schwab (2016) argumenta que a Quarta Revolução Industrial inaugurou uma integração sem precedentes entre tecnologias digitais, inteligência artificial, sistemas ciberfísicos e automação inteligente, impactando diretamente os modelos de gestão, liderança e governança corporativa.

Nesse ambiente de transformações aceleradas, as organizações contemporâneas passaram a substituir estruturas rígidas e burocráticas por modelos mais horizontais, descentralizados e flexíveis, orientados pela inovação contínua e pela valorização das competências humanas. Conceitos como organizações ágeis, gestão matricial, liderança colaborativa, trabalho híbrido, *empowerment, people analytics*, gestão do conhecimento e holocracia passaram a ocupar posição estratégica na literatura contemporânea da Administração (Hamel; Zanini, 2020; Applegarth; Marks, 2023).

Além disso, a emergência de novas gerações no mercado de trabalho, associada à intensificação das demandas por diversidade, sustentabilidade, qualidade de vida e propósito organizacional, tem exigido das empresas uma reformulação profunda de suas práticas de gestão de pessoas e de suas culturas institucionais.

A literatura recente também evidencia que a transformação digital não representa apenas a incorporação de novas tecnologias, mas uma mudança estrutural nos modelos organizacionais, nas dinâmicas de liderança e nos mecanismos de tomada de decisão.

De acordo com estudos contemporâneos da área de gestão estratégica, as organizações mais competitivas tendem a desenvolver ecossistemas colaborativos orientados pela inteligência coletiva, pela inovação aberta e pela aprendizagem contínua, tornando o capital humano um dos principais ativos intangíveis da economia contemporânea (Brynjolfsson; Mcafee, 2014; Northouse, 2022).

Entretanto, apesar do avanço das discussões sobre transformação digital e inovação organizacional, observa-se na literatura científica a permanência de lacunas relacionadas à compreensão integrada das novas tendências administrativas e de seus impactos sobre as estruturas organizacionais e a gestão do capital humano.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Muitos estudos concentram-se isoladamente em tecnologia, liderança ou gestão de pessoas, havendo ainda necessidade de abordagens mais amplas e interdisciplinares capazes de compreender a reconfiguração sistêmica da Administração na contemporaneidade.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as principais transformações da administração contemporânea na era digital, com ênfase nas tendências emergentes da gestão organizacional e do capital humano. Busca-se compreender de que maneira os novos modelos de gestão, as tecnologias digitais e as práticas organizacionais inovadoras vêm redefinindo as relações de trabalho, os processos decisórios e as estratégias de valorização das pessoas nas organizações do século XXI.

Do ponto de vista científico, a pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar o debate teórico acerca das transformações paradigmáticas da Administração contemporânea, contribuindo para a consolidação de reflexões críticas sobre os desafios da gestão organizacional em ambientes marcados pela digitalização, pela hiperconectividade e pela crescente complexidade institucional.

Além disso, o estudo apresenta relevância prática ao oferecer subsídios analíticos para gestores, pesquisadores e organizações interessados na construção de modelos administrativos mais inovadores, sustentáveis, colaborativos e adaptáveis às exigências da economia digital contemporânea.

Neste estudo, “era digital” é operacionalmente compreendida como período histórico caracterizado pela integração intensiva entre tecnologias digitais, conectividade em rede, automação inteligente, produção baseada em dados e crescente virtualização das atividades organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração Contemporânea e Transformações Paradigmáticas

A Administração, enquanto campo científico e aplicado, sofreu profundas transformações epistemológicas ao longo do século XX e início do século XXI,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

acompanhando as mudanças estruturais do capitalismo, da tecnologia, das relações produtivas e das dinâmicas sociais globais.

Desde sua consolidação como ciência organizacional, os modelos administrativos foram influenciados pelas necessidades econômicas e produtivas de cada período histórico, refletindo diferentes concepções acerca da racionalidade, da eficiência e da gestão do trabalho.

Os primeiros modelos administrativos modernos emergiram em um contexto marcado pela Revolução Industrial e pela necessidade de ampliação da produtividade fabril. Nesse cenário, destacam-se as contribuições da Administração Científica de Frederick Winslow Taylor (1911), cujo enfoque estava na racionalização do trabalho, padronização das tarefas e maximização da eficiência operacional. Paralelamente, Henri Fayol (1916) estruturou os princípios clássicos da administração, enfatizando funções gerenciais como planejamento, organização, coordenação e controle.

Complementando essas abordagens, Max Weber (1922) desenvolveu o conceito de burocracia racional-legal, considerado fundamental para a compreensão das estruturas organizacionais modernas. Para Weber, a formalização das regras, a hierarquia funcional e a racionalidade técnica eram elementos indispensáveis para a previsibilidade e estabilidade das organizações.

Embora fundamentais para a consolidação da Administração enquanto ciência, tais modelos passaram a ser criticados devido ao excessivo mecanicismo e à limitada compreensão das dimensões humanas e subjetivas presentes no ambiente organizacional.

Em resposta a essas limitações, emergiram abordagens mais humanizadas, sobretudo a partir das contribuições da Escola das Relações Humanas. Os estudos conduzidos por Elton Mayo (1933), especialmente nas experiências de Hawthorne, evidenciaram a importância dos fatores psicológicos, sociais e emocionais para o desempenho no trabalho.

Posteriormente, autores como Abraham Maslow (1954) e Douglas McGregor (1960) aprofundaram a compreensão sobre motivação, comportamento humano e desenvolvimento organizacional, contribuindo para a valorização das pessoas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

como elementos centrais das organizações. Esse movimento representou uma mudança paradigmática importante ao deslocar o foco exclusivamente técnico da Administração para uma abordagem mais sistêmica e humanizada.

Na contemporaneidade, as organizações passaram a operar em ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, fenômeno frequentemente descrito pela literatura internacional como ambiente VUCA (Bennis; Nanus, 1985). Nesse contexto, os modelos burocráticos tradicionais passaram a apresentar limitações diante da velocidade das transformações digitais, da hiperconectividade global e das novas exigências competitivas.

Segundo Manuel Castells (1999), a emergência da sociedade em rede alterou profundamente as formas de organização econômica, política e social, promovendo estruturas mais descentralizadas, flexíveis e intensivas em informação. Para o autor, a lógica das redes substitui progressivamente os modelos organizacionais rígidos, exigindo novas capacidades adaptativas das instituições contemporâneas.

De maneira convergente, Klaus Schwab (2016) argumenta que a Quarta Revolução Industrial inaugurou um novo paradigma produtivo baseado na integração entre inteligência artificial, automação avançada, big data, internet das coisas e sistemas ciberfísicos. Essas transformações vêm redefinindo não apenas os processos produtivos, mas também as relações de trabalho, os mecanismos decisórios e os modelos de liderança organizacional.

Nesse novo cenário, a Administração contemporânea desloca-se de uma perspectiva centrada no controle para uma lógica baseada em inovação, colaboração, aprendizagem contínua e inteligência coletiva. Conforme defendem Hamel e Zanini (2020), as organizações do século XXI necessitam desenvolver estruturas menos hierarquizadas e mais orientadas à autonomia, criatividade e adaptabilidade, substituindo modelos tradicionais de comando e controle por sistemas mais orgânicos e colaborativos.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

2.2 Transformação Digital e Reconfiguração Organizacional

A transformação digital constitui um dos fenômenos mais relevantes da Administração contemporânea, impactando profundamente as estratégias organizacionais, os modelos de negócios e a gestão do capital humano. Mais do que a simples incorporação de tecnologias, a transformação digital representa uma mudança estrutural na lógica de funcionamento das organizações (Verhoef *et al*., 2021).

Segundo Brynjolfsson e Mcafee (2014), a economia digital promove uma reorganização das capacidades produtivas e decisórias das empresas por meio da utilização intensiva de dados, algoritmos e inteligência artificial. Para os autores, as organizações mais competitivas tendem a ser aquelas capazes de integrar tecnologia, inovação e gestão estratégica de pessoas.

Essa reconfiguração organizacional intensificou a necessidade de modelos flexíveis de gestão, caracterizados pela horizontalização das estruturas hierárquicas, descentralização das decisões e fortalecimento das redes colaborativas. Nesse contexto, conceitos como organizações ágeis, *squads* multidisciplinares, gestão matricial e holocracia passaram a ocupar espaço significativo na literatura contemporânea da Administração (Lee; Edmondson, 2017).

A holocracia, por exemplo, propõe a substituição parcial das hierarquias tradicionais por estruturas organizacionais baseadas em círculos autogerenciáveis, ampliando a autonomia dos colaboradores e a descentralização do poder decisório. Embora esse modelo apresente potencial inovador, autores contemporâneos alertam para desafios relacionados à governança, *accountability* e alinhamento estratégico organizacional (Robertson, 2015).

Além disso, a transformação digital alterou profundamente os mecanismos de liderança organizacional. Conforme Northouse (2022), os líderes contemporâneos precisam desenvolver competências associadas à inteligência emocional, gestão da diversidade, capacidade adaptativa e condução de equipes em ambientes híbridos e virtualizados.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

O avanço das plataformas digitais e da inteligência artificial também ampliou o uso de ferramentas analíticas na gestão de pessoas, consolidando práticas de people analytics, recrutamento algorítmico e monitoramento de desempenho baseado em dados. Segundo Marler e Boudreau (2017), tais ferramentas possibilitam decisões organizacionais mais estratégicas, embora também levantem debates éticos relacionados à vigilância corporativa, privacidade e precarização do trabalho.

2.3 Capital Humano e Gestão Estratégica de Pessoas

Na economia contemporânea, o capital humano passou a ser reconhecido como um dos principais ativos estratégicos das organizações. Diferentemente das abordagens tradicionais, centradas exclusivamente em ativos financeiros e operacionais, os modelos contemporâneos de gestão enfatizam conhecimento, criatividade, inovação e aprendizagem organizacional como elementos fundamentais da competitividade empresarial.

As bases dessa perspectiva podem ser identificadas nas contribuições de Peter Drucker (1954), especialmente ao introduzir o conceito de trabalhador do conhecimento. Para Drucker, o conhecimento se tornaria o principal recurso econômico das organizações contemporâneas, deslocando a centralidade dos fatores tradicionais de produção.

Posteriormente, Peter Senge (1990) aprofundou essa discussão ao defender que organizações inteligentes são aquelas capazes de aprender continuamente e transformar conhecimento em vantagem competitiva sustentável. Segundo o autor, aprendizagem coletiva, pensamento sistêmico e compartilhamento de conhecimento constituem pilares essenciais da gestão contemporânea.

Complementarmente, Edgar Schein (1985) destaca que a cultura organizacional exerce papel decisivo sobre o comportamento humano, os processos de inovação e o desempenho institucional. Em ambientes digitalizados e altamente dinâmicos, culturas organizacionais flexíveis e colaborativas tornam-se fundamentais para a adaptação estratégica das empresas.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

A literatura recente reforça essa perspectiva ao demonstrar que organizações com maior investimento em capital humano apresentam melhores indicadores de inovação, resiliência e desempenho competitivo (Teece, 2018). Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas deixa de desempenhar função meramente operacional e assume papel central na formulação das estratégias organizacionais.

Além disso, as novas gerações inseridas no mercado de trabalho têm demandado ambientes organizacionais mais flexíveis, inclusivos e alinhados a valores relacionados à sustentabilidade, propósito e qualidade de vida. Conforme Twenge (2023), as gerações contemporâneas valorizam autonomia, reconhecimento, desenvolvimento contínuo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, exigindo novas práticas de liderança e gestão organizacional.

Nesse contexto, emerge uma Administração orientada não apenas para resultados econômicos, mas também para inovação social, sustentabilidade organizacional e desenvolvimento humano. A valorização do capital humano passa, portanto, a constituir um diferencial competitivo essencial para organizações inseridas em ambientes digitais complexos, hiperconectados e marcados por mudanças aceleradas.

Neste estudo, capital humano não é compreendido exclusivamente como recurso econômico instrumental, mas como conjunto multidimensional de competências, conhecimentos, capacidades relacionais, experiências, criatividade e potencial adaptativo mobilizado em contextos organizacionais complexos.

2.4 Tendências Emergentes da Administração na Era Digital

As tendências contemporâneas da Administração apontam para a consolidação de modelos organizacionais cada vez mais dinâmicos, colaborativos e orientados por tecnologia. Entre as principais tendências destacam-se: liderança colaborativa; trabalho híbrido; inteligência artificial aplicada à gestão; organizações orientadas por dados; ESG corporativo; gestão ágil; inovação aberta; governança digital; *people analytics*; aprendizagem organizacional contínua.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Segundo Iansiti e Lakhani (2020), a inteligência artificial tende a redefinir profundamente os processos decisórios organizacionais, ampliando a capacidade analítica das empresas e alterando a natureza do trabalho gerencial. Ao mesmo tempo, autores críticos alertam para riscos relacionados à substituição de funções humanas, ampliação da vigilância digital e intensificação da precarização laboral (Zuboff, 2019).

Outro fenômeno relevante refere-se à ascensão do trabalho híbrido e remoto após a pandemia da Covid-19. Estudos recentes demonstram que modelos flexíveis de trabalho impactam diretamente a cultura organizacional, os mecanismos de controle e as práticas de liderança (Kniffin *et al*., 2021). Nesse cenário, a capacidade de gestão de equipes distribuídas tornou-se competência estratégica para organizações contemporâneas.

Adicionalmente, cresce a relevância das práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*), exigindo das organizações maior responsabilidade socioambiental, transparência e compromisso ético. Conforme Porter e Kramer (2011), empresas capazes de integrar valor econômico e valor social tendem a apresentar maior legitimidade institucional e sustentabilidade competitiva no longo prazo.

Dessa forma, a Administração contemporânea evidencia uma profunda reconfiguração paradigmática, marcada pela integração entre tecnologia, inovação, sustentabilidade e valorização do capital humano. As organizações do século XXI passam a depender cada vez mais da capacidade de adaptação, aprendizagem e articulação colaborativa em ambientes complexos e digitalmente conectados.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa, natureza aplicada e objetivo exploratório-descritivo, desenvolvida com a finalidade de analisar as principais transformações da administração contemporânea na era digital, com ênfase nas tendências emergentes da gestão organizacional e do capital humano.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

A escolha da revisão integrativa justifica-se por possibilitar a síntese crítica e sistemática de conhecimentos teóricos e empíricos acerca de fenômenos organizacionais complexos, permitindo a articulação interdisciplinar entre diferentes perspectivas analíticas da Administração contemporânea (Torraco, 2016).

A revisão integrativa constitui um método amplamente utilizado nas Ciências Sociais Aplicadas por favorecer a incorporação de estudos com diferentes delineamentos metodológicos, ampliando a compreensão teórica acerca dos fenômenos investigados (Snyder, 2019). Além disso, esse tipo de revisão possibilita identificar lacunas científicas, tendências emergentes e avanços conceituais relevantes para a consolidação do campo investigativo (Whittemore; Knafl, 2005).

3.1 Estratégia de Busca e Fontes de Dados

A coleta do material bibliográfico foi realizada entre janeiro e março de 2026, mediante consulta sistematizada em bases de dados nacionais e internacionais reconhecidas pela comunidade científica da área da Administração e indexadas em plataformas de alto impacto, incluindo: *Elsevier (Scopus); Clarivate (Web of Science); Scientific Electronic Library Online (SciELO); SPELL (SPELL); Google (Google Scholar),* utilizado complementarmente para rastreamento bibliográfico.

A seleção dessas bases ocorreu em razão de sua relevância científica, abrangência multidisciplinar e elevado índice de indexação de periódicos classificados nos estratos superiores do Qualis CAPES e *Journal Citation Reports* (JCR).

3.2 Descritores e Estratégia Boolean

A estratégia de busca foi estruturada a partir de descritores controlados e palavras-chave relacionadas à temática da pesquisa, em português e inglês, combinados mediante operadores booleanos AND e OR. Foram utilizados os seguintes termos: “Administração contemporânea”; “Transformação digital”; “Gestão organizacional”; “Capital humano”; “*Digital transformation”; “Organizational*

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

management"; "Human capital"; "Agile organizations"; "Leadership"; "People management"; "Future of work".

As combinações booleanas adotadas incluíram: *(digital transformation AND organizational management AND human capital);* (administração contemporânea *AND* transformação digital *AND* gestão de pessoas)*; (future of work OR agile organizations) AND (leadership AND innovation).*

3.3 Critérios de Inclusão e Exclusão

Foram estabelecidos critérios metodológicos rigorosos para seleção dos estudos, visando assegurar qualidade científica, atualidade e aderência temática. Foram incluídos estudos: publicados entre 2015 e 2026; disponíveis integralmente; revisados por pares; publicados em periódicos indexados; relacionados diretamente à administração contemporânea, transformação digital, gestão organizacional e capital humano; escritos em português, inglês ou espanhol.

Além dos estudos contemporâneos, incluíram-se obras clássicas sem recorte temporal específico, consideradas fundamentais para a consolidação epistemológica da Administração, como os trabalhos de Taylor (1911), Fayol (1916), Weber (1922), Drucker (1954) e Senge (1990).

Foram excluídos: trabalhos duplicados; publicações sem rigor científico; artigos opinativos sem fundamentação metodológica; textos não relacionados ao objetivo da pesquisa; resumos simples; anais de eventos sem avaliação por pares; materiais exclusivamente técnicos ou corporativos.

3.4 Processo de Seleção dos Estudos

O processo de triagem ocorreu em três etapas: leitura dos títulos; leitura dos resumos; leitura integral dos estudos potencialmente elegíveis. Inicialmente, identificaram-se 428 estudos nas bases pesquisadas. Após remoção de duplicidades e aplicação dos critérios de elegibilidade, permaneceram 97 artigos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

para leitura completa. Ao final do processo analítico, 42 estudos compuseram o corpus final da revisão integrativa.

3.5 Matriz Analítica e Síntese do Corpus Investigado

Com o objetivo de ampliar a confiabilidade metodológica, a transparência analítica e a rastreabilidade científica da revisão integrativa, os 42 estudos selecionados foram organizados em uma matriz analítica estruturada, permitindo sistematizar os principais elementos investigativos identificados na literatura contemporânea da Administração.

A construção da matriz analítica possibilitou categorizar os estudos segundo: autoria; ano de publicação; periódico; abordagem metodológica; eixo temático central; principais contribuições científicas; tendências organizacionais investigadas. A sistematização do corpus favoreceu a identificação de padrões teóricos, recorrências conceituais, convergências analíticas e lacunas investigativas relacionadas às transformações da Administração na era digital.

Os resultados demonstraram predominância de estudos voltados: a transformação digital organizacional; a gestão estratégica do capital humano; as novas formas de liderança; aos modelos organizacionais flexíveis; as dinâmicas do trabalho híbrido; a inteligência organizacional baseada em dados.

Observou-se ainda crescimento significativo das pesquisas relacionadas à inteligência artificial aplicada à gestão*, people analytics*, organizações ágeis e governança digital, especialmente em publicações internacionais produzidas após a pandemia da Covid-19. A Tabela 1 apresenta a síntese analítica do corpus selecionado na revisão integrativa.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Tabela 1 — Síntese Analítica dos Estudos Selecionados

Categoria Temática	Quantidade de Estudos	Principais Autores	Tendências Identificadas
Transformação digital e reconfiguração organizacional	11	Verhoef *et al*. (2021); Brynjolfsson e McAfee (2014)	Digitalização organizacional, IA, automação
Capital humano e gestão estratégica de pessoas	8	Drucker (1954); Senge (1990); Teece (2018)	Aprendizagem organizacional, competências adaptativas
Liderança contemporânea e colaboração	6	Northouse (2022); Hamel e Zanini (2020)	Liderança colaborativa, inteligência emocional
Organizações ágeis e modelos pós-burocráticos	7	Castells (1999); Robertson (2015)	Holocracia, squads, descentralização
Trabalho híbrido e novas dinâmicas laborais	5	Kniffin *et al*. (2021); Han (2017)	Flexibilização do trabalho, hiperconectividade
ESG, inovação e sustentabilidade organizacional	5	Porter e Kramer (2011)	Sustentabilidade, governança e responsabilidade social

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura consultada.

A análise comparativa dos estudos revelou forte convergência teórica quanto ao entendimento de que a Administração contemporânea vem abandonando modelos organizacionais rigidamente burocráticos em direção a estruturas mais flexíveis, colaborativas e intensivas em tecnologia.

Entretanto, observou-se divergência significativa acerca dos impactos da digitalização sobre as relações de trabalho e os mecanismos de gestão organizacional. Enquanto parte da literatura enfatiza os ganhos relacionados à inovação, produtividade e inteligência organizacional, autores críticos apontam riscos associados à vigilância algorítmica, intensificação subjetiva do trabalho e precarização laboral.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Além disso, identificou-se predominância de estudos qualitativos e analítico-reflexivos, evidenciando que a literatura contemporânea da Administração ainda apresenta relativa limitação de pesquisas empíricas longitudinais voltadas à mensuração objetiva dos impactos organizacionais da transformação digital.

Os resultados da matriz analítica também demonstraram crescente interdisciplinaridade nas pesquisas recentes, integrando contribuições da Administração, Sociologia do Trabalho, Estudos Organizacionais, Economia Digital e Ciência de Dados aplicadas à gestão.

Com o objetivo de assegurar transparência metodológica, rastreabilidade analítica e padronização do processo de seleção, utilizou-se adaptação metodológica do protocolo (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (Page *et al*., 2021).

Considerando que o presente estudo constitui revisão integrativa e não revisão sistemática stricto sensu, o protocolo foi empregado parcialmente, especialmente nas etapas relacionadas à identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, mantendo compatibilidade metodológica com revisões integrativas nas Ciências Sociais Aplicadas. Assim, o PRISMA foi utilizado como estrutura orientadora de rastreabilidade metodológica e não como protocolo integral de revisão sistemática.

O processo de elegibilidade ocorreu em etapas sucessivas de identificação, triagem, avaliação de elegibilidade e inclusão final dos estudos, permitindo controle metodológico sistemático do corpus investigado.

Inicialmente, foram identificados 428 estudos nas bases indexadas consultadas. Após a remoção de registros duplicados, permaneceram 312 estudos para análise preliminar dos títulos e resumos. Em seguida, foram excluídos trabalhos que não apresentavam aderência temática aos objetivos da pesquisa, estudos sem revisão por pares, publicações opinativas e materiais sem rigor metodológico explícito.

Posteriormente, 97 artigos foram submetidos à leitura integral para avaliação aprofundada da elegibilidade científica. Após aplicação dos critérios metodológicos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

previamente definidos, 42 estudos compuseram o corpus final da revisão integrativa.

As principais razões para exclusão dos estudos durante a etapa de elegibilidade envolveram: ausência de aderência temática; fragilidade metodológica; duplicidade entre bases indexadas; indisponibilidade do texto completo; caráter exclusivamente opinativo; ausência de revisão por pares; baixa contribuição analítica para os objetivos da pesquisa.

A Figura 1 apresenta o fluxograma metodológico adaptado do protocolo PRISMA utilizado no processo de seleção dos estudos.

IDENTIFICAÇÃO

Estudos identificados nas bases:
Scopus, Web of Science, SciELO, SPELL e Google Scholar
(n = 428)

↓

REMOÇÃO DE DUPLICIDADES

Estudos após remoção de duplicados
(n = 312)

↓

TRIAGEM

Leitura de títulos e resumos
(n = 312)

Estudos excluídos:
- não aderentes ao tema;
- sem revisão por pares;
- estudos opinativos;
- baixa relevância científica
(n = 215)

↓

ELEGIBILIDADE

Leitura integral dos artigos
(n = 97)

Artigos excluídos:
- inconsistência metodológica;

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

- ausência de foco analítico;
- indisponibilidade integral;
- fragilidade científica
(n = 55)

↓

INCLUSÃO FINAL

Estudos incluídos na revisão integrativa
(n = 42)

Fonte: Elaborado pelos autores com base no protocolo PRISMA (Page *et al*., 2021).

A utilização do protocolo PRISMA contribuiu para ampliar a confiabilidade da revisão integrativa ao garantir: sistematização do processo de busca; transparência na seleção dos estudos; controle de vieses metodológicos; rastreabilidade analítica do corpus; padronização da elegibilidade científica. Além disso, o fluxograma metodológico favorece maior reprodutibilidade da pesquisa.

3.6 Extração e Organização dos Dados

Os dados extraídos dos estudos selecionados foram organizados em instrumento analítico contendo: autor(es); ano de publicação; periódico; objetivo do estudo; metodologia utilizada; principais resultados; contribuições teóricas; tendências administrativas identificadas.

Posteriormente, os estudos foram categorizados em eixos temáticos analíticos, permitindo a construção interpretativa das seguintes categorias: transformação digital e reconfiguração organizacional; gestão estratégica do capital humano; liderança contemporânea; modelos organizacionais flexíveis; inovação e inteligência organizacional; tendências emergentes da Administração contemporânea.

3.7 Procedimentos de Análise

Os dados foram analisados mediante técnica de análise de conteúdo temática, fundamentada em Bardin (2016), possibilitando a identificação de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

padrões analíticos, recorrências conceituais, convergências teóricas e tendências emergentes na literatura investigada.

A análise ocorreu em três etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento e interpretação dos resultados. Esse procedimento metodológico possibilitou interpretar criticamente as transformações paradigmáticas da Administração contemporânea e compreender os impactos das mudanças digitais sobre os modelos organizacionais e a gestão do capital humano.

3.8 Rigor Científico e Confiabilidade Metodológica

Com o intuito de assegurar rigor metodológico, validade científica e confiabilidade analítica, foram adotadas as seguintes estratégias: utilização de bases indexadas internacionais; aplicação de critérios explícitos de elegibilidade; triangulação teórica entre autores clássicos e contemporâneos; rastreabilidade metodológica; categorização sistemática dos estudos; fundamentação em literatura de alto impacto indexada na *Web of Science e Scopus*.

Além disso, buscou-se garantir equilíbrio entre referenciais clássicos da Administração e produções científicas recentes, favorecendo uma análise historicamente contextualizada e teoricamente consistente acerca das transformações organizacionais na era digital.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Reconfiguração da Administração na Era Digital

Os resultados da revisão integrativa demonstram que a Administração contemporânea atravessa um processo de profunda reconfiguração estrutural, impulsionado pela convergência entre transformação digital, globalização econômica, flexibilização organizacional e centralidade do capital humano.

A literatura analisada evidencia que os modelos administrativos tradicionais, fundamentados na rigidez burocrática e no controle hierárquico verticalizado, vêm progressivamente perdendo capacidade adaptativa diante da velocidade das

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

mudanças tecnológicas e das novas exigências do ambiente organizacional contemporâneo. Os estudos analisados indicam deslocamento progressivo de modelos burocráticos para estruturas organizacionais adaptativas.

Embora os modelos clássicos tenham sido fundamentais para a consolidação da Administração enquanto campo científico, autores contemporâneos argumentam que tais abordagens se mostram insuficientes para responder às demandas de ambientes organizacionais marcados por volatilidade, incerteza e hiperconectividade digital (Castells, 1999; Schwab, 2016).

Nesse sentido, a literatura recente aponta que a lógica mecanicista da Administração tradicional tende a ser substituída por estruturas organizacionais mais fluidas, descentralizadas e colaborativas.

Todavia, identificou-se importante divergência teórica entre autores contemporâneos acerca da intensidade e dos efeitos dessa transformação paradigmática. Enquanto Hamel e Zanini (2020) defendem a superação progressiva das hierarquias tradicionais em favor de organizações mais autônomas e horizontais, Mintzberg (2010) argumenta que a eliminação excessiva da estrutura hierárquica pode comprometer processos de coordenação, governança e alinhamento estratégico organizacional.

Essa divergência evidencia que a descentralização organizacional, embora associada ao aumento da inovação e da participação colaborativa, também pode gerar conflitos relacionados à *accountability*, fragmentação decisória e ambiguidades funcionais. Assim, os resultados sugerem que a transformação organizacional contemporânea não implica necessariamente o desaparecimento das hierarquias, mas sua reconfiguração em estruturas mais dinâmicas e adaptativas.

4.2 Transformação Digital e Novas Dinâmicas Organizacionais

Os estudos analisados convergem ao demonstrar que a transformação digital ultrapassa a simples adoção de tecnologias emergentes, configurando-se como uma mudança estrutural na lógica de funcionamento das organizações.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Conforme destacam Verhoef *et al*. (2021), a digitalização reorganiza processos produtivos, sistemas decisórios, cadeias de valor e modelos de relacionamento entre empresas, trabalhadores e consumidores.

A literatura evidencia que tecnologias como inteligência artificial, big data, machine learning, internet das coisas e automação inteligente passaram a desempenhar papel estratégico na redefinição das capacidades organizacionais. Segundo Brynjolfsson e Mcafee (2014), as organizações orientadas por dados apresentam maior capacidade de inovação, eficiência operacional e adaptação competitiva em ambientes digitais complexos.

Entretanto, os resultados também revelam tensões importantes associadas à intensificação da digitalização organizacional. Enquanto autores como Iansiti e Lakhani (2020) defendem que a inteligência artificial amplia a racionalidade estratégica e a capacidade analítica das organizações, perspectivas críticas alertam para os riscos de hipercontrole algorítmico, vigilância corporativa e precarização das relações de trabalho.

Nesse aspecto, as reflexões de Shoshana Zuboff (2019) tornam-se particularmente relevantes. A autora argumenta que o capitalismo contemporâneo passou a utilizar dados comportamentais como mecanismos de controle organizacional e econômico, ampliando práticas de monitoramento digital sobre trabalhadores e consumidores. Tal perspectiva contrapõe visões mais otimistas da transformação digital ao evidenciar que o avanço tecnológico também produz novas formas de poder e assimetria organizacional.

Além disso, observou-se que a transformação digital alterou significativamente os modelos de liderança organizacional. A literatura recente destaca que líderes contemporâneos precisam desenvolver competências relacionadas à inteligência emocional, comunicação digital, adaptabilidade, gestão de equipes híbridas e condução de ambientes colaborativos (Northouse, 2022).

Essa mudança representa um afastamento substancial da liderança tradicional baseada exclusivamente em autoridade formal e supervisão direta. Conforme argumenta Peter Drucker (1954), o gestor contemporâneo deixa de atuar

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

apenas como controlador de processos e assume função articuladora do conhecimento, da inovação e da aprendizagem organizacional.

A expansão de sistemas algorítmicos aplicados à gestão intensifica debates relacionados à governança de dados, opacidade decisória, vieses algorítmicos e *accountability* organizacional. Embora ferramentas de *people analytics* ampliem capacidades analíticas, sua utilização também pode consolidar formas sofisticadas de monitoramento digital e ampliação do controle organizacional.

4.3 Capital Humano como Ativo Estratégico

Os resultados evidenciam forte consenso na literatura contemporânea acerca da centralidade do capital humano para a competitividade organizacional na economia digital. Diferentemente das abordagens clássicas da Administração, centradas prioritariamente em eficiência operacional e controle produtivo, os modelos contemporâneos passaram a reconhecer conhecimento, criatividade e aprendizagem contínua como principais ativos estratégicos das organizações.

As contribuições de Peter Drucker (1954) permanecem fundamentais nesse debate, especialmente ao introduzir o conceito de trabalhador do conhecimento. Para Drucker, a capacidade intelectual dos indivíduos passaria a representar o principal recurso econômico das organizações contemporâneas.

Os achados da revisão demonstram que essa previsão se tornou ainda mais evidente na era digital. Organizações intensivas em conhecimento dependem crescentemente de inovação, colaboração e capacidade adaptativa de seus profissionais. Nesse sentido, Peter Senge (1990) argumenta que organizações sustentáveis são aquelas capazes de transformar aprendizagem coletiva em vantagem competitiva contínua.

Contudo, os resultados também revelam divergências importantes entre abordagens gerencialistas e perspectivas críticas da gestão do capital humano. Parte da literatura contemporânea defende que políticas de valorização profissional, bem-estar corporativo e flexibilidade organizacional fortalecem engajamento, produtividade e inovação (Teece, 2018; Applegarth; Marks, 2023).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Por outro lado, autores críticos sustentam que muitos discursos contemporâneos sobre colaboração, autonomia e engajamento podem funcionar como mecanismos sofisticados de intensificação subjetiva do trabalho. Nesse sentido, Han (2017) argumenta que a sociedade do desempenho transforma trabalhadores em sujeitos permanentemente pressionados pela lógica da produtividade, da hiperperformance e da autovigilância.

Essa tensão teórica evidencia que a valorização do capital humano, embora frequentemente apresentada como avanço organizacional, também pode estar associada à ampliação de exigências emocionais, cognitivas e comportamentais impostas aos trabalhadores contemporâneos.

4.4 Flexibilização Organizacional e Modelos Pós-Burocráticos

Os resultados indicam crescimento significativo de modelos organizacionais pós-burocráticos caracterizados por descentralização, horizontalização e flexibilidade estrutural. Conceitos como gestão ágil, organizações em rede, *squads* multidisciplinares, empowerment e holocracia aparecem de maneira recorrente na literatura contemporânea.

Segundo Castells (1999), as organizações em rede representam uma adaptação estrutural às exigências da economia informacional, permitindo maior velocidade decisória, integração comunicacional e capacidade de inovação. Em consonância, Hamel e Zanini (2020) defendem que organizações menos hierarquizadas tendem a favorecer criatividade, autonomia e engajamento profissional.

Entretanto, os estudos analisados demonstram que a flexibilização organizacional também apresenta limitações e contradições. A literatura evidencia que estruturas excessivamente fluidas podem gerar: indefinição de responsabilidades; conflitos de autoridade; sobrecarga decisória; instabilidade institucional; dificuldade de coordenação estratégica.

Esses resultados corroboram as críticas formuladas por Mintzberg (2010), para quem organizações totalmente horizontalizadas tendem a enfrentar problemas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

relacionados à integração organizacional e à manutenção da coerência institucional.

A holocracia, por exemplo, aparece simultaneamente como modelo inovador e como experiência controversa. Embora Robertson (2015) destaque seu potencial para ampliar autonomia e participação colaborativa, estudos empíricos recentes apontam dificuldades relacionadas à governança, distribuição de responsabilidades e adaptação cultural das organizações ao modelo pós-hierárquico.

Desse modo, os resultados sugerem que a Administração contemporânea caminha menos para a eliminação completa das hierarquias e mais para modelos híbridos de gestão, combinando flexibilidade organizacional com mecanismos estratégicos de coordenação institucional.

4.5 Trabalho Híbrido, ESG e Novas Demandas Organizacionais

A revisão integrativa também evidenciou que a pandemia da Covid-19 acelerou transformações já em curso no ambiente organizacional, especialmente no que se refere à consolidação do trabalho híbrido e remoto. Segundo Kniffin *et al*. (2021), a virtualização das relações laborais redefiniu práticas de liderança, comunicação organizacional e mecanismos de controle institucional.

Os estudos analisados demonstram que modelos híbridos tendem a ampliar flexibilidade e autonomia profissional, mas também podem intensificar: isolamento ocupacional; hiperconectividade; sobrecarga digital; dissolução das fronteiras entre vida pessoal e trabalho.

Além disso, identificou-se crescente relevância das práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) na formulação das estratégias organizacionais contemporâneas. Conforme Porter e Kramer (2011), organizações socialmente responsáveis tendem a apresentar maior legitimidade institucional e sustentabilidade competitiva no longo prazo.

Nesse contexto, a Administração contemporânea passa a incorporar dimensões relacionadas à sustentabilidade, diversidade, ética corporativa e responsabilidade social, ampliando o escopo tradicional da gestão organizacional.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Os resultados indicam, portanto, que as organizações contemporâneas enfrentam o desafio de equilibrar inovação tecnológica, desempenho econômico, sustentabilidade institucional e valorização humana. Essa complexidade exige modelos administrativos mais integrativos, adaptativos e multidimensionais.

4.6 Sistematização Empírica dos Achados da Revisão

A análise dos 42 estudos selecionados permitiu identificar padrões temáticos recorrentes relacionados às transformações da Administração contemporânea na era digital. A sistematização empírica dos achados demonstrou forte predominância de investigações voltadas à transformação digital organizacional, à flexibilização das estruturas administrativas e à valorização estratégica do capital humano.

Os estudos analisados também evidenciaram crescimento significativo das pesquisas sobre inteligência artificial aplicada à gestão, liderança colaborativa, organizações ágeis e impactos do trabalho híbrido nas dinâmicas organizacionais contemporâneas.

A categorização temática possibilitou organizar os achados em cinco grandes eixos analíticos: transformação digital e inovação organizacional; gestão estratégica do capital humano; liderança e modelos colaborativos; flexibilização organizacional; sustentabilidade e governança contemporânea. A Tabela 2 apresenta a distribuição temática dos estudos analisados na revisão integrativa.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Tabela 2 — Frequência Temática dos Estudos Analisados

Eixo Temático	Frequência (n)	Percentual (%)
Transformação digital e inovação organizacional	11	26,2%
Capital humano e gestão estratégica de pessoas	8	19,0%
Liderança colaborativa e competências gerenciais	6	14,3%
Organizações ágeis e modelos flexíveis	7	16,7%
Trabalho híbrido e novas dinâmicas laborais	5	11,9%
ESG, sustentabilidade e governança organizacional	5	11,9%
Total	**42**	**100%**

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura consultada.

A análise dos dados demonstrou a predominância das discussões relacionadas à transformação digital organizacional, evidenciando que a literatura contemporânea da Administração se concentra fortemente nos impactos das tecnologias digitais sobre os modelos de gestão, os mecanismos decisórios e as estruturas institucionais.

Observou-se também elevada incidência de estudos voltados à gestão estratégica do capital humano, indicando crescente reconhecimento das competências humanas como diferencial competitivo na economia digital.

Por outro lado, verificou-se menor incidência de pesquisas empíricas aprofundadas acerca: dos impactos psicossociais da digitalização; da governança algorítmica; da precarização laboral em ambientes híbridos; das implicações éticas da inteligência artificial aplicada a gestão. Essa lacuna evidencia importante agenda investigativa para futuras pesquisas no campo da Administração contemporânea.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

Tabela 3 — Principais Tendências Identificadas na Literatura

Tendência Organizacional	Evidências Identificadas nos Estudos
Digitalização organizacional	Automação, IA, análise de dados e plataformas digitais
Flexibilização estrutural	Horizontalização, squads e modelos ágeis
Liderança colaborativa	Inteligência emocional, gestão híbrida e comunicação digital
Centralidade do capital humano	Aprendizagem contínua e competências adaptativas
Crescimento do trabalho híbrido	Virtualização das relações laborais
Expansão das práticas ESG	Sustentabilidade e responsabilidade organizacional
Intensificação da vigilância digital	Monitoramento algorítmico e controle de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura consultada.

A análise comparativa dos estudos demonstrou que a Administração contemporânea se encontra inserida em um cenário de transição paradigmática caracterizado pela coexistência de avanços tecnológicos, flexibilização organizacional e ampliação das exigências cognitivas e emocionais impostas aos trabalhadores.

Os dados encontrados na pesquisa revelam que, embora a digitalização favoreça inovação, conectividade e eficiência organizacional, ela também amplia tensões relacionadas a hiperconectividade, a intensificação do controle algorítmico e à sobrecarga laboral em ambientes híbridos.

Além disso, verificou-se forte convergência entre os autores quanto à necessidade de desenvolvimento de modelos organizacionais mais adaptativos, colaborativos e sustentáveis, capazes de integrar inovação tecnológica e valorização humana de maneira ética e estratégica.

4.7 Síntese Interpretativa dos Resultados

A análise dos estudos evidencia que a Administração contemporânea se encontra em processo de profunda transição paradigmática. Os resultados

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

demonstram que: a transformação digital redefine estruturas organizacionais; o capital humano torna-se ativo estratégico central; modelos rígidos de gestão perdem espaço para estruturas flexíveis; tecnologias digitais ampliam capacidades organizacionais; novas formas de liderança emergem em ambientes híbridos; práticas ESG ganham centralidade institucional.

Entretanto, os achados também revelam que tais transformações produzem tensões, ambiguidades e contradições importantes. Ao mesmo tempo em que a digitalização amplia inovação e conectividade, também pode intensificar mecanismos de vigilância, precarização e sobrecarga laboral.

Assim, os resultados sugerem que o futuro da Administração dependerá da capacidade das organizações de integrar tecnologia, inovação e valorização humana de maneira ética, sustentável e socialmente responsável, superando modelos puramente instrumentalistas da gestão organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as transformações da Administração contemporânea na era digital, com ênfase nas tendências emergentes da gestão organizacional e do capital humano, buscando compreender de que maneira os avanços tecnológicos, as mudanças estruturais das organizações e as novas dinâmicas do trabalho vêm redefinindo os modelos administrativos no século XXI.

A partir da revisão integrativa da literatura, verificou-se que a Administração contemporânea atravessa um processo de reconfiguração paradigmática marcado pela transição de estruturas burocráticas e verticalizadas para modelos organizacionais mais flexíveis, colaborativos e orientados pela inovação contínua.

Nesse contexto, observou-se que a transformação digital deixou de representar apenas um processo tecnológico para assumir caráter estrutural e estratégico, impactando profundamente as formas de liderança, os mecanismos decisórios, a cultura organizacional e a gestão de pessoas.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

As análises realizadas evidenciaram que o capital humano passou a ocupar posição central nas estratégias organizacionais contemporâneas, consolidando-se como um dos principais ativos intangíveis da economia digital. Diferentemente das abordagens clássicas da Administração, centradas prioritariamente na racionalização produtiva e no controle operacional, os modelos contemporâneos enfatizam competências relacionadas à criatividade, aprendizagem contínua, inteligência emocional, inovação e capacidade adaptativa.

Além disso, a análise demonstrou que tendências como liderança colaborativa, organizações ágeis, trabalho híbrido, gestão orientada por dados, *people analytics* e práticas ESG vêm ampliando significativamente a complexidade da gestão organizacional contemporânea. Tais transformações exigem das organizações novas capacidades institucionais voltadas à integração entre tecnologia, sustentabilidade, inovação e valorização humana.

Entretanto, os achados da pesquisa também revelaram importantes tensões e contradições associadas ao avanço da digitalização organizacional. Embora a transformação digital favoreça eficiência, conectividade e flexibilidade institucional, ela também pode intensificar mecanismos de vigilância algorítmica, hiperconectividade laboral, sobrecarga cognitiva e precarização subjetiva do trabalho. Dessa forma, o estudo evidenciou que os processos contemporâneos de modernização organizacional não produzem apenas avanços lineares, mas também desafios éticos, sociais e institucionais relevantes para o campo da Administração.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o aprofundamento das discussões acerca das transformações paradigmáticas da Administração contemporânea, ao estabelecer articulação crítica entre autores clássicos e literatura recente de alto impacto internacional.

Ao integrar diferentes perspectivas analíticas sobre transformação digital, capital humano, inovação organizacional e modelos pós-burocráticos de gestão, o estudo amplia a compreensão interdisciplinar acerca das dinâmicas organizacionais emergentes na economia digital.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

No âmbito prático e gerencial, os resultados reforçam a necessidade de que organizações contemporâneas desenvolvam modelos administrativos mais adaptativos, sustentáveis e humanizados, capazes de equilibrar desempenho econômico, inovação tecnológica e responsabilidade social.

Nesse sentido, torna-se fundamental que gestores contemporâneos compreendam que a competitividade organizacional não depende exclusivamente da incorporação de tecnologias avançadas, mas da capacidade de construir ambientes institucionais colaborativos, éticos e orientados ao desenvolvimento humano.

A pesquisa também apresenta implicações relevantes para futuras investigações científicas na área da Administração. Recomenda-se que estudos posteriores aprofundem empiricamente temas relacionados à inteligência artificial aplicada à gestão, governança algorítmica, impactos psicossociais do trabalho híbrido, liderança digital, sustentabilidade organizacional e novas configurações do capital humano em ambientes organizacionais altamente digitalizados.

O estudo apresenta limitações relacionadas à natureza exclusivamente bibliográfica, potencial viés de publicação, heterogeneidade metodológica dos estudos incluídos, predominância de evidências qualitativas, limitações inerentes às estratégias de indexação utilizadas e impossibilidade de generalização empírica direta dos achados.

Assim, futuras pesquisas poderão ampliar os resultados aqui apresentados mediante abordagens quantitativas, qualitativas ou métodos mistos, possibilitando análises comparativas entre diferentes contextos organizacionais e setores econômicos.

Conclui-se, portanto, que a Administração contemporânea se encontra inserida em um cenário de profundas transformações estruturais, no qual tecnologia, inovação e capital humano assumem papel estratégico para a sustentabilidade organizacional.

Nesse ambiente marcado pela complexidade, pela digitalização e pela emergência de novas formas de trabalho, o futuro das organizações dependerá crescentemente da capacidade de integrar eficiência econômica, inteligência

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

tecnológica e valorização humana em modelos de gestão mais flexíveis, éticos e socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

APPLEGARTH, M.; MARKS, R. **Contemporary organizational leadership and people management in digital environments**. New York: Routledge, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: strategies for taking charge**. New York: Harper & Row, 1985.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies**. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990. Original publicado em 1916.

HAMEL, G.; ZANINI, M. **Humanocracy: creating organizations as amazing as the people inside them**. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.
HAN, B.-C. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2017.

IANSITI, M.; LAKHANI, K. R. **Competing in the age of AI: strategy and leadership when algorithms and networks run the world**. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

KNIFFIN, K. M. *et al*. COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action. **American Psychologist**, Washington, v. 76, n. 1, p. 63-77, 2021.

LEE, M. Y.; EDMONDSON, A. C. Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. **Research in Organizational Behavior**, Amsterdam, v. 37, p. 35-58, 2017.

MARLER, J. H.; BOUDREAU, J. W. An evidence-based review of HR Analytics. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 28, n. 1, p. 3-26, 2017.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1933.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MINTZBERG, H. **Managing.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010.
NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

PAGE, M. J. *et al*. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews***. BMJ,*** London, v. 372, n. 71, p. 1-9, 2021.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

ROBERTSON, B. J. **Holacracy: the new management system for a rapidly changing world**. New York: Henry Holt and Company, 2015.
SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research,** Amsterdam, v. 104, p. 333-339, 2019.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990. Original publicado em 1911.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, London, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, Thousand Oaks, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2016.

TWENGE, J. M. **Generations: the real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America's future**. New York: Atria Books, 2023.

VERHOEF, P. C. *et al*. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research,** Amsterdam, v. 122, p. 889-901, 2021.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/04/2026 - **Accepted:** 05/06/2026
Vol: 13.12
DOI: 10.66104/cjsjhm80
Pages: 1-34

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. Original publicado em 1922.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

ZUBOFF, S. **A era do capitalismo de vigilância**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.