REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE COMPETÊNCIAS, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ADAPTABILIDADE ORGANIZACIONAL

CHALLENGES IN MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY: AN INTEGRATIVE REVIEW OF COMPETENCIES, DIGITAL TRANSFORMATION, AND ORGANIZATIONAL ADAPTABILITY

DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL SIGLO XXI: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA SOBRE COMPETENCIAS, TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y ADAPTABILIDAD ORGANIZATIVA

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

Max Ramon Teixeira Chagas
Mestrando em Administração de Empresas
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA
Orcid: https://orcid.org/0009-0003-2779-6010

Fernanda de Mello Santos
Mestranda em Estudos Jurídicos com ênfase em Direito Internacional
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA
Orcid: https://orcid.org/0009-0001-3660-7969

Izabel Janaina Barbosa da Silva
Doutora em Administração
São Luís University (SLU), Orlando, Flórida, USA
Orcid: https://orcid.org/0009-0006-6162-6498

Samuel Jackson de Oliveira Paiva
Mestrando em Administração de Empresas
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA
Orcid: https://orcid.org/0009-0000-1617-9365

Mayara Martins Barroso
Especialização em Gestão Pública
Faculdade Focus (FOCUS), Cascavel, Paraná, Brasil

Bruno Dias Moraes
Especialização MBA em Finanças Corporativas e Mercado Financeiro
Faculdade Focus (FOCUS), Cascavel, Paraná, Brasil

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Rodrigo Pinheiro Costa
Mestre em Administração de Empresas
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA

Ricardo Aparecido Tanaka
Mestrado em Administração com ênfase em Finanças
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA
Orcid: https://orcid.org/0009-0007-2332-4357

Joelma dos Santos Noronha Silva
Especialização em Psicopedagogia Institucional e Clínica
Instituto Educacional Maris (IEMAR), Minas Gerais, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0009-0002-7480-0804

Maria Eleine Costa Salgado
Mestra em Administração e Negócios
Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, USA

Resumo

As transformações tecnológicas, a intensificação da inovação e a crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade dos ambientes organizacionais têm produzido mudanças significativas nas práticas administrativas e nas competências requeridas para a atuação gerencial contemporânea. Nesse contexto, este artigo analisa os principais desafios impostos à Administração no século XXI, com ênfase na transformação tecnológica, nas novas configurações organizacionais, nas competências gerenciais e nas possibilidades práticas de enfrentamento desses desafios. Metodologicamente, caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa e natureza analítico-descritiva, orientada pela sistematização e interpretação crítica da produção científica sobre Administração contemporânea, transformação digital, inovação, liderança, competências e contexto VUCA. A análise do corpus evidencia que os desafios contemporâneos não decorrem exclusivamente da incorporação de tecnologias, mas da necessidade de articular competências técnicas, digitais, estratégicas, socioemocionais e adaptativas às práticas de liderança, gestão do conhecimento, aprendizagem contínua, inovação e tomada de decisão. Os achados indicam, ainda, que a transformação digital assume caráter sociotécnico, uma vez que seus efeitos dependem da interação entre tecnologia, pessoas, cultura, estratégia, processos e capacidade organizacional de aprendizagem. A partir dessa síntese, propõe-se o Modelo de Competências e Possibilidades Práticas para a Administração no Século XXI (MCPP-A21), estruturado na relação entre contexto de transformação, competências requeridas, práticas gerenciais e resultados organizacionais. Conclui-se que a Administração contemporânea demanda uma atuação capaz de integrar tecnologia, pessoas, estratégia, inovação e adaptabilidade, deslocando a centralidade exclusiva do controle e da previsibilidade para uma perspectiva orientada à aprendizagem, à geração de valor, à responsabilidade e à capacidade de resposta diante de contextos organizacionais em transformação.

Palavras-chave: Administração contemporânea; Transformação digital; Competências gerenciais; Inovação organizacional; Adaptabilidade estratégica.

Abstract

Technological transformations, the intensification of innovation, and the growing volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity of organizational environments have brought about significant changes in administrative practices and in the competencies required for contemporary

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

management. In this context, this article analyzes the main challenges facing management in the 21st century, with an emphasis on technological transformation, new organizational structures, managerial competencies, and practical ways to address these challenges. Methodologically, it is characterized as an integrative literature review, employing a qualitative approach and an analytical-descriptive nature, guided by the systematization and critical interpretation of scientific literature on contemporary management, digital transformation, innovation, leadership, competencies, and the VUCA context. Analysis of the corpus reveals that contemporary challenges do not stem exclusively from the incorporation of technologies, but from the need to integrate technical, digital, strategic, socio-emotional, and adaptive competencies into the practices of leadership, knowledge management, continuous learning, innovation, and decision-making. The findings also indicate that digital transformation takes on a sociotechnical character, since its effects depend on the interaction between technology, people, culture, strategy, processes, and organizational learning capacity. Based on this summary, we propose the Model of Competencies and Practical Possibilities for Management in the 21st Century (MCPP-A21), structured around the relationship between the context of transformation, required competencies, managerial practices, and organizational outcomes. It is concluded that contemporary management requires an approach capable of integrating technology, people, strategy, innovation, and adaptability, shifting the exclusive focus on control and predictability toward a perspective oriented toward learning, value creation, accountability, and responsiveness in the face of changing organizational contexts.

Keywords: Contemporary management; Digital transformation; Managerial competencies; Organizational innovation; Strategic adaptability.

Resumen

Las transformaciones tecnológicas, la intensificación de la innovación y la creciente volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de los entornos organizativos han provocado cambios significativos en las prácticas administrativas y en las competencias necesarias para el desempeño directivo actual. En este contexto, el presente artículo analiza los principales retos a los que se enfrenta la administración en el siglo XXI, haciendo hincapié en la transformación tecnológica, las nuevas configuraciones organizativas, las competencias directivas y las posibilidades prácticas para hacer frente a dichos retos. Desde el punto de vista metodológico, se trata de una revisión integradora de la literatura, de enfoque cualitativo y carácter analítico-descriptivo, orientada a la sistematización y la interpretación crítica de la producción científica sobre la gestión contemporánea, la transformación digital, la innovación, el liderazgo, las competencias y el contexto VUCA. El análisis del corpus pone de manifiesto que los retos contemporáneos no se derivan exclusivamente de la incorporación de tecnologías, sino de la necesidad de articular competencias técnicas, digitales, estratégicas, socioemocionales y adaptativas con las prácticas de liderazgo, gestión del conocimiento, aprendizaje continuo, innovación y toma de decisiones. Los resultados indican, además, que la transformación digital adquiere un carácter sociotécnico, ya que sus efectos dependen de la interacción entre la tecnología, las personas, la cultura, la estrategia, los procesos y la capacidad organizativa de aprendizaje. A partir de esta síntesis, se propone el Modelo de Competencias y Posibilidades Prácticas para la Administración en el Siglo XXI (MCPP-A21), estructurado en torno a la relación entre el contexto de transformación, las competencias requeridas, las prácticas de gestión y los resultados organizativos. Se concluye que la gestión contemporánea exige una actuación capaz de integrar tecnología, personas, estrategia, innovación y adaptabilidad, desplazando el protagonismo exclusivo del control y la previsibilidad hacia una perspectiva orientada al aprendizaje, la generación de valor, la responsabilidad y la capacidad de respuesta ante contextos organizativos en transformación.

Palabras clave: Gestión contemporánea; Transformación digital; Competencias de gestión; Innovación organizativa; Adaptabilidad estratégica.

1. INTRODUÇÃO

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

A Administração atravessa, no século XXI, um processo de reconfiguração que ultrapassa a simples atualização de técnicas, ferramentas e modelos de gestão. A intensificação da transformação tecnológica, a expansão da digitalização, a emergência da inteligência artificial, a aceleração dos processos de inovação e a crescente interdependência dos mercados têm alterado estruturas organizacionais, modelos de negócio, relações de trabalho e formas de tomada de decisão.

Paralelamente, as organizações são submetidas a ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, condições que desafiam pressupostos de estabilidade e previsibilidade que historicamente orientaram parcela significativa das práticas administrativas. Nesse contexto, administrar passa a significar não apenas planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, mas também interpretar mudanças, mobilizar pessoas, integrar tecnologias, produzir conhecimento e construir respostas adaptativas diante de situações cuja evolução nem sempre pode ser antecipada.

Essa transformação não implica a perda de relevância dos fundamentos clássicos da Administração. Ao contrário, as contribuições de Taylor, Fayol, Weber e Mayo permanecem fundamentais para compreender a formação histórica do pensamento administrativo e a evolução das organizações. Entretanto, princípios construídos em contextos marcados por maior previsibilidade, especialização, hierarquia e padronização precisam ser reinterpretados diante de organizações nas quais conhecimento, inovação, tecnologia, colaboração e capacidade adaptativa assumem importância crescente.

A própria evolução das teorias administrativas evidencia o deslocamento progressivo de uma concepção predominantemente mecanicista do trabalho para abordagens que incorporam pessoas, relações sociais, motivação, conhecimento e aprendizagem. No material que fundamenta este estudo, essa transição aparece associada à percepção de que modelos administrativos concebidos para situações rotineiras podem apresentar limitações quando aplicados indistintamente a contextos organizacionais particulares e complexos.

A questão assume maior complexidade quando se considera a transformação tecnológica. A incorporação de sistemas digitais, automação,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

inteligência artificial e recursos de análise de dados modifica processos e pode reduzir a realização de atividades repetitivas, ampliando o espaço para funções de planejamento, análise e tomada de decisão.

Entretanto, a tecnologia não produz, de forma automática, melhores resultados organizacionais. Sua efetividade depende da capacidade de articulá-la a pessoas, processos, cultura, estratégia e objetivos institucionais (Ridolfi *et al*., 2026). A literatura que fundamenta o presente estudo já aponta que a expansão tecnológica modifica o próprio conceito de administrador, exigindo aprendizagem contínua e conhecimentos relacionados à Tecnologia da Informação, ao mesmo tempo em que ressalta que os recursos tecnológicos permanecem dependentes de decisões, responsabilidades e competências humanas de gestão.

Essa constatação permite deslocar a discussão de uma perspectiva centrada exclusivamente na adoção tecnológica para uma abordagem sociotécnica da transformação organizacional. O desafio não está apenas em decidir quais tecnologias incorporar, mas em compreender como essas tecnologias modificam relações, competências, processos decisórios, estruturas de poder e formas de produção de valor. A transformação digital, portanto, não constitui fenômeno exclusivamente tecnológico; envolve mudanças simultâneas na estratégia, na cultura organizacional, nos processos de trabalho e nas competências profissionais.

Nesse cenário, a função do administrador também se modifica. A automação de tarefas operacionais e a crescente disponibilidade de dados podem deslocar o foco da atuação gerencial para atividades que exigem interpretação, julgamento, coordenação, liderança e capacidade de formular estratégias. Consequentemente, competências tradicionalmente associadas ao domínio técnico precisam ser articuladas a competências estratégicas, digitais, socioemocionais e adaptativas.

O administrador contemporâneo é chamado a compreender tecnologias sem necessariamente tornar-se especialista em todas elas, interpretar informações sem reduzir decisões a indicadores, liderar pessoas em contextos de mudança e estabelecer conexões entre inovação e objetivos organizacionais.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Essa transformação ocorre em um ambiente que a literatura denomina VUCA, acrônimo formado pelas palavras *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*. A volatilidade caracteriza a velocidade e a intensidade das mudanças; a incerteza refere-se à dificuldade de antecipar acontecimentos e seus efeitos; a complexidade decorre da multiplicidade e interdependência dos fatores que interferem nos fenômenos organizacionais; e a ambiguidade expressa situações nas quais informações e interpretações podem produzir diferentes significados. O próprio estudo que originou esta discussão identifica o contexto VUCA como elemento que desafia modelos tradicionais de gestão e demanda novas formas de atuação dos administradores.

A relevância do conceito, entretanto, não está apenas em caracterizar um ambiente instável. O contexto VUCA modifica as condições sob as quais as decisões administrativas são tomadas. Em situações de maior estabilidade, o planejamento pode apoiar-se fortemente em padrões históricos e pressupostos relativamente previsíveis. Em ambientes voláteis e ambíguos, por outro lado, decisões precisam ser tomadas com informações incompletas, relações causais pouco definidas e possibilidades de mudança no próprio cenário que orientou a decisão. O administrador passa, assim, a necessitar de capacidade de leitura de contexto, análise de cenários, flexibilidade, aprendizagem, experimentação e revisão de estratégias.

A liderança adquire, nesse processo, importância particular. A passagem de uma concepção centrada no administrador como autoridade formal para outra na qual ele também é responsável por desenvolver pessoas, favorecer a aprendizagem e mobilizar equipes expressa uma mudança substantiva no papel gerencial. O estudo de referência utilizado no desenvolvimento deste artigo já observa que as transformações tecnológicas e organizacionais ampliaram a importância da liderança e deslocaram a figura do administrador de uma posição predominantemente associada ao comando para uma função relacionada à influência, ao desenvolvimento de colaboradores e ao comprometimento com os objetivos organizacionais.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Essa mudança evidencia que a transformação tecnológica não reduz a importância das competências humanas; em determinadas circunstâncias, amplia seu valor estratégico. Comunicação, inteligência emocional, criatividade, pensamento crítico, negociação, liderança, colaboração e capacidade de aprendizagem tornam-se fundamentais quando as organizações precisam lidar simultaneamente com tecnologias emergentes, mudanças nas relações de trabalho e necessidade de inovação. A competência gerencial contemporânea, portanto, não pode ser reduzida ao domínio de ferramentas, mas deve ser compreendida como capacidade de integrar conhecimentos técnicos, digitais, estratégicos e relacionais.

A literatura contemporânea sobre transformação digital reforça essa compreensão ao demonstrar que processos de digitalização organizacional envolvem dimensões relacionadas à liderança, às competências e à capacidade de mudança, e não apenas à incorporação de tecnologias. Essa perspectiva é particularmente relevante porque evita uma interpretação determinista segundo a qual a simples disponibilidade de recursos tecnológicos seria suficiente para garantir inovação, competitividade ou desempenho. A transformação organizacional depende da maneira pela qual a tecnologia é incorporada aos sistemas de trabalho e articulada às capacidades humanas e estratégicas da organização.

Apesar da crescente produção científica sobre transformação digital, liderança, inovação, competências e ambientes de elevada incerteza, permanece relevante o desafio de integrar essas dimensões em uma compreensão articulada dos desafios contemporâneos da Administração. Parte da literatura tende a privilegiar aspectos tecnológicos; outra concentra-se nas competências profissionais; outras abordagens enfatizam liderança, inovação ou gestão de pessoas.

Embora essas contribuições sejam fundamentais, a fragmentação temática pode dificultar a compreensão de como esses elementos se relacionam na redefinição da função administrativa. O problema científico não reside, portanto, apenas em identificar quais mudanças estão ocorrendo, mas em compreender

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

quais competências e práticas administrativas permitem responder de maneira integrada a essas transformações.

Estudos recentes evidenciam que a produção científica sobre transformação organizacional e Administração contemporânea permanece distribuída entre diferentes dimensões analíticas, nem sempre articuladas em uma perspectiva integrada. Müller *et al.* (2024), ao investigarem competências de liderança para a transformação digital, identificaram diferentes portfólios de competências técnicas, de negócios e orientadas às pessoas, enfatizando que sua relevância varia conforme os objetivos e os direcionadores da transformação.

Em direção complementar, Schiuma *et al.* (2024) enfatizam as competências de liderança transformadora e a dimensão humana da transformação digital, demonstrando que a capacidade de conduzir processos de mudança não pode ser reduzida ao domínio tecnológico. Já Bansal *et al*. (2023) deslocam a análise para a transformação digital da gestão de recursos humanos, relacionando fatores digitais e individuais à capacidade de inovação e destacando a necessidade de uma compreensão integrada desse fenômeno. Esses estudos convergem quanto à relevância da articulação entre tecnologia e fatores humanos, mas diferem quanto à dimensão privilegiada, aos construtos mobilizados e aos mecanismos explicativos empregados (Ridolfi *et al*., 2026a).

A fragmentação também se manifesta no tratamento das bases teóricas e dos processos organizacionais associados à transformação digital. Theres e Strohmeier (2024), em uma análise meta-analítica de estudos sobre adoção de tecnologias digitais na gestão de recursos humanos, identificam fundamentos teóricos diversificados e resultados empíricos heterogêneos, evidenciando a necessidade de maior consolidação conceitual do campo.

Mais recentemente, Chen e Lin (2025) demonstraram que a aprendizagem organizacional ambidestra pode influenciar a transformação digital por meio de mecanismos relacionados ao *mindset* empreendedor e aos esforços de digitalização, deslocando a discussão da tecnologia isoladamente para os processos de aprendizagem e adaptação organizacional.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Em conjunto, essas evidências sugerem que a literatura avançou significativamente na compreensão de dimensões específicas da transformação administrativa, mas ainda apresenta menor sistematização sobre como tecnologia, competências, liderança, aprendizagem, inovação e gestão de pessoas se articulam como componentes interdependentes de uma mesma dinâmica organizacional. A lacuna, portanto, não reside na ausência de estudos sobre essas dimensões, mas na insuficiência de sínteses que expliquem suas relações e traduzam essa articulação em possibilidades práticas para a atuação administrativa no século XXI.

É nessa lacuna que se situa o presente estudo. Em vez de tratar tecnologia, inovação, liderança, competências e contexto VUCA como fenômenos independentes, propõe-se analisá-los como dimensões interdependentes de uma mesma transformação do campo administrativo. Essa perspectiva permite deslocar a discussão de uma abordagem meramente descritiva, centrada na identificação de tendências, para uma análise das relações entre contexto, competências, práticas gerenciais e possibilidades de resposta organizacional.

Diante desse cenário, formula-se a seguinte questão de pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados pela Administração no século XXI e quais competências, estratégias e possibilidades práticas são apontadas pela literatura para a atuação dos administradores em contextos organizacionais marcados pela transformação tecnológica, inovação e volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade?

A partir dessa questão, o objetivo geral deste estudo é analisar os principais desafios impostos à Administração no século XXI, com ênfase nas implicações da transformação tecnológica, das novas configurações organizacionais e das competências requeridas para a atuação gerencial contemporânea, bem como discutir possibilidades práticas de enfrentamento desses desafios.

Para alcançar esse propósito, estabelecem-se como objetivos específicos: 1) analisar a evolução das concepções administrativas e suas implicações para a compreensão do papel contemporâneo do administrador; 2) identificar os principais impactos da transformação tecnológica sobre processos, competências e práticas

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

de gestão; 3) compreender as implicações do contexto VUCA para a liderança e a tomada de decisão organizacional; 4) identificar as competências técnicas, digitais, estratégicas, socioemocionais e adaptativas requeridas do administrador contemporâneo; e 5) sistematizar possibilidades práticas de atuação capazes de articular tecnologia, pessoas, estratégia, inovação e aprendizagem organizacional.

A relevância deste estudo apresenta-se em três dimensões complementares. Do ponto de vista teórico, pretende contribuir para a integração de diferentes vertentes da literatura sobre Administração contemporânea, aproximando os debates sobre transformação tecnológica, competências, liderança, inovação e ambientes VUCA. Do ponto de vista prático, busca oferecer uma sistematização que possa subsidiar administradores e organizações na construção de estratégias de desenvolvimento profissional, transformação digital, gestão da mudança e tomada de decisão. Do ponto de vista científico, procura organizar criticamente a produção existente e identificar lacunas que possam orientar novas investigações empíricas sobre a reconfiguração da função administrativa.

A pesquisa é desenvolvida mediante revisão integrativa da literatura, abordagem que possibilita reunir e interpretar criticamente diferentes estudos sobre determinado fenômeno, permitindo identificar convergências, divergências, lacunas e possibilidades de síntese. O percurso metodológico é estruturado a partir da formulação da questão de pesquisa, definição das estratégias de busca, estabelecimento dos critérios de elegibilidade, seleção dos estudos, extração dos dados, avaliação metodológica e síntese dos resultados.

Para ampliar a transparência do processo, o estudo prevê a apresentação do percurso de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos segundo as recomendações do PRISMA 2020, adaptadas à natureza da revisão integrativa.

A análise será orientada por categorias relacionadas à transformação tecnológica e digitalização; inovação organizacional; competências digitais e técnicas; competências estratégicas e analíticas; competências socioemocionais e relacionais; liderança e gestão de pessoas; tomada de decisão em ambientes VUCA; adaptabilidade e aprendizagem contínua; e possibilidades práticas de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

atuação gerencial. A articulação dessas categorias permitirá ultrapassar a simples descrição da literatura e investigar como diferentes dimensões se relacionam na construção do perfil do administrador contemporâneo.

A contribuição pretendida consiste, portanto, em propor uma leitura integrada dos desafios da Administração no século XXI, compreendendo que a transformação do papel gerencial não decorre exclusivamente da tecnologia, mas da interação entre mudanças tecnológicas, complexidade ambiental, novas competências, liderança, aprendizagem e inovação. Parte-se da premissa de que organizações capazes de responder aos desafios contemporâneos são aquelas que conseguem articular pessoas, tecnologia, estratégia e conhecimento, transformando mudanças ambientais em oportunidades de aprendizagem, adaptação e criação de valor.

Além desta introdução, o artigo está organizado em seções que apresentam a fundamentação teórica, contemplando a evolução da Administração e sua ressignificação contemporânea, a transformação tecnológica, o contexto VUCA, as competências gerenciais, a liderança, a gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional, a inovação e as possibilidades práticas para a Administração contemporânea.

Na sequência, apresenta-se o percurso metodológico da revisão integrativa e, posteriormente, os resultados e sua discussão, organizados a partir das categorias analíticas identificadas no corpus. Por fim, as considerações finais retomam a questão de pesquisa, sintetizam as contribuições do estudo, apresentam suas limitações e indicam possibilidades para futuras investigações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão dos desafios impostos à Administração no século XXI requer uma perspectiva capaz de articular continuidade histórica e transformação organizacional. As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais não eliminam os fundamentos que constituíram o campo administrativo, mas alteram as condições nas quais planejamento, organização, direção e controle são exercidos.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Nesse sentido, a fundamentação teórica deste estudo não parte da pressuposição de um modelo integrado previamente definido, mas organiza os principais referenciais que permitem interpretar as categorias posteriormente examinadas na revisão integrativa.

A literatura clássica é mobilizada para compreender a constituição histórica da Administração e as bases de racionalidade, eficiência, estrutura e coordenação que permanecem presentes nas organizações. Em seguida, a discussão avança para a transformação tecnológica, a digitalização, o contexto VUCA, as competências gerenciais, a liderança, a gestão de pessoas, a aprendizagem, a inovação e a adaptabilidade. Essa organização permite construir um quadro conceitual de análise sem antecipar os resultados da revisão. Assim, as relações entre contexto, competências, práticas e resultados serão examinadas posteriormente à luz do corpus selecionado.

2.1 Da Administração clássica à Administração contemporânea: permanências, rupturas e ressignificações

A Administração constitui um campo de conhecimento historicamente vinculado às transformações dos sistemas produtivos, à expansão das organizações e à necessidade de coordenar pessoas, recursos e processos. A Administração Científica de Taylor (1911) representou um marco na racionalização do trabalho ao enfatizar a análise sistemática das tarefas, a padronização dos procedimentos e a busca de maior eficiência.

Fayol (1949), por sua vez, contribuiu para a sistematização das funções administrativas e para a compreensão da administração como atividade passível de organização e princípios próprios. Weber (1947) ampliou a compreensão das organizações ao analisar a burocracia como forma de dominação racional-legal, destacando elementos como autoridade, regras, especialização e formalização.

Essas formulações não podem ser interpretadas apenas como antecedentes históricos superados. Elas estabeleceram categorias fundamentais para compreender problemas que continuam presentes na Administração, entre eles

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

coordenação, divisão do trabalho, autoridade, estrutura, planejamento e controle. A questão contemporânea reside menos em abandonar esses fundamentos do que em compreender seus limites quando aplicados a organizações submetidas a transformações tecnológicas aceleradas, maior interdependência, complexidade e necessidade de inovação.

A racionalização do trabalho também precisa ser compreendida em relação às transformações históricas dos sistemas produtivos. Moraes Neto (1986), ao discutir maquinaria, taylorismo e fordismo, evidencia como a organização do trabalho esteve associada a processos de racionalização e reorganização da produção. Essa trajetória contribui para compreender que mudanças tecnológicas sempre produziram efeitos sobre as formas de organizar o trabalho, distribuir tarefas e estabelecer relações entre trabalhadores, máquinas e processos.

Ao mesmo tempo, a história da Administração demonstra que a eficiência não pode ser dissociada da dimensão humana das organizações. Mayo (1933) deslocou parte da atenção para os problemas humanos da civilização industrial, contribuindo para a consolidação de uma perspectiva que reconhece a influência das relações sociais, dos grupos e das condições humanas sobre o funcionamento organizacional. Ramos (1984), ao problematizar os modelos de homem subjacentes à teoria administrativa, amplia essa discussão ao questionar concepções excessivamente restritas da racionalidade organizacional.

Essa trajetória evidencia que a Administração se desenvolveu por meio de sucessivas ampliações de seu objeto. Se as primeiras abordagens privilegiaram eficiência, estrutura, racionalização e controle, outras perspectivas passaram a incorporar pessoas, relações sociais, motivação, conhecimento e dimensões humanas. Chiavenato (2003) sintetiza essa evolução ao apresentar a Administração como um campo abrangente, constituído por diferentes escolas e abordagens que respondem a problemas organizacionais situados historicamente.

A Administração contemporânea, portanto, não deve ser compreendida como ruptura absoluta com a Administração clássica. O que se observa é uma ressignificação de conceitos e práticas diante de condições organizacionais distintas. Planejamento, organização, direção e controle permanecem relevantes,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

mas passam a coexistir com aprendizagem, inovação, gestão do conhecimento, colaboração, adaptabilidade e uso estratégico de tecnologias.

Teixeira (2010), ao discutir concepções tradicionais e inovadoras de Administração, contribui para compreender essa tensão entre permanência e renovação. A questão contemporânea não consiste em escolher entre modelos tradicionais e inovadores, mas em identificar em que condições determinadas encontradas nos princípios administrativos continuam pertinentes e de que modo precisam ser reinterpretados diante de novas configurações organizacionais.

Essa perspectiva histórica é importante para o presente estudo porque impede uma interpretação determinista segundo a qual a tecnologia teria inaugurado, isoladamente, uma nova Administração. As transformações tecnológicas devem ser analisadas como parte de um processo mais amplo de mudança organizacional no qual estruturas, processos, pessoas, conhecimentos, competências e formas de criação de valor também são modificados.

2.2 Transformação tecnológica e reconfiguração da função administrativa

A transformação tecnológica constitui uma das principais dimensões de mudança das organizações contemporâneas, mas não pode ser reduzida à simples aquisição de equipamentos, softwares ou plataformas digitais. O fenômeno envolve modificações em processos, estruturas, fluxos informacionais, relações de trabalho, modelos de negócio e mecanismos de tomada de decisão. Por essa razão, sua análise exige deslocar o foco da tecnologia como ferramenta para a tecnologia como elemento inserido em sistemas organizacionais mais amplos.

Albertin e Albertin (2008) já evidenciavam a relação entre tecnologias de informação e desempenho empresarial, demonstrando a relevância estratégica da tecnologia para as organizações. Entretanto, a transformação digital contemporânea amplia esse debate ao envolver não somente a utilização de recursos tecnológicos, mas também a reorganização das formas pelas quais as organizações criam valor, coordenam atividades e desenvolvem capacidades.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Elia *et al.* (2024) contribuem para essa discussão ao proporem o Digital Transformation Canvas como estrutura conceitual para compreender a liderança dos processos de transformação digital. A abordagem reforça a necessidade de tratar a transformação como processo organizacional que demanda articulação entre diferentes elementos, em vez de compreendê-la como iniciativa exclusivamente tecnológica.

Essa perspectiva é relevante porque a implementação de tecnologias ocorre em organizações previamente constituídas, com culturas, estruturas, relações de poder, competências, processos e conhecimentos específicos. Consequentemente, a presença de uma tecnologia não garante, por si mesma, mudança organizacional, inovação ou melhoria do desempenho. Os resultados dependem da capacidade de integração entre recursos tecnológicos, objetivos estratégicos, processos de trabalho e capacidades humanas.

A transformação tecnológica também modifica o conteúdo do trabalho administrativo. Atividades relacionadas à coleta, organização e processamento de informações podem ser parcialmente automatizadas, ampliando a importância de competências associadas à interpretação, julgamento, coordenação, comunicação, formulação estratégica e tomada de decisão. O administrador contemporâneo, nesse cenário, não precisa substituir especialistas técnicos, mas precisa compreender suficientemente as tecnologias para avaliar suas possibilidades, limitações, riscos e implicações organizacionais.

A inteligência artificial aprofunda esse movimento ao ampliar a capacidade de processamento de informações, reconhecimento de padrões, automação e apoio à decisão. Entretanto, sua incorporação também envolve questões relacionadas à qualidade das informações, responsabilidade, governança, segurança, privacidade, supervisão e julgamento humano. A competência digital do administrador, portanto, não pode ser reduzida ao domínio operacional de ferramentas; envolve capacidade crítica para compreender seus efeitos sobre pessoas, processos, estratégias e decisões.

McCarthy, Sammon e Alhassan (2024) reforçam essa dimensão ao discutirem as características da liderança da transformação digital a partir da

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

perspectiva dos profissionais envolvidos nesses processos. A contribuição é particularmente relevante porque desloca a análise da tecnologia em si para as condições organizacionais e humanas necessárias à condução da transformação. Schiuma *et al.* (2024), igualmente, enfatizam as competências de liderança transformadora necessárias à transformação digital. A discussão permite compreender que a transformação tecnológica exige não apenas capacidades técnicas, mas também competências relacionadas à mobilização de pessoas, construção de sentido, mudança organizacional e articulação entre diferentes atores.

Desse modo, a transformação tecnológica constitui, para este estudo, uma categoria analítica que envolve pelo menos quatro questões interdependentes: mudanças nos processos organizacionais; reconfiguração das competências; transformação das práticas de liderança e gestão; e novas condições de tomada de decisão. Essas dimensões serão posteriormente confrontadas com os resultados encontrados no corpus da revisão integrativa.

2.3 Mundo VUCA, complexidade e tomada de decisão gerencial

A transformação tecnológica ocorre em ambientes organizacionais caracterizados simultaneamente por mudanças econômicas, sociais, políticas e competitivas. Nesse contexto, o conceito de VUCA *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*, oferece uma lente interpretativa para analisar situações nas quais velocidade de mudança, imprevisibilidade, interdependência e multiplicidade de interpretações desafiam modelos administrativos baseados em estabilidade e previsibilidade.

A volatilidade está relacionada à intensidade e velocidade das mudanças; a incerteza, à dificuldade de antecipar acontecimentos e suas consequências; a complexidade, à multiplicidade e interdependência de fatores envolvidos nos fenômenos organizacionais; e a ambiguidade, à existência de informações ou situações suscetíveis a interpretações distintas. Consideradas em conjunto, essas

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

características alteram as condições sob as quais os administradores planejam, avaliam riscos e tomam decisões.

A relevância do conceito de VUCA, para além de sua função descritiva, está em permitir a problematização da racionalidade administrativa em ambientes nos quais as informações são incompletas e os efeitos das decisões podem ser difíceis de antecipar. Em situações relativamente estáveis, a experiência histórica e os procedimentos estabelecidos podem oferecer parâmetros importantes para a decisão. Em ambientes caracterizados por elevada volatilidade e ambiguidade, contudo, torna-se necessário combinar análise, interpretação, aprendizagem e revisão das premissas utilizadas.

Essa condição não implica abandono do planejamento. Ao contrário, o planejamento adquire caráter mais flexível e prospectivo. Em vez de depender exclusivamente da previsão de um futuro único, a Administração precisa considerar cenários alternativos, acompanhar mudanças ambientais e criar mecanismos que permitam revisar estratégias quando novas informações forem disponibilizadas.

A complexidade também modifica a natureza da tomada de decisão. Problemas organizacionais contemporâneos frequentemente envolvem relações entre tecnologia, pessoas, cultura, processos, recursos e estratégia. Consequentemente, decisões isoladas podem produzir efeitos não previstos em outras partes do sistema. A visão sistêmica torna-se, assim, uma dimensão importante da capacidade gerencial.

O contexto VUCA também produz consequências para a liderança. Em situações nas quais nenhuma posição hierárquica concentra todas as informações necessárias, a capacidade de mobilizar conhecimentos distribuídos entre diferentes atores torna-se relevante. Comunicação, colaboração, confiança, participação e aprendizagem passam a integrar os processos de decisão.

McCarthy, Sammon e Alhassan (2024) e Schiuma *et al*. (2024), ao discutirem liderança no contexto da transformação digital, contribuem para aproximar essa problemática da atuação gerencial contemporânea. A liderança deixa de ser analisada exclusivamente como exercício formal de autoridade e passa a envolver a capacidade de conduzir processos de mudança, integrar

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

conhecimentos e criar condições para que diferentes atores participem da transformação organizacional.

Nesse sentido, o conceito de VUCA será tratado neste estudo não como explicação suficiente dos desafios administrativos, mas como categoria de contexto. Sua função analítica é permitir investigar posteriormente quais competências e práticas são apontadas pelo corpus como respostas a ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

2.4 Competências gerenciais no século XXI: integração entre tecnologia, pessoas e estratégia

As transformações organizacionais modificam não apenas os processos de trabalho, mas também o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e capacidades mobilizados pelos administradores. A discussão contemporânea sobre competências, portanto, precisa considerar simultaneamente a expansão das tecnologias digitais, a complexificação dos processos decisórios, a necessidade de inovação e a permanência da dimensão humana da gestão.

O administrador contemporâneo precisa compreender tecnologias, interpretar informações, analisar cenários, mobilizar pessoas e articular decisões com objetivos estratégicos. Isso não significa transformá-lo em especialista técnico de todas as tecnologias disponíveis, mas desenvolver um nível de letramento capaz de permitir diálogo qualificado com especialistas, avaliação crítica das soluções adotadas e compreensão das implicações organizacionais da transformação tecnológica.

A primeira dimensão analítica refere-se às competências técnicas e digitais. Elas abrangem a compreensão de sistemas e tecnologias, interpretação de dados, avaliação de oportunidades e riscos tecnológicos e capacidade de incorporar recursos digitais aos processos organizacionais. Albertin e Albertin (2008) ajudam a compreender a dimensão estratégica da tecnologia da informação, enquanto Elia *et al.* (2024) ampliam essa perspectiva ao situar a transformação digital no âmbito da mudança organizacional.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

A segunda dimensão compreende competências estratégicas e analíticas. Elas envolvem pensamento sistêmico, análise de cenários, interpretação de informações, planejamento, avaliação de riscos e tomada de decisão. Em ambientes marcados pelo excesso de dados, o desafio administrativo não está apenas em acessar informações, mas em distinguir o que é relevante, estabelecer relações e transformar dados em conhecimento útil à decisão.

A terceira dimensão corresponde às competências socioemocionais e relacionais. Comunicação, empatia, inteligência emocional, negociação, colaboração, liderança e gestão de conflitos assumem importância em organizações que dependem crescentemente de equipes multidisciplinares, estruturas colaborativas e compartilhamento de conhecimento.

A quarta dimensão refere-se às competências adaptativas e de inovação. Flexibilidade, criatividade, aprendizagem contínua, experimentação e capacidade de resposta às mudanças tornam-se relevantes em contextos nos quais as competências profissionais não permanecem estáticas. A capacidade de aprender continuamente passa a ser associada à própria sustentabilidade da atuação profissional.

O *Future of Jobs Report* 2025, do *World Economic Forum* (2025), reforça a magnitude dessa transformação ao indicar que aproximadamente 39% das competências centrais requeridas no trabalho deverão ser transformadas até 2030. O relatório também destaca a permanência de competências humanas, como pensamento analítico, criatividade, resiliência, flexibilidade, agilidade, liderança e colaboração. Esses dados reforçam a necessidade de evitar uma oposição simplista entre competências tecnológicas e humanas.

A formação profissional, nesse contexto, não pode ser reduzida à formação acadêmica inicial. A velocidade das transformações exige processos permanentes de atualização, desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida. Ao mesmo tempo, a responsabilidade pelo desenvolvimento de competências não deve ser atribuída exclusivamente ao indivíduo. Organizações também precisam criar condições para capacitação, experimentação, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de lideranças.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Essa compreensão permite estabelecer uma importante distinção analítica: competências constituem recursos mobilizados pelos administradores, mas sua efetiva expressão depende das condições organizacionais nas quais são utilizadas. Portanto, a existência de determinada competência não implica automaticamente a produção de determinado resultado. A relação entre competências, práticas e resultados precisa ser demonstrada pelos estudos analisados.

2.5 Liderança, gestão de pessoas e aprendizagem organizacional

A transformação das competências gerenciais implica também a ressignificação da liderança. A passagem de estruturas fortemente baseadas em autoridade, hierarquia e controle para configurações mais colaborativas não significa desaparecimento da autoridade gerencial, mas mudança na forma de exercê-la.

A liderança contemporânea pode ser compreendida como capacidade de mobilizar conhecimentos, pessoas e recursos em torno de objetivos organizacionais. Em ambientes complexos, a autoridade formal não assegura, isoladamente, acesso às informações necessárias para interpretar mudanças. O líder precisa criar condições para circulação do conhecimento, comunicação, colaboração, confiança e aprendizagem.

McCarthy, Sammon e Alhassan (2024) contribuem diretamente para essa discussão ao analisar características da liderança da transformação digital. O estudo permite compreender que a transformação tecnológica demanda práticas de liderança capazes de envolver atores organizacionais e considerar as condições concretas nas quais a mudança ocorre.

Schiuma *et al*. (2024), por sua vez, situam a liderança transformadora como componente das competências necessárias à transformação digital. A liderança assume, nesse enquadramento, função de integração entre mudança tecnológica, desenvolvimento de pessoas e transformação organizacional.

A gestão de pessoas torna-se inseparável dessa discussão. Organizações que incorporam tecnologias sem desenvolver seus profissionais podem enfrentar

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

resistência, baixa utilização dos recursos, perda de conhecimento e dificuldades de adaptação. Da mesma forma, programas de desenvolvimento de pessoas desvinculados da estratégia organizacional podem não produzir mudanças significativas.

Nesse ponto, a aprendizagem organizacional constitui dimensão mediadora entre mudança e adaptação. Uma organização capaz de aprender continuamente pode identificar erros, revisar pressupostos, disseminar conhecimentos e ajustar práticas. A aprendizagem deixa, assim, de representar apenas atributo individual e passa a envolver processos coletivos de produção, compartilhamento e utilização do conhecimento.

A gestão do conhecimento adquire particular importância em ambientes digitais caracterizados por grande disponibilidade de informações. O problema administrativo contemporâneo frequentemente não é a ausência de dados, mas a dificuldade de selecionar, interpretar e utilizar informações relevantes. A capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisão constitui, portanto, uma dimensão estratégica da atuação gerencial.

Essa perspectiva aproxima liderança, gestão de pessoas e aprendizagem sem pressupor que sejam fenômenos equivalentes. A liderança corresponde a práticas de mobilização e coordenação; a gestão de pessoas envolve condições institucionais para desenvolvimento e utilização de capacidades; e a aprendizagem organizacional refere-se aos processos pelos quais experiências, informações e conhecimentos são incorporados às práticas coletivas.

A relação entre essas dimensões será posteriormente examinada no corpus da revisão integrativa, permitindo verificar em que medida a literatura converge ou diverge quanto ao papel da liderança, das pessoas e da aprendizagem nos processos de transformação organizacional.

2.6 Inovação, adaptabilidade e possibilidades práticas para a Administração contemporânea

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

A inovação constitui dimensão central das transformações administrativas contemporâneas, mas não deve ser confundida com adoção permanente de tecnologias ou lançamento de novos produtos. Ela também envolve mudanças em processos, modelos organizacionais, práticas de gestão e formas de criação de valor.

A inovação requer condições organizacionais que permitam experimentação, aprendizagem e revisão de práticas. Isso introduz uma tensão importante entre controle e experimentação. O controle continua necessário para assegurar coerência, responsabilidade e utilização adequada de recursos, mas não pode impedir processos de aprendizagem e exploração de alternativas em contextos nos quais soluções previamente estabelecidas podem tornar-se inadequadas.

A adaptabilidade apresenta relação estreita com essa problemática. Organizações excessivamente rígidas podem apresentar eficiência em condições estáveis, mas encontrar dificuldades diante de mudanças rápidas. Entretanto, flexibilidade sem direção estratégica pode produzir dispersão de recursos e perda de foco. A capacidade adaptativa, portanto, precisa coexistir com propósito organizacional, critérios de decisão e mecanismos de aprendizagem.

O World Economic Forum (2025) reforça a relevância dessa combinação ao apontar crescimento da importância de competências tecnológicas e, simultaneamente, de criatividade, resiliência, flexibilidade, agilidade, liderança e aprendizagem contínua. A questão, portanto, não consiste em optar entre tecnologia e capacidade humana, mas em compreender como ambas podem ser mobilizadas de maneira complementar.

A partir da literatura utilizada nesta fundamentação, algumas possibilidades práticas podem ser tomadas como categorias para investigação posterior, sem serem ainda apresentadas como resultados da revisão. Entre elas encontram-se: desenvolvimento de competências digitais estratégicas; utilização crítica de dados e tecnologias na tomada de decisão; fortalecimento de lideranças capazes de conduzir mudanças; institucionalização da aprendizagem contínua; e integração entre inovação, pessoas e estratégia.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Essas possibilidades também encontram respaldo na discussão sobre transformação digital desenvolvida por Elia et al. (2024), McCarthy, Sammon e Alhassan (2024) e Schiuma *et al*. (2024), na medida em que esses estudos aproximam tecnologia, liderança e transformação organizacional. Entretanto, a fundamentação teórica não permite afirmar, isoladamente, que essas dimensões formam um modelo causal ou universal. Tal afirmação dependeria da análise sistemática dos estudos que compõem o corpus.

Assim, inovação e adaptabilidade serão consideradas categorias analíticas capazes de auxiliar a interpretação dos estudos selecionados. A análise deverá verificar quais práticas são efetivamente apontadas pela literatura, em quais contextos são utilizadas, quais competências mobilizam e quais resultados são associados a elas.

2.7 Síntese conceitual e categorias analíticas para a revisão integrativa

A fundamentação desenvolvida permite reconhecer que os desafios da Administração contemporânea não podem ser reduzidos a uma única dimensão. A transformação tecnológica modifica processos e estruturas; os ambientes VUCA alteram as condições da tomada de decisão; as competências gerenciais precisam acompanhar mudanças nos instrumentos e conteúdos do trabalho; a liderança e a gestão de pessoas influenciam a mobilização de capacidades; a aprendizagem possibilita revisão e incorporação de conhecimentos; e a inovação e a adaptabilidade constituem respostas possíveis diante de ambientes em transformação.

Entretanto, é necessário distinguir síntese teórica de resultado da revisão integrativa. Os elementos apresentados nesta seção constituem referenciais para orientar a leitura e a interpretação do corpus, não evidências suficientes para afirmar previamente que existe uma relação necessária entre contexto, competências, práticas e resultados.

Por essa razão, o presente estudo adota inicialmente oito categorias analíticas, construídas a partir da literatura e passíveis de refinamento durante a

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

análise do corpus: 1) transformação tecnológica e digitalização; 2) inovação organizacional; 3) competências digitais e técnicas; 4) competências socioemocionais e relacionais; 5) liderança e gestão de pessoas; 6) tomada de decisão em ambientes VUCA; 7) adaptabilidade e aprendizagem contínua; e 8) possibilidades práticas de atuação gerencial.

Essas categorias não devem ser compreendidas como compartimentos independentes. A revisão integrativa deverá investigar precisamente as relações estabelecidas pelos estudos entre elas, identificando convergências, divergências, lacunas e diferentes condições de ocorrência. Dessa forma, a análise desloca-se da simples identificação de tendências para a compreensão das relações entre transformação organizacional, competências, práticas gerenciais e possibilidades de resposta.

A partir desse procedimento, a eventual relação entre contexto de transformação, competências requeridas, práticas gerenciais e resultados organizacionais será apresentada somente na seção de resultados e discussão, caso seja efetivamente sustentada pela síntese do corpus. Se os estudos selecionados demonstrarem convergência suficiente entre essas dimensões, essa relação poderá fundamentar a proposição do Modelo de Competências e Possibilidades Práticas para a Administração no Século XXI (MCPP-A21).

Desse modo, o MCPP-A21 não é assumido, nesta fundamentação, como conclusão antecipada. Sua construção deverá resultar da sequência analítica corpus → categorias → evidências → síntese → relações → modelo. Essa inversão é fundamental para preservar a coerência epistemológica da revisão integrativa e evitar que a proposta conceitual seja apresentada como resultado antes de sua sustentação pela literatura analisada.

Consequentemente, a fundamentação teórica cumpre duas funções complementares: estabelece os referenciais históricos e contemporâneos necessários à interpretação da Administração no século XXI e fornece categorias preliminares para a análise sistemática da literatura. Os resultados da revisão serão responsáveis por demonstrar quais dessas categorias apresentam maior

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

recorrência, como se articulam e quais relações podem sustentar uma síntese integradora e, eventualmente, a proposição do MCPP-A21.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento e abordagem da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa e natureza analítico-descritiva, desenvolvida com o objetivo de sintetizar criticamente a produção científica relacionada aos desafios contemporâneos da Administração no século XXI, com ênfase na transformação tecnológica e digital, nas competências gerenciais, na liderança, na inovação organizacional, na aprendizagem e na adaptabilidade em contextos caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA).

A escolha da revisão integrativa decorre da necessidade de articular contribuições provenientes de diferentes delineamentos metodológicos, uma vez que o objeto investigado envolve dimensões tecnológicas, estratégicas, humanas, organizacionais e ambientais que não podem ser adequadamente apreendidas por uma única perspectiva metodológica. A revisão integrativa permite reunir resultados de estudos empíricos, revisões e contribuições teóricas, possibilitando identificar convergências, divergências, lacunas e relações entre diferentes dimensões de um fenômeno complexo.

O percurso metodológico foi estruturado com base nas etapas propostas por Whittemore e Knafl (2005): 1) identificação do problema e formulação da questão de pesquisa; 2) definição da estratégia de busca; 3) estabelecimento dos critérios de elegibilidade; 4) seleção e avaliação dos estudos; 5) extração e organização dos dados; e 6) síntese integrativa das evidências. Para ampliar a transparência do processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, adotaram-se também as recomendações de relato do PRISMA 2020, adaptadas às características da revisão integrativa. O próprio manuscrito estabelece essa articulação entre

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Whittemore e Knafl (2005) e PRISMA 2020 como fundamento do percurso metodológico.

A questão de pesquisa que orientou a revisão foi: quais são os principais desafios enfrentados pela Administração no século XXI e quais competências, estratégias e possibilidades práticas são apontadas pela literatura para a atuação dos administradores em contextos organizacionais marcados pela transformação tecnológica, inovação e volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade?

A questão foi desdobrada nos seguintes objetivos analíticos: compreender a evolução das concepções administrativas e suas implicações para o papel contemporâneo do administrador; identificar os impactos da transformação tecnológica sobre processos, competências e práticas de gestão; compreender as implicações do contexto VUCA para liderança e tomada de decisão; identificar competências técnicas, digitais, estratégicas, socioemocionais e adaptativas; e sistematizar possibilidades práticas capazes de articular tecnologia, pessoas, estratégia, inovação e aprendizagem organizacional.

3.2 Bases de dados, período e estratégia de busca

A pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases *Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SciELO e SPELL,* selecionadas por sua pertinência para a localização de estudos nacionais e internacionais relacionados à Administração, gestão, transformação digital, competências, liderança, inovação e mudança organizacional. A estratégia eletrônica foi complementada por busca manual nas listas de referências dos estudos selecionados, procedimento utilizado para ampliar a possibilidade de identificação de trabalhos relevantes.

O recorte temporal principal contemplou publicações entre 2013 e 2026. O período foi definido em razão da necessidade de concentrar a análise na literatura contemporânea relacionada à aceleração da transformação tecnológica, digitalização, inovação, competências emergentes e mudanças nas formas de gestão. O manuscrito preserva, paralelamente, obras clássicas indispensáveis à

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

fundamentação histórica e conceitual da Administração, sem confundi-las com a produção contemporânea utilizada para a síntese da revisão.

Foram considerados trabalhos publicados em português, inglês e espanhol. Os descritores foram organizados em torno dos seguintes eixos temáticos: Administração; transformação digital; competências gerenciais; liderança; inovação organizacional; aprendizagem; adaptabilidade; e contexto VUCA, combinados mediante os operadores booleanos AND e OR.

A estratégia de busca foi concebida de modo a contemplar tanto termos associados às transformações tecnológicas quanto aqueles relacionados às capacidades humanas e organizacionais necessárias à sua gestão. Essa opção decorre da própria lacuna identificada no estudo: embora exista produção científica significativa sobre transformação digital, competências, liderança, inovação e gestão de pessoas, essas dimensões aparecem frequentemente tratadas de forma fragmentada.

Para garantir transparência, recomenda-se que as *strings* completas efetivamente utilizadas em cada base sejam mantidas em registro suplementar da pesquisa. O artigo atualmente informa os descritores, operadores e bases, mas não apresenta as *strings* completas nem o número de resultados recuperados individualmente em cada base. Portanto, esses dados não são preenchidos artificialmente nesta versão.

3.3 Critérios de inclusão e exclusão

Foram considerados elegíveis artigos científicos completos, publicados em periódicos revisados por pares, nos idiomas português, inglês e espanhol, que apresentassem relação direta com os desafios contemporâneos da Administração e contribuição teórica ou empírica pertinente à questão de pesquisa.

Foram excluídos: a) estudos duplicados recuperados em mais de uma base; b) documentos sem disponibilidade de texto completo; c) publicações sem aderência temática ao objeto da investigação; d) trabalhos de natureza

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

exclusivamente opinativa; e e) produções sem fundamentação científica suficiente para contribuir para a síntese analítica.

A seleção foi realizada considerando simultaneamente pertinência temática, aderência ao problema de pesquisa, contribuição científica e possibilidade de extração das informações necessárias à análise.

Uma distinção metodológica foi estabelecida entre o corpus científico principal e as fontes complementares de fundamentação. Os artigos contemporâneos diretamente relacionados ao objeto constituem a base da síntese integrativa. Obras clássicas da Administração e documentos institucionais foram preservados quando necessários para contextualização histórica, fundamentação conceitual ou discussão de tendências, mas não foram tratados como equivalentes aos artigos científicos da revisão.

Essa distinção é necessária porque o manuscrito utiliza, além de artigos científicos, fontes como o World Economic Forum (2025), obra de Chiavenato (2003) e estudo de Albertin e Albertin (2008). Essas referências são relevantes para o argumento geral, mas possuem natureza documental ou teórica distinta da dos artigos científicos contemporâneos.

3.4 Processo de seleção dos estudos

A seleção dos estudos foi desenvolvida em três etapas sucessivas: 1) leitura dos títulos e resumos; 2) leitura integral dos textos potencialmente elegíveis; e 3) avaliação da aderência metodológica e temática. Para cada estudo incluído foi estruturada uma matriz de extração contemplando autoria, ano de publicação, país, objetivo, delineamento metodológico, contexto investigado, categorias analíticas e principais resultados.

Na etapa inicial, foram examinados os registros recuperados nas bases selecionadas e aqueles identificados por busca manual. Posteriormente, títulos e resumos foram analisados de acordo com os critérios de elegibilidade. Os trabalhos considerados potencialmente pertinentes foram encaminhados para leitura integral.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

A leitura integral permitiu verificar se o estudo efetivamente respondia aos objetivos da revisão, apresentava contribuição científica compatível com a questão de pesquisa e fornecia informações suficientes para a síntese. Após essa etapa, os estudos elegíveis foram organizados na matriz analítica e submetidos à avaliação de sua contribuição metodológica e temática.

Figura 1 – Fluxograma PRISMA 2020 do processo de seleção dos estudos

Identificação
↓
Registros recuperados nas bases Scopus, *Web of Science, ScienceDirect, SciELO e SPELL*: 80
↓
Registros identificados por busca manual: 20
↓
Registros duplicados removidos: 10
↓
Registros submetidos à triagem por título e resumo: 90
↓
Registros excluídos na triagem: 70
↓
Textos avaliados integralmente: 40
↓
Textos excluídos após leitura integral, com justificativa: 28
↓
Estudos incluídos no corpus científico final: 12

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas recomendações do PRISMA 2020.

3.5 Caracterização do corpus e fontes analisadas

O artigo apresenta explicitamente uma síntese de estudos nacionais e internacionais utilizados na análise, contemplando diferentes delineamentos e perspectivas. Entre as produções diretamente mobilizadas estão estudos sobre transformação digital na gestão de pessoas, competências para liderança digital, liderança transformadora, liderança organizacional, transformação digital, aprendizagem organizacional e competências emergentes.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Entre os estudos contemporâneos apresentados no manuscrito encontram-se Bansal *et al*. (2023), Müller *et al.* (2024), Schiuma *et al.* (2024), McCarthy, Sammon e Alhassan (2024), Elia *et al*. (2024), Theres e Strohmeier (2024) e Chen e Lin (2025). Esses trabalhos abordam, respectivamente, transformação digital e gestão de pessoas; competências de liderança digital; liderança transformadora; liderança em processos de transformação digital; planejamento estratégico da transformação digital; fundamentos teóricos da transformação digital em gestão de pessoas; e relações entre aprendizagem organizacional e transformação digital.

O manuscrito também mobiliza World Economic Forum (2025) como relatório internacional sobre competências emergentes, além de Albertin e Albertin (2008) e Chiavenato (2003) como referências de caráter empírico e conceitual, respectivamente. Essas fontes foram preservadas na fundamentação e na discussão, mas não devem ser contabilizadas como artigos científicos contemporâneos do corpus principal quando aplicado o critério temporal de 2013–2026.

Essa distinção é particularmente relevante para evitar uma inconsistência entre o critério de inclusão e a composição do corpus. Assim, o estudo diferencia: corpus científico principal: artigos científicos contemporâneos aderentes à questão de pesquisa; fontes teóricas complementares: obras clássicas e referências utilizadas para contextualização histórica e conceitual; fontes institucionais complementares: documentos e relatórios empregados para caracterizar tendências contemporâneas, sem equivalência metodológica aos artigos científicos.

3.6 Matriz de extração dos dados

Para assegurar uniformidade na organização das evidências, foi utilizada uma matriz de extração contendo as seguintes informações: autor(es), ano, país, objetivo, delineamento metodológico, contexto investigado, tema central, categoria analítica e principais contribuições.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

A matriz possibilitou comparar estudos de diferentes naturezas e identificar os elementos recorrentes relacionados aos desafios da Administração contemporânea.

Quadro 1 – Matriz de caracterização e extração dos estudos

Autor(es)/ano	País	Objetivo	Delineamento	Tema central	Principais contribuições
Bansal *et al*. (2023)	Índia	Investigar a transformação digital na gestão de pessoas	Revisão sistemática	Transformação digital em RH	Integração entre tecnologias digitais, inovação e competências organizacionais
Müller *et al.* (2024)	Alemanha	Identificar competências necessárias à liderança digital	Revisão sistemática	Liderança digital	Competências técnicas, estratégicas e humanas para gestores em ambientes digitais
Schiuma *et al.* (2024)	Itália	Analisar competências da liderança transformadora	Revisão teórica	Liderança transformadora	Articulação entre tecnologia e capacidades humanas
McCarthy, Sammon e Alhassan (2024)	Irlanda	Investigar características da liderança em processos de transformação digital	Pesquisa qualitativa	Liderança organizacional	Competências relacionadas à comunicação, inovação e gestão da mudança
Elia *et al*. (2024)	Itália	Desenvolver estrutura para transformação digital	Estudo conceitual	Transformação digital	Framework para planejamento estratégico da transformação digital
Theres e Strohmeier (2024)	Alemanha	Analisar teorias empregadas	Meta-análise	Recursos Humanos	Diversidade teórica e necessidade

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Autor(es)/ano	País	Objetivo	Delineamento	Tema central	Principais contribuições
		na transformação digital da gestão de pessoas			de integração conceitual
Chen e Lin (2025)	Taiwan	Examinar relações entre aprendizagem organizacional e transformação digital	Estudo quantitativo	Aprendizagem organizacional	Relação entre capacidades dinâmicas, inovação e transformação digital
World Economic Forum (2025)	Suíça	Identificar competências profissionais emergentes	Relatório internacional	Competências do futuro	Pensamento analítico, IA, criatividade, liderança e aprendizagem contínua
Albertin e Albertin (2008)	Brasil	Avaliar impactos estratégicos da Tecnologia da Informação	Pesquisa empírica	Tecnologia da Informação	Relação entre investimentos em TI e desempenho organizacional
Chiavenato (2003)	Brasil	Sistematizar a evolução das teorias administrativas	Obra de referência	Administração contemporânea	Síntese da evolução das teorias administrativas

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura consultada.

O quadro evidencia a diversidade de delineamentos e perspectivas utilizadas no estudo, mas também permite observar a necessidade de separar, na contabilização do corpus, os artigos científicos das fontes complementares.

3.7 Categorias analíticas

A análise foi orientada inicialmente por oito categorias analíticas, definidas a partir da fundamentação teórica e posteriormente confrontadas com as evidências do corpus: transformação tecnológica e digitalização; inovação organizacional; competências digitais e técnicas; competências socioemocionais e relacionais;

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

liderança e gestão de pessoas; tomada de decisão em ambientes VUCA; adaptabilidade e aprendizagem contínua; possibilidades práticas de atuação gerencial.

O manuscrito estabelece explicitamente que essas categorias não devem ser tratadas como compartimentos independentes. Ao contrário, sua função foi permitir a identificação das relações entre transformação organizacional, competências, práticas gerenciais e possibilidades de resposta.

As categorias foram, portanto, utilizadas como eixos analíticos preliminares, sujeitos à confirmação, refinamento e articulação durante a análise do corpus. Essa opção impede que o modelo proposto seja tratado como conclusão antecipada e preserva a sequência epistemológica definida no artigo: corpus → categorias → evidências → síntese → relações → modelo.

3.8 Avaliação da qualidade metodológica

A qualidade metodológica dos estudos foi considerada a partir da compatibilidade entre seus respectivos delineamentos e os critérios de consistência metodológica, clareza dos procedimentos, confiabilidade dos resultados e relevância científica. O artigo informa que a avaliação foi realizada mediante instrumentos compatíveis com os delineamentos dos estudos analisados.

A avaliação teve como finalidade qualificar a interpretação das evidências e evitar que estudos metodologicamente distintos fossem tratados como equivalentes. Foram considerados, conforme o delineamento, aspectos relacionados à clareza dos objetivos, adequação metodológica, coerência entre método e resultados, transparência dos procedimentos e consistência das conclusões.

3.9 Análise temática e síntese integrativa

A síntese das evidências foi conduzida por análise temática e interpretativa, buscando identificar convergências, divergências, lacunas e relações entre as

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

categorias analíticas. A análise partiu da organização dos estudos segundo os seus temas centrais e resultados, avançando para a identificação das relações recorrentes entre transformação tecnológica, competências, liderança, aprendizagem, inovação, agilidade e adaptabilidade. O procedimento permitiu superar uma leitura meramente descritiva da literatura e construir uma síntese capaz de explicar como diferentes dimensões se articulam na redefinição da função administrativa.

Os resultados apresentados posteriormente no artigo evidenciam relações recorrentes entre: transformação digital → competências; transformação digital ↔ liderança; liderança → agilidade; agilidade → adaptabilidade; transformação digital → aprendizagem; aprendizagem → inovação; inovação → desempenho e resiliência; competências + liderança + aprendizagem → adaptabilidade.

A análise também permitiu reconhecer que os desafios contemporâneos da Administração são sistêmicos, pois tecnologia, competências, liderança, aprendizagem, inovação e adaptabilidade aparecem articulados e condicionados mutuamente.

3.10 Rastreabilidade analítica e construção do MCPP-A21

A construção do Modelo de Competências e Possibilidades Práticas para a Administração no Século XXI (MCPP-A21) ocorreu após a síntese das categorias e das relações identificadas na literatura.

O modelo não foi tratado como teoria causal universal ou instrumento empiricamente validado. O próprio artigo o caracteriza como uma síntese conceitual derivada das relações recorrentes identificadas na literatura, destinada a organizar os principais elementos necessários à compreensão e à atuação gerencial em ambientes marcados por transformação tecnológica, complexidade e mudança contínua.

A proposição do MCPP-A21 foi, portanto, estruturada a partir das relações identificadas entre contexto organizacional, competências requeridas, práticas

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

gerenciais e resultados organizacionais, incorporando aprendizagem, liderança, inovação e adaptabilidade como dimensões articuladas.

A lógica de construção adotada foi:

Contexto de transformação
↓
Competências requeridas
↓
Liderança e gestão
↓
Práticas gerenciais
↓
Aprendizagem, inovação e adaptabilidade
↓
Resultados organizacionais

Essa estrutura não implica causalidade comprovada pela revisão. As setas representam relações analíticas identificadas na literatura, cuja confirmação empírica demanda pesquisas posteriores.

3.11 Síntese da estratégia metodológica

A coerência entre problema, corpus, categorias e modelo foi assegurada mediante a seguinte sequência:

Questão de pesquisa
↓
Busca em Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SciELO e SPELL
↓
Busca manual nas referências
↓
Critérios de elegibilidade
↓
Triagem por título e resumo
↓
Leitura integral
↓
Matriz de extração
↓
Avaliação metodológica
↓
Codificação e análise temática

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

↓
Identificação de convergências, divergências e lacunas
↓
Relações entre categorias
↓
Síntese integrativa
↓
Proposição conceitual do MCPP-A21

Essa sequência preserva a coerência epistemológica estabelecida no manuscrito e evita que o modelo seja apresentado como uma estrutura previamente concebida e posteriormente apenas ilustrada pela literatura.

3.12 Limitações metodológicas

A interpretação dos resultados deve considerar algumas limitações. A primeira decorre da própria natureza da revisão integrativa, que permite reunir diferentes delineamentos, mas produz um corpus heterogêneo quanto aos métodos, contextos, populações e objetivos dos estudos.

A segunda refere-se à diversidade geográfica e organizacional das pesquisas, uma vez que os estudos analisados envolvem diferentes países, setores e realidades institucionais. Dessa maneira, os resultados não devem ser interpretados como generalizações universais aplicáveis indistintamente a todas as organizações.

A terceira limitação decorre do caráter dinâmico da transformação digital. Mudanças rápidas em inteligência artificial, automação, análise de dados e modelos organizacionais podem alterar, em curto intervalo de tempo, as competências e práticas consideradas relevantes.

Por fim, o MCPP-A21 constitui uma proposição conceitual, e não um modelo causal ou instrumento empiricamente validado. Sua validade externa, suas relações internas e seus indicadores precisam ser examinados em pesquisas posteriores, mediante estudos empíricos realizados em diferentes setores, portes organizacionais e contextos institucionais.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Em consequência, as conclusões desta revisão devem ser interpretadas como síntese crítica e integradora da literatura analisada, e não como demonstração causal de que determinada competência, prática ou tecnologia produz, isoladamente, determinado resultado organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidencia que os desafios da Administração no século XXI não podem ser compreendidos a partir de uma única dimensão, tampouco ser reduzidos à incorporação de tecnologias digitais. Os estudos analisados convergem para uma compreensão segundo a qual a transformação organizacional resulta da interação entre capacidades tecnológicas, competências gerenciais, liderança, aprendizagem organizacional, inovação, agilidade e adaptabilidade.

Essa constatação desloca o foco da tecnologia enquanto recurso isolado para uma perspectiva sociotécnica e estratégica, na qual pessoas, processos, conhecimentos e tecnologias constituem dimensões interdependentes da mudança organizacional.

A literatura recente também evidencia que a transformação digital não produz automaticamente melhores resultados. Seus efeitos dependem das capacidades desenvolvidas pelas organizações para integrar tecnologias aos processos decisórios, às estruturas organizacionais e às práticas de gestão. Müller *et al*. (2024), Schiuma *et al*. (2024), Elia *et al*. (2024), Awad e Martín-Rojas (2024) e estudos recentes sobre agilidade organizacional convergem, ainda que por diferentes perspectivas, para a necessidade de articular tecnologia, estratégia, pessoas e capacidades organizacionais.

4.1 Caracterização temática da literatura analisada

A síntese dos estudos selecionados para a discussão evidencia uma concentração temática em torno de oito dimensões previamente definidas nesta pesquisa: transformação tecnológica e digitalização; inovação organizacional;

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

competências digitais e técnicas; competências socioemocionais e relacionais; liderança e gestão de pessoas; tomada de decisão em ambientes de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade; adaptabilidade e aprendizagem contínua; e possibilidades práticas de atuação gerencial.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais estudos recentes mobilizados na análise, destacando seus focos, delineamentos e contribuições para a compreensão dos desafios contemporâneos da Administração.

Quadro 1 – Síntese dos estudos recentes relacionados aos desafios da Administração no século XXI

Autor(es)/ano	Delineamento/contexto	Foco principal	Principais achados/contribuições
Zhang, Ding e Xiao (2023)	Estudo empírico	Agilidade organizacional e transformação digital	Evidencia a importância da agilidade para responder às mudanças e sustentar processos de transformação digital.
Zhang *et al*. (2023)	Revisão integrativa	Agilidade organizacional no contexto da transformação digital	Define a agilidade como capacidade de responder rapidamente e antecipar mudanças, mediante reconfiguração de recursos e tomada de decisão célere.
Müller *et al*. (2024)	Estudo sobre competências de liderança	Competências para transformação digital	Demonstra que diferentes processos de transformação exigem combinações de competências técnicas, empresariais e humanas.
Elia *et al*. (2024)	Estudo conceitual e síntese da literatura	Liderança da transformação digital	Integra dimensões tecnológicas, estratégicas, operacionais e humanas, reforçando a centralidade da liderança na transformação.
Schiuma *et al*. (2024)	Revisão da literatura e entrevistas semiestruturadas com	Competências de liderança transformadora	Identifica competências necessárias para líderes conduzirem processos de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Autor(es)/ano	Delineamento/contexto	Foco principal	Principais achados/contribuições
	64 líderes		transformação digital, destacando a dimensão humana da mudança.
Awad e Martín-Rojas (2024)	Pesquisa empírica com organizações de pequeno e médio porte	Transformação digital, aprendizagem, inovação e resiliência	Evidencia relações positivas entre transformação digital, aprendizagem organizacional e inovação, associadas à ampliação da resiliência organizacional.
Alier e Rachmawati (2024)	Pesquisa quantitativa com PLS-SEM	Transformação digital, inovação e desempenho	Identifica associação entre transformação digital e desempenho, com a inovação digital exercendo papel mediador.
Estudo sobre transformação digital e inovação (2024)	Pesquisa quantitativa	Transformação digital, big data, agilidade e inovação	Evidencia mecanismos pelos quais capacidades de dados e agilidade organizacional contribuem para converter transformação digital em desempenho inovador.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da literatura analisada.

Os estudos sintetizados apresentam uma característica comum: a superação de uma perspectiva estritamente instrumental da tecnologia. A transformação digital passa a ser interpretada como processo de reconfiguração organizacional, envolvendo recursos, capacidades, estruturas, processos e relações humanas. Essa compreensão é particularmente relevante porque impede que a Administração seja reduzida à função de acompanhar tendências tecnológicas e recoloca no centro da análise a capacidade organizacional de produzir respostas estratégicas diante da mudança.

A revisão integrativa de Zhang *et al*. (2023), por exemplo, caracteriza a agilidade organizacional como capacidade de responder rapidamente e antecipar

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

mudanças não previstas em ambientes dinâmicos, mediante reconfiguração de recursos e tomada de decisão ágil. Essa perspectiva é relevante para o presente estudo porque estabelece uma relação direta entre transformação digital e capacidade adaptativa, sugerindo que organizações digitalmente orientadas necessitam, simultaneamente, desenvolver mecanismos que lhes permitam modificar suas estruturas e processos diante de novas condições.

Essa constatação é reforçada por estudo publicado em 2024 que examina como a transformação digital amplia o desempenho inovador das organizações por meio das capacidades de big data e da agilidade organizacional. Os resultados reforçam a compreensão de que os efeitos da transformação não decorrem exclusivamente da tecnologia, mas de capacidades intermediárias que permitem à organização transformar recursos digitais em respostas inovadoras.

Assim, a literatura analisada permite identificar uma primeira proposição interpretativa: a transformação digital constitui condição potencializadora da mudança organizacional, mas sua efetividade depende da existência de capacidades gerenciais e organizacionais capazes de converter tecnologia em aprendizagem, inovação, agilidade e geração de valor.

4.2 Categorias analíticas e evidências da literatura

A partir da análise temática, observa-se que as oito categorias inicialmente estabelecidas não funcionam como dimensões independentes. Ao contrário, apresentam relações de complementaridade e retroalimentação. O Quadro 2 sistematiza essa estrutura analítica.

Quadro 2 – Categorias analíticas, evidências e implicações gerenciais

Categoria analítica	Definição operacional	Evidências identificadas	Implicação para a Administração
Transformação tecnológica e digitalização	Incorporação estratégica de tecnologias capaz de modificar processos, estruturas e modelos	A transformação digital envolve tecnologia, estratégia, processos e liderança	A tecnologia deve estar vinculada à estratégia e à transformação organizacional

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Categoria analítica	Definição operacional	Evidências identificadas	Implicação para a Administração
	organizacionais		
Inovação organizacional	Capacidade de desenvolver e implementar novas soluções, processos e formas de criação de valor	A inovação aparece associada à transformação digital, desempenho e resiliência	A inovação deve ser institucionalizada como capacidade organizacional
Competências digitais e técnicas	Conhecimentos e capacidades para utilizar tecnologias e dados estrategicamente	Estudos destacam competências técnicas e digitais entre os requisitos da transformação	A formação gerencial deve incorporar capacidades digitais e analíticas
Competências socioemocionais e relacionais	Capacidades de comunicação, colaboração, confiança e gestão das relações humanas	Estudos sobre liderança transformadora destacam a dimensão humana da transformação	Competências humanas complementam e condicionam o uso estratégico da tecnologia
Liderança e gestão de pessoas	Capacidade de orientar, mobilizar e desenvolver pessoas durante processos de mudança	Liderança aparece como componente central da transformação digital	O gestor atua como articulador entre estratégia, tecnologia e pessoas
Tomada de decisão em ambientes VUCA	Capacidade de decidir sob volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade	Agilidade envolve antecipação, resposta rápida e reconfiguração de recursos	Decisões devem ser baseadas em informação, flexibilidade e capacidade de adaptação
Adaptabilidade e aprendizagem contínua	Capacidade de aprender, revisar práticas e responder às mudanças	Aprendizagem e conhecimento aparecem associados à transformação e ao desenvolvimento de capacidades	A aprendizagem deve ser compreendida como capacidade estratégica permanente
Possibilidades práticas de atuação gerencial	Conversão das competências e capacidades em práticas concretas	A literatura converge para integração entre estratégia, tecnologia, liderança e aprendizagem	A gestão deve traduzir capacidades em ações organizacionais concretas

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da síntese da literatura.

A primeira categoria, transformação tecnológica e digitalização, aparece como eixo transversal. Os estudos analisados afastam a compreensão de que digitalizar significa simplesmente informatizar processos existentes. A transformação digital implica alterações na forma como organizações estruturam seus processos, mobilizam conhecimento, desenvolvem produtos e serviços, relacionam-se com stakeholders e tomam decisões. Elia *et al*. (2024) reforçam essa perspectiva ao articularem dimensões tecnológicas, estratégicas, operacionais e humanas na análise da transformação digital.

A segunda categoria, inovação organizacional, apresenta-se estreitamente associada à transformação digital. Evidências recentes mostram que a inovação pode atuar como mecanismo intermediário entre a transformação digital e resultados organizacionais. Alier e Rachmawati (2024), em estudo quantitativo, identificaram relação positiva entre transformação digital e desempenho organizacional, com a inovação digital exercendo papel mediador.

Esse resultado é relevante porque impede uma interpretação determinista da transformação digital. Não é a presença da tecnologia, isoladamente, que produz desempenho superior. É a capacidade de mobilizar tecnologias para criar, modificar ou aperfeiçoar produtos, serviços, processos e formas de organização que possibilita a produção de resultados.

A terceira dimensão corresponde às competências digitais e técnicas. A literatura evidencia que os gestores contemporâneos precisam compreender tecnologias, dados e processos digitais suficientemente para tomar decisões estratégicas, ainda que não sejam especialistas técnicos. Müller *et al*. (2024) demonstram que os requisitos de competência variam de acordo com os direcionadores e objetivos da transformação, indicando que não existe um repertório único e universal de competências digitais.

Esse resultado permite uma importante distinção: competência digital gerencial não equivale à competência técnica especializada. O administrador necessita compreender o potencial, os limites e os impactos organizacionais das tecnologias para articular recursos técnicos com objetivos estratégicos e humanos.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Essa constatação conduz diretamente à quarta categoria, relativa às competências socioemocionais e relacionais. A transformação digital não elimina a centralidade das pessoas; ao contrário, amplia a necessidade de competências relacionadas à comunicação, colaboração, confiança, negociação, escuta e condução da mudança. Schiuma *et al.* (2024), a partir da combinação de revisão da literatura com entrevistas realizadas com 64 líderes, ressaltam justamente a dimensão humana da transformação digital e identificam competências necessárias à liderança transformadora.

A quinta categoria, liderança e gestão de pessoas, constitui, portanto, um elemento articulador. O líder contemporâneo precisa coordenar simultaneamente tecnologia, estratégia, processos e pessoas. A liderança não deve ser concebida apenas como autoridade hierárquica, mas como capacidade de produzir orientação, mobilização, aprendizagem e adaptação em ambientes de mudança.
Nesse sentido, a literatura recente permite superar a oposição entre competências técnicas e humanas. As evidências sugerem que a transformação digital demanda integração sociotécnica, isto é, combinação entre conhecimento tecnológico, visão estratégica e capacidade de condução humana da mudança.

4.3 Agilidade, tomada de decisão, aprendizagem e adaptabilidade

A sexta categoria, relacionada à tomada de decisão em ambientes VUCA, apresenta estreita conexão com a agilidade organizacional. A revisão integrativa sobre agilidade no contexto da transformação digital evidencia que a capacidade adaptativa envolve não apenas velocidade, mas também antecipação, reconfiguração de recursos e tomada de decisão diante de mudanças não previstas.

Esse resultado é particularmente importante porque permite problematizar a associação simplista entre agilidade e rapidez. Uma organização pode tomar decisões rapidamente e, ainda assim, produzir respostas inadequadas. A agilidade relevante para a Administração contemporânea implica velocidade associada à

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

qualidade da leitura do ambiente, disponibilidade de informação, capacidade de aprendizagem e flexibilidade para reconfigurar recursos.

A sétima categoria, adaptabilidade e aprendizagem contínua, reforça esse argumento. Awad e Martín-Rojas (2024), em estudo realizado com pequenas e médias empresas da Andaluzia, identificaram relações positivas entre transformação digital, aprendizagem organizacional e inovação, mostrando que tecnologias digitais podem ampliar a capacidade de aprendizagem e estimular processos inovadores, contribuindo para a resiliência organizacional.

A aprendizagem, nesse sentido, não deve ser compreendida como atividade complementar ou exclusivamente vinculada a treinamentos formais. Trata-se de uma capacidade organizacional que permite transformar experiências, dados, erros, mudanças e conhecimentos em novos padrões de ação.

Essa interpretação modifica também a compreensão da adaptabilidade. Adaptar-se não significa apenas reagir às mudanças depois que elas acontecem. A adaptabilidade organizacional envolve perceber sinais, interpretar informações, aprender, experimentar, reconfigurar recursos e modificar estratégias. A relação entre aprendizagem, inovação e resiliência é especialmente relevante. Awad e Martín-Rojas (2024) demonstram que a transformação digital pode favorecer a resiliência justamente por meio desses mecanismos intermediários.

Assim, a literatura sugere uma cadeia analítica: transformação digital → aprendizagem organizacional → inovação → adaptabilidade/resiliência. Essa cadeia não deve ser interpretada como uma relação causal universal, mas como uma estrutura explicativa sustentada por diferentes evidências da literatura.

4.4 Convergências, divergências e lacunas

A análise comparativa revela forte convergência quanto à necessidade de integração entre tecnologia, pessoas e estratégia. Entretanto, persistem diferenças conceituais quanto ao papel atribuído a determinadas dimensões. Agilidade, por exemplo, é apresentada em diferentes estudos como capacidade organizacional, mecanismo intermediário ou resultado da transformação. Da mesma maneira,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

adaptabilidade pode ser compreendida como competência individual ou como capacidade organizacional. O Quadro 3 sintetiza essas convergências e tensões.

Quadro 3 – Convergências, tensões e lacunas identificadas na literatura

Dimensão	Convergências	Tensões conceituais	Lacuna para a pesquisa
Transformação digital	Não se restringe à adoção tecnológica	Ênfases variam entre tecnologia, estratégia, processos e pessoas	Necessidade de integração das dimensões em uma estrutura comum
Competências	Competências técnicas e humanas são complementares	Diferentes estudos propõem repertórios distintos	Necessidade de uma matriz integradora de competências
Liderança	Liderança é necessária à condução da transformação	Diferentes estilos e competências são priorizados	Necessidade de articular liderança a aprendizagem, inovação e adaptabilidade
Agilidade	Capacidade de resposta e reconfiguração é central	Pode ser tratada como capacidade, mecanismo ou resultado	Necessidade de esclarecer sua relação com transformação e desempenho
Aprendizagem	Aprendizagem e conhecimento são relevantes para transformação	Variam os mecanismos explicativos	Necessidade de maior integração entre liderança, conhecimento e aprendizagem
Inovação	Relaciona-se à transformação e ao desempenho	Seu papel pode ser antecedente, mediador ou resultado	Necessidade de identificar condições que potencializam seus efeitos
Adaptabilidade	É necessária em ambientes dinâmicos	Pode representar competência individual ou capacidade organizacional	Necessidade de distinguir níveis micro e macro da adaptabilidade
Resultados	Transformação pode contribuir para inovação, desempenho e resiliência	Resultados dependem de mecanismos intermediários e contexto	Necessidade de modelo que explicite relações entre dimensões

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da literatura analisada.

A principal lacuna identificada não reside, portanto, na inexistência de pesquisas sobre transformação digital, competências ou liderança. Ao contrário, existe uma literatura crescente sobre cada uma dessas dimensões. A lacuna está na fragmentação das abordagens e na insuficiente integração entre elas.

Essa conclusão é particularmente importante para a contribuição do presente artigo. A literatura já apresenta estudos sobre liderança transformadora, agilidade, competências, inovação, aprendizagem e resiliência, mas os resultados analisados indicam a necessidade de compreender como essas dimensões podem ser articuladas em uma estrutura interpretativa comum.

Schiuma *et al.* (2024), por exemplo, concentram-se nas competências da liderança transformadora; a literatura sobre agilidade focaliza a capacidade de resposta e reconfiguração; enquanto Awad e Martín-Rojas (2024) evidenciam relações entre transformação, aprendizagem, inovação e resiliência. O avanço proposto neste artigo consiste justamente em aproximar essas contribuições sem reduzir uma dimensão à outra.

4.5 Relações entre as categorias e síntese interpretativa

A análise permite identificar relações recorrentes entre as categorias, conforme sistematizado no Quadro 4.

Quadro 4 – Relações analíticas identificadas entre as categorias

Relação	Evidência sintetizada	Interpretação
Transformação digital → competências	A transformação altera os conhecimentos e capacidades necessários	A mudança tecnológica produz mudança no repertório gerencial
Transformação digital ↔ liderança	Liderança é necessária para orientar e mobilizar a transformação	Tecnologia e liderança devem ser tratadas de forma integrada
Liderança → agilidade	Lideranças podem favorecer condições para respostas mais rápidas e	Liderança contribui para capacidade de resposta organizacional

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Relação	Evidência sintetizada	Interpretação
	adaptativas	
Agilidade → adaptabilidade	Agilidade envolve antecipação e reconfiguração de recursos	Adaptabilidade exige capacidade de ação e reorganização
Transformação digital → aprendizagem	Tecnologias ampliam acesso, circulação e processamento de conhecimento	Transformação digital pode fortalecer processos de aprendizagem
Aprendizagem → inovação	Aprendizagem amplia condições de experimentação e geração de novas soluções	Organizações que aprendem criam condições para inovar
Inovação → desempenho/resiliência	Inovação aparece associada a desempenho e resiliência	Inovação converte capacidades em resultados organizacionais
Competências + liderança + aprendizagem → adaptabilidade	As dimensões aparecem de forma complementar	Adaptabilidade é resultado de capacidades individuais e organizacionais articuladas

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dessas relações, pode-se sustentar que os desafios da Administração no século XXI são essencialmente sistêmicos. O administrador não enfrenta separadamente um problema tecnológico, um problema de competências, um problema de liderança ou um problema de inovação. Esses desafios se sobrepõem e se condicionam mutuamente.

A transformação digital altera os processos e as estruturas; essas mudanças demandam novas competências; o desenvolvimento dessas competências depende de liderança e aprendizagem; a aprendizagem cria condições para inovação; a inovação favorece adaptabilidade e resiliência; e os resultados obtidos retroalimentam a aprendizagem e a redefinição das estratégias. Essa estrutura permite compreender a Administração contemporânea como um processo de adaptação organizacional contínua, e não como uma sequência linear de implementação de tecnologias.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

4.6 Competências requeridas do administrador no século XXI

Os resultados permitem ainda organizar as competências requeridas do administrador contemporâneo em dimensões complementares. A literatura analisada não sustenta a substituição das competências clássicas por competências exclusivamente digitais; ao contrário, aponta para a combinação entre competências digitais, estratégicas, analíticas, relacionais, adaptativas e éticas.

Quadro 5 – Competências requeridas do administrador no século XXI

Dimensão	Competências	Aplicação gerencial	Desafio relacionado
Digital/tecnológica	Alfabetização digital, compreensão de tecnologias e dados	Avaliação e integração de soluções digitais	Transformação tecnológica
Estratégica	Visão sistêmica, pensamento estratégico e alinhamento organizacional	Integração entre tecnologia e objetivos	Complexidade
Analítica	Interpretação de dados, análise de cenários e tomada de decisão	Decisões orientadas por evidências	Incerteza
Adaptativa	Flexibilidade, agilidade e reconfiguração	Resposta às mudanças	Volatilidade
Relacional	Comunicação, colaboração, escuta e confiança	Gestão de equipes e mudanças	Conflitos e resistência
Liderança	Mobilização, orientação e condução da mudança	Coordenação da transformação	Mudança organizacional
Aprendizagem	Aprendizagem contínua e compartilhamento de conhecimento	Desenvolvimento de pessoas e capacidades	Obsolescência
Inovação	Criatividade, experimentação e implementação	Criação de soluções e valor	Pressão competitiva
Ética e responsabilidade	Avaliação de impactos, responsabilidade e governança	Uso responsável de tecnologias e decisões	Riscos sociotécnicos

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da síntese da literatura.

A principal implicação desse quadro é que o perfil profissional requerido pela Administração contemporânea não pode ser reduzido à aquisição de habilidades tecnológicas. A competência gerencial contemporânea é multidimensional e depende da capacidade de interpretar contextos, articular conhecimentos, mobilizar pessoas, tomar decisões, aprender e adaptar-se.

Schiuma *et al.* (2024) reforçam essa compreensão ao evidenciar que a liderança da transformação digital exige competências que ultrapassam o domínio técnico, enquanto Müller *et al*. (2024) indicam que os portfólios de competências variam conforme os objetivos e direcionadores da transformação.

Portanto, a formação do administrador precisa deslocar-se de uma perspectiva baseada exclusivamente no domínio de ferramentas para uma concepção de competência como capacidade de mobilização integrada de conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos organizacionais em situações complexas.

4.7 Síntese integradora e proposição do MCPP-A21

A articulação dos resultados permite avançar da identificação de categorias para a proposição do Modelo de Competências e Possibilidades Práticas para a Administração no Século XXI (MCPP-A21). O modelo não é apresentado como uma teoria causal universal nem como instrumento validado empiricamente. Trata-se de uma síntese conceitual derivada das relações recorrentes identificadas na literatura, cuja finalidade é organizar os principais elementos necessários à compreensão e à atuação gerencial em ambientes caracterizados por transformação tecnológica, complexidade e mudança contínua.

O Quadro 6 demonstra a passagem entre evidências, categorias e componentes do modelo.

Quadro 6 – Da evidência científica à proposição do MCPP-A21

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Evidência identificada	Categoria analítica	Relação interpretativa	Implicação gerencial	Componente do MCPP-A21
Transformação digital modifica tecnologias, processos e estratégias	Transformação digital	Tecnologia ↔ estratégia	Integrar tecnologia à estratégia	Contexto de transformação
Diferentes transformações exigem diferentes portfólios de competências	Competências	Transformação → competências	Desenvolver competências adequadas ao contexto	Competências requeridas
Liderança possui papel central na transformação	Liderança	Liderança → transformação	Mobilizar pessoas e recursos	Liderança transformadora
Agilidade envolve antecipação e reconfiguração	Adaptabilidade	Agilidade → capacidade de resposta	Reconfigurar processos e recursos	Capacidade adaptativa
Tecnologias favorecem aprendizagem e compartilhamento de conhecimento	Aprendizagem	Tecnologia → conhecimento → aprendizagem	Criar ambientes de aprendizagem	Aprendizagem contínua
Aprendizagem e inovação contribuem para resiliência	Inovação	Aprendizagem + inovação → resiliência	Estimular experimentação e inovação	Inovação organizacional
Inovação pode mediar efeitos da transformação sobre desempenho	Resultados	Transformação → inovação → desempenho	Converter recursos digitais em valor	Resultados organizacionais
Competências humanas complementam capacidades digitais	Competências socioemocionais	Tecnologia ↔ pessoas	Integrar dimensão técnica e humana	Integração sociotécnica

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da síntese interpretativa da literatura.

O MCPP-A21, portanto, estrutura-se em cinco níveis interdependentes: contexto, competências, liderança e gestão, práticas gerenciais e resultados, atravessados transversalmente pela aprendizagem organizacional.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

No primeiro nível, encontram-se as condições contextuais que pressionam a Administração contemporânea, como transformação digital, volatilidade, incerteza, complexidade e aceleração tecnológica. No segundo, situam-se as competências necessárias para responder a esse contexto. Essas competências incluem dimensões digitais, técnicas, estratégicas, analíticas, relacionais e adaptativas.

O terceiro nível corresponde à liderança e à gestão de pessoas, responsáveis por transformar competências individuais e organizacionais em ação coordenada. A liderança assume, nesse nível, função integradora, uma vez que a transformação tecnológica depende da mobilização e do desenvolvimento das pessoas.

O quarto nível compreende as práticas gerenciais: aprendizagem contínua, inovação, colaboração, experimentação, gestão do conhecimento, tomada de decisão e reconfiguração de recursos. O quinto nível corresponde aos resultados esperados, entre eles adaptabilidade, inovação, resiliência, desempenho e geração de valor.

A aprendizagem funciona como elemento transversal porque conecta os diferentes níveis. A organização aprende com a transformação tecnológica, com a experiência, com os resultados e com as mudanças ambientais; esse aprendizado modifica competências, práticas e estratégias, produzindo um processo contínuo de retroalimentação.

Quadro 7 – Estrutura conceitual do MCPP-A21

Nível	Elementos constitutivos	Função no modelo
1. Contexto de transformação	Transformação digital, IA, VUCA, complexidade, mudanças tecnológicas	Define as pressões e condições que demandam respostas organizacionais
2. Competências	Competências digitais, técnicas, estratégicas, analíticas, relacionais e adaptativas	Oferece os recursos humanos e organizacionais necessários à resposta
3. Liderança e gestão	Liderança transformadora, comunicação, gestão de pessoas, tomada de decisão, gestão do conhecimento	Converte competências em ação coordenada
4. Práticas	Aprendizagem, inovação,	Materializa a resposta

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Nível	Elementos constitutivos	Função no modelo
gerenciais	colaboração, experimentação e reconfiguração de recursos	organizacional
5. Resultados	Adaptabilidade, resiliência, inovação, desempenho e geração de valor	Expressa os resultados decorrentes da articulação das dimensões
Eixo transversal	Aprendizagem e retroalimentação	Permite revisão contínua de competências, práticas e estratégias

Fonte: Elaborado pelos autores.

A síntese permite formular a proposição central do MCPP-A21: a capacidade de resposta da Administração contemporânea tende a ser ampliada quando transformação tecnológica, competências, liderança, aprendizagem, inovação e adaptabilidade são articuladas como componentes interdependentes de um sistema organizacional.

Essa proposição encontra respaldo em diferentes vertentes da literatura analisada. A transformação digital pode ampliar a inovação quando acompanhada por capacidades de dados e agilidade; a aprendizagem e a inovação podem contribuir para resiliência; e a liderança transformadora depende de competências técnicas e humanas para conduzir processos de mudança.

A contribuição do MCPP-A21 está, portanto, menos na afirmação de que essas dimensões são individualmente importantes, pois a conclusão já presente em diferentes estudos, e mais na integração analítica dessas dimensões em uma estrutura única de interpretação da atuação gerencial no século XXI.

4.8 Discussão das possibilidades práticas de atuação gerencial

A literatura analisada permite ainda traduzir a síntese conceitual em possibilidades práticas de atuação. Essa tradução é importante porque evita que o modelo permaneça exclusivamente abstrato.

Em primeiro lugar, as organizações precisam desenvolver mecanismos de diagnóstico de competências, identificando lacunas digitais, analíticas, estratégicas e relacionais. A transformação digital modifica continuamente os requisitos de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

desempenho, o que torna inadequada uma lógica de formação pontual. A formação gerencial deve ser contínua e vinculada aos desafios concretos enfrentados pela organização.

Em segundo lugar, a gestão deve fortalecer ambientes de aprendizagem organizacional. A literatura sobre transformação digital e resiliência demonstra que tecnologias podem favorecer a coleta, análise e circulação do conhecimento, mas os efeitos organizacionais dependem da capacidade de transformar informação em aprendizagem e aprendizagem em ação.

Em terceiro lugar, torna-se necessário desenvolver lideranças capazes de conduzir mudanças sociotécnicas. A liderança transformadora deve articular conhecimento tecnológico, visão estratégica, comunicação, mobilização e capacidade de lidar com resistências. Essa dimensão é especialmente relevante porque a implementação de novas tecnologias modifica rotinas, papéis profissionais, fluxos de trabalho e relações de poder.

Em quarto lugar, a Administração deve incorporar mecanismos de experimentação e inovação, criando condições para testar soluções, avaliar resultados, corrigir erros e reconfigurar processos. Nesse sentido, inovação não deve ser tratada como evento excepcional, mas como capacidade incorporada às práticas organizacionais.

Em quinto lugar, a tomada de decisão deve avançar para uma perspectiva de agilidade baseada em evidências. A velocidade, isoladamente, não constitui vantagem. A organização precisa combinar disponibilidade de dados, interpretação crítica, antecipação de cenários e capacidade de reconfiguração.

Finalmente, a adaptabilidade deve ser compreendida como capacidade organizacional construída, e não como característica individual espontânea. Organizações adaptáveis são aquelas que criam estruturas, culturas, competências e processos capazes de aprender e modificar suas respostas diante das mudanças.

Essas implicações convergem com a literatura que caracteriza a agilidade como capacidade de responder e antecipar mudanças por meio de decisão rápida

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

e reconfiguração de recursos, bem como com estudos que vinculam transformação digital à aprendizagem, inovação e resiliência.

4.9 Síntese crítica dos resultados e contribuição analítica da revisão

A análise integrativa do corpus permite avançar para além da constatação, já recorrente na literatura, de que a transformação digital, as competências, a liderança, a aprendizagem organizacional, a inovação e a adaptabilidade constituem dimensões relevantes para a Administração contemporânea. O principal resultado desta revisão não reside, portanto, na identificação isolada dessas dimensões, mas na demonstração de que elas apresentam relações de complementaridade e interdependência que precisam ser compreendidas de maneira sistêmica.

A literatura analisada evidencia que a transformação digital constitui o contexto e o vetor de mudança; as competências fornecem capacidade de ação; a liderança articula pessoas, recursos e direcionamento estratégico; a aprendizagem possibilita adquirir, compartilhar e transformar conhecimento; a inovação converte conhecimento e capacidades em novas soluções; a agilidade favorece antecipação e reconfiguração; e a adaptabilidade expressa a capacidade de responder e sustentar a organização diante de mudanças contínuas. Nesse sentido, o resultado mais relevante da revisão desloca o foco analítico da presença individual dessas dimensões para as relações que se estabelecem entre elas.

Essa constatação permite identificar uma lacuna de integração na literatura examinada. Os estudos selecionados oferecem contribuições relevantes sobre diferentes componentes da transformação organizacional, porém esses componentes aparecem frequentemente focalizados a partir de problemas específicos: competências de liderança, transformação digital, aprendizagem organizacional, inovação, agilidade, resiliência ou gestão de pessoas.

Schiuma *et al.* (2024), por exemplo, concentram-se nas competências associadas à liderança transformadora, enquanto estudos sobre agilidade privilegiam a capacidade de resposta e reconfiguração organizacional. Awad e

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Martín-Rojas (2024), por sua vez, evidenciam relações entre transformação digital, aprendizagem, inovação e resiliência. A contribuição desta revisão emerge precisamente da aproximação analítica dessas vertentes, sem reduzir uma dimensão à outra e sem pressupor que qualquer delas, isoladamente, seja suficiente para explicar a capacidade de resposta organizacional.

A lacuna identificada, portanto, não corresponde à ausência absoluta de estudos sobre competências, liderança, transformação digital, aprendizagem ou inovação. Seria excessivo sustentar tal afirmação diante da literatura existente.

O que a revisão evidencia é uma insuficiente integração analítica entre essas dimensões, especialmente quando se procura compreender como mudanças tecnológicas e ambientais se convertem em competências, como essas competências são mobilizadas por práticas gerenciais e como tais práticas podem favorecer aprendizagem, inovação, agilidade e adaptabilidade organizacional.

A contribuição do presente estudo situa-se, assim, no esforço de organizar essas relações em uma estrutura interpretativa única, capaz de conectar condições de mudança, capacidades requeridas, mecanismos gerenciais e resultados organizacionais.

Essa interpretação é sustentada pelas relações identificadas no corpus. A transformação digital aparece associada à necessidade de desenvolvimento de novas competências, uma vez que a alteração de tecnologias, processos e estruturas modifica também os conhecimentos e capacidades requeridos dos administradores. A liderança, por sua vez, não se apresenta apenas como atributo individual, mas como mecanismo de articulação entre pessoas, recursos, estratégia e mudança.

A aprendizagem organizacional amplia as condições para experimentação e geração de conhecimento, enquanto a inovação constitui uma forma de converter capacidades e conhecimentos em novas soluções. A agilidade, relacionada à antecipação e à reconfiguração de recursos, aproxima-se da adaptabilidade porque esta depende da capacidade de modificar respostas diante de alterações ambientais. A relação entre competências, liderança e aprendizagem, por conseguinte, não deve ser compreendida como uma soma de atributos

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

independentes, mas como uma combinação de capacidades que pode sustentar respostas organizacionais mais adaptativas.

A síntese também permite identificar uma segunda lacuna: a tendência de tratar a transformação digital como fenômeno predominantemente tecnológico. Os resultados analisados indicam que a adoção de tecnologias, por si só, não explica a capacidade de transformação das organizações. Seus efeitos dependem da interação entre tecnologia, pessoas, cultura, estratégia, processos, conhecimento e aprendizagem.

A transformação digital assume, portanto, caráter sociotécnico, pois modifica simultaneamente instrumentos, rotinas, papéis profissionais, fluxos de trabalho, relações de poder e processos decisórios. Essa constatação desloca a análise da pergunta “quais tecnologias devem ser adotadas?” para uma questão mais abrangente: quais capacidades organizacionais e gerenciais são necessárias para transformar a adoção tecnológica em aprendizagem, inovação, adaptabilidade e geração de valor?

Uma terceira contribuição da síntese refere-se à compreensão da adaptabilidade. A literatura analisada não sustenta adequadamente uma concepção segundo a qual a capacidade de adaptação seria apenas uma característica individual do administrador ou uma consequência automática da disponibilidade de tecnologias.

Ao contrário, os resultados sugerem que a adaptabilidade depende de condições organizacionais construídas por meio da articulação entre competências, liderança, aprendizagem, inovação, agilidade e capacidade de reconfiguração. Dessa maneira, a adaptabilidade deve ser compreendida como uma capacidade organizacional produzida socialmente, e não como simples atributo pessoal ou resposta espontânea à mudança.

A partir dessas relações, torna-se possível formular uma interpretação mais precisa da contribuição do estudo: a Administração no século XXI enfrenta menos um problema de insuficiência tecnológica do que um problema de integração de capacidades. A tecnologia amplia possibilidades, mas sua conversão em resultados

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

organizacionais depende da capacidade de articular competências, liderança, aprendizagem, inovação, tomada de decisão e mecanismos de adaptação.

O administrador contemporâneo, nesse sentido, não é definido apenas pelo domínio de ferramentas digitais, mas pela capacidade de integrar conhecimentos tecnológicos e estratégicos, mobilizar pessoas, interpretar informações, conduzir processos de mudança, estimular aprendizagem, criar condições para inovação e tomar decisões responsáveis em ambientes caracterizados por incerteza e complexidade.

Essa interpretação permite compreender a principal contribuição conceitual do estudo. O MCPP-A21 não é proposto como uma teoria causal nova nem como instrumento empiricamente validado, mas como uma estrutura analítica integradora derivada das relações identificadas no corpus. Sua contribuição consiste em organizar, em uma mesma arquitetura interpretativa, quatro níveis que aparecem frequentemente tratados de forma separada: a) o contexto de transformação; b) as competências requeridas; c) as práticas gerenciais mobilizadas; e d) os resultados e capacidades organizacionais produzidos ou favorecidos por essa articulação. A sequência não deve ser interpretada como relação causal linear, mas como sistema de relações recíprocas no qual os resultados obtidos também podem retroalimentar processos de aprendizagem, desenvolvimento de competências e redefinição das estratégias.

Nesse enquadramento, a transformação digital constitui o contexto e o vetor de mudança; as competências representam capacidades necessárias para interpretar e responder às transformações; a liderança e as práticas gerenciais funcionam como mecanismos de mobilização e articulação; a aprendizagem possibilita a incorporação e transformação do conhecimento; a inovação converte conhecimentos e capacidades em soluções; a agilidade favorece a antecipação e a reconfiguração; e a adaptabilidade e a resiliência expressam capacidades organizacionais de resposta e continuidade. O diferencial do MCPP-A21 está, portanto, menos na criação de categorias inéditas e mais na integração relacional de categorias já consolidadas, cuja articulação aparece insuficientemente sistematizada no corpus analisado.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

A síntese crítica permite, desse modo, propor uma mudança de perspectiva na compreensão da Administração contemporânea. O desafio deixa de ser concebido como simples atualização tecnológica ou substituição de competências tradicionais por competências digitais e passa a ser compreendido como processo de construção e integração contínua de capacidades.

A literatura analisada não sustenta a substituição das competências clássicas por competências exclusivamente digitais; ao contrário, aponta para a combinação entre competências digitais e tecnológicas, estratégicas e analíticas, socioemocionais e relacionais, adaptativas e éticas.

Essa combinação é particularmente relevante em ambientes nos quais decisões são cada vez mais mediadas por dados, algoritmos e inteligência artificial, exigindo dos administradores não apenas capacidade técnica, mas também julgamento crítico, responsabilidade e compreensão das consequências organizacionais e sociais de suas decisões.

Outra implicação decorrente da síntese é que a adaptabilidade organizacional não deve ser confundida com velocidade. Organizações capazes de responder rapidamente, mas sem aprendizagem, avaliação crítica e capacidade de reconfiguração, podem simplesmente reproduzir respostas inadequadas em ciclos cada vez mais rápidos.

A agilidade, nesse sentido, precisa estar articulada à aprendizagem e à capacidade analítica; a inovação precisa estar vinculada à experimentação e à avaliação; e a transformação digital precisa estar subordinada a objetivos organizacionais, humanos e estratégicos. O resultado esperado não é a adoção tecnológica pela adoção tecnológica, mas a construção de organizações capazes de aprender, experimentar, reconfigurar recursos e responder de maneira responsável às mudanças.

Essa síntese também permite delimitar o alcance da contribuição apresentada. O MCPP-A21 constitui uma proposição conceitual derivada da literatura e, portanto, não permite afirmar que as relações identificadas sejam universais ou causalmente comprovadas. Sua contribuição está na capacidade de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

organizar analiticamente um conjunto de relações recorrentes e oferecer uma agenda para investigação empírica.

A validação futura do modelo deverá verificar se suas dimensões, relações e indicadores se manifestam de maneira consistente em diferentes setores, portes organizacionais, contextos institucionais e níveis hierárquicos. Assim, a revisão não encerra a investigação, mas transforma a lacuna identificada em proposições passíveis de teste.

Em síntese, a revisão evidencia que o conhecimento produzido sobre Administração contemporânea já oferece elementos robustos para compreender a importância da transformação digital, das competências, da liderança, da aprendizagem, da inovação e da adaptabilidade.

O avanço proposto pelo presente estudo encontra-se em outro nível: na demonstração de que essas dimensões precisam ser analisadas como componentes interdependentes de uma arquitetura de capacidades organizacionais, e não apenas como temas paralelos da Administração do século XXI. É dessa integração que emerge o MCPP-A21, concebido como estrutura analítica para compreender como organizações podem transformar mudanças tecnológicas e ambientais em processos de aprendizagem, inovação, adaptabilidade, geração de valor e responsabilidade.

Dessa forma, a principal contribuição do artigo não consiste em afirmar que tecnologia, competências, liderança, aprendizagem, inovação e adaptabilidade são importantes isoladamente, mas em propor que a efetividade da Administração contemporânea depende da capacidade de articular essas dimensões em um processo contínuo de transformação organizacional. A passagem da tecnologia à capacidade, da capacidade à prática gerencial e da prática à adaptabilidade constitui, portanto, o principal eixo interpretativo derivado desta revisão e a base conceitual que sustenta a proposição do MCPP-A21.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

As transformações econômicas, tecnológicas e socioculturais que caracterizam o século XXI impõem à Administração desafios que ultrapassam a atualização de ferramentas, métodos e estruturas organizacionais. Os resultados da análise desenvolvida neste estudo evidenciam que a complexidade contemporânea demanda uma concepção ampliada de gestão, na qual transformação digital, competências, liderança, aprendizagem organizacional, inovação, agilidade e adaptabilidade sejam compreendidas como dimensões interdependentes da capacidade de resposta das organizações.

A questão que orientou esta investigação relacionada aos principais desafios impostos à Administração no século XXI e às possibilidades práticas de atuação diante de ambientes caracterizados por transformação tecnológica, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade pode ser respondida a partir de uma constatação central: o desafio contemporâneo não reside apenas em incorporar tecnologias, mas em desenvolver capacidades organizacionais capazes de converter mudanças tecnológicas e ambientais em aprendizagem, inovação, adaptação e geração sustentável de valor.

A análise da literatura demonstrou, nesse sentido, que a transformação digital não deve ser tratada como fenômeno exclusivamente tecnológico. Sua efetividade depende da articulação entre infraestrutura e estratégia, competências e liderança, conhecimento e aprendizagem, inovação e capacidade adaptativa. A tecnologia constitui condição relevante para a transformação, mas seus efeitos organizacionais são mediados pela capacidade de pessoas e organizações interpretarem mudanças, desenvolverem novas competências, reconfigurarem recursos e produzirem respostas coerentes com seus objetivos estratégicos.

Esse resultado permite relativizar perspectivas deterministas segundo as quais a simples adoção de tecnologias digitais conduziria, automaticamente, à modernização ou ao melhor desempenho organizacional. A literatura analisada sugere que os resultados da transformação dependem das condições organizacionais que sustentam sua implementação. Consequentemente, investimentos tecnológicos desacompanhados de formação, liderança, aprendizagem, gestão da mudança e revisão de processos podem produzir

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

resultados inferiores aos esperados ou mesmo ampliar assimetrias e vulnerabilidades internas.

Outro resultado relevante refere-se à centralidade das competências. O administrador do século XXI necessita combinar competências digitais e analíticas com capacidades estratégicas, relacionais, socioemocionais e adaptativas. Não se trata, portanto, de substituir competências tradicionais por competências digitais, mas de ampliar o repertório profissional necessário para atuar em contextos nos quais tecnologias, pessoas, informações e decisões encontram-se cada vez mais integrados.

Essa constatação possui implicações diretas para a formação e o desenvolvimento de gestores. Programas de formação gerencial precisam superar modelos centrados exclusivamente na transmissão de conhecimentos técnicos e incorporar experiências de aprendizagem relacionadas à análise de dados, pensamento sistêmico, resolução de problemas complexos, comunicação, colaboração, inovação, tomada de decisão sob incerteza e gestão de processos de mudança. A formação contínua deixa, assim, de constituir uma atividade complementar e passa a representar componente estratégico da sustentabilidade organizacional.

A liderança assume papel igualmente decisivo. Os resultados indicam que conduzir transformações contemporâneas exige mais do que autoridade formal ou capacidade de controle. O líder precisa interpretar cenários, mobilizar pessoas, construir confiança, administrar resistências, favorecer a aprendizagem e conectar recursos tecnológicos às finalidades organizacionais. A liderança contemporânea é, nesse sentido, essencialmente articuladora: aproxima estratégia, pessoas, conhecimento, tecnologia e resultados.

A aprendizagem organizacional aparece como mecanismo transversal dessa articulação. Organizações inseridas em ambientes instáveis precisam desenvolver capacidade de aprender não apenas por meio de programas formais de capacitação, mas também a partir de experiências, dados, erros, processos de inovação, interação entre equipes e mudanças no ambiente. A aprendizagem

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

permite transformar informação em conhecimento e conhecimento em capacidade de ação, constituindo uma das bases para a inovação e a adaptabilidade.

A inovação, por sua vez, não deve ser reduzida à criação de novos produtos ou à adoção de tecnologias emergentes. No contexto da Administração contemporânea, ela envolve a capacidade de questionar práticas estabelecidas, experimentar alternativas, reconfigurar processos e produzir novas formas de geração de valor. A inovação assume, portanto, uma dimensão organizacional e cultural, exigindo ambientes que admitam experimentação, aprendizagem com erros e revisão contínua de estratégias.

A agilidade também deve ser compreendida em sentido mais amplo do que velocidade decisória. A organização ágil não é necessariamente aquela que decide mais rapidamente, mas aquela que consegue perceber mudanças, interpretar informações, tomar decisões oportunas, mobilizar recursos e reconfigurar suas práticas quando necessário. A agilidade, nessa perspectiva, aproxima-se da adaptabilidade e depende da qualidade dos processos de informação, aprendizagem e liderança.

É nesse ponto que a principal contribuição conceitual deste estudo se concentra. A partir da síntese das evidências analisadas, foi proposto o Modelo de Competências e Possibilidades Práticas para a Administração no Século XXI (MCPP-A21). O modelo organiza cinco níveis interdependentes contexto de transformação, competências, liderança e gestão, práticas gerenciais e resultados atravessados pelo eixo transversal da aprendizagem e da retroalimentação.

O MCPP-A21 não pretende substituir modelos consolidados de competências, liderança, transformação digital ou capacidades dinâmicas, tampouco reivindica validade causal universal. Sua contribuição reside na integração analítica de dimensões que frequentemente são examinadas de maneira fragmentada. O modelo permite compreender que transformação tecnológica, competências, liderança, aprendizagem, inovação e adaptabilidade não constituem problemas isolados da Administração, mas componentes de um sistema organizacional no qual alterações em uma dimensão podem produzir repercussões nas demais.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Essa integração oferece também uma contribuição prática. O modelo pode subsidiar diagnósticos organizacionais, programas de desenvolvimento gerencial, processos de planejamento estratégico e iniciativas de transformação digital. Em vez de perguntar apenas quais tecnologias devem ser incorporadas, organizações podem utilizar o MCPP-A21 para questionar quais competências precisam ser desenvolvidas, quais capacidades de liderança devem ser fortalecidas, quais processos de aprendizagem precisam ser institucionalizados, quais espaços de inovação devem ser criados e quais indicadores podem demonstrar a evolução da capacidade adaptativa.

Do ponto de vista gerencial, a principal implicação é a necessidade de deslocar o foco de uma lógica de adoção tecnológica para uma lógica de construção de capacidades. A transformação digital torna-se mais consistente quando acompanhada de desenvolvimento humano, gestão do conhecimento, aprendizagem contínua, inovação e mecanismos de tomada de decisão capazes de lidar com a incerteza. Dessa forma, a Administração contemporânea passa a ser compreendida menos como gestão de recursos estáveis e mais como gestão de capacidades em permanente reconstrução.

A análise também permite reconhecer que a adaptabilidade organizacional não deve ser atribuída exclusivamente aos indivíduos. Embora competências individuais sejam indispensáveis, a capacidade de adaptação depende igualmente de condições institucionais, estruturas de decisão, cultura organizacional, sistemas de informação, disponibilidade de recursos, políticas de desenvolvimento de pessoas e abertura para experimentação. Assim, responsabilizar exclusivamente o gestor ou o trabalhador pela adaptação às transformações seria uma interpretação insuficiente do fenômeno.

Essa ressalva é particularmente importante diante da aceleração tecnológica. A Administração não pode transferir integralmente aos indivíduos a responsabilidade pela atualização permanente de competências sem considerar as responsabilidades institucionais relacionadas à formação, às condições de trabalho, à governança, à infraestrutura e à gestão da mudança. A transformação

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

organizacional sustentável exige corresponsabilidade entre indivíduos, organizações e demais atores envolvidos nos processos de gestão.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui limitações que precisam ser explicitadas. A primeira diz respeito à própria natureza da investigação, fundamentada em síntese da literatura. Embora essa abordagem permita identificar convergências, relações conceituais e lacunas, ela não possibilita, por si só, estabelecer relações causais universais entre as dimensões analisadas. As relações apresentadas no MCPP-A21 devem, portanto, ser compreendidas como proposições analíticas derivadas da literatura e não como hipóteses empiricamente confirmadas.

A segunda limitação relaciona-se à heterogeneidade dos contextos organizacionais contemplados pela literatura. Empresas privadas, organizações públicas, pequenas e médias empresas e diferentes setores econômicos apresentam condições institucionais, recursos, culturas e níveis de maturidade digital distintos. Consequentemente, não se deve presumir que as relações identificadas produzam efeitos idênticos em todos os contextos.

A terceira limitação está relacionada ao caráter dinâmico do próprio objeto. Tecnologias digitais, inteligência artificial, modelos de trabalho, competências e formas de organização encontram-se em rápida transformação. Modelos conceituais destinados à Administração contemporânea precisam, por isso, ser continuamente revisados à luz de novas evidências e de mudanças nas condições organizacionais e tecnológicas.

Essas limitações não invalidam a contribuição do estudo; ao contrário, delimitam seu alcance e indicam possibilidades concretas para pesquisas futuras. Recomenda-se, inicialmente, a realização de estudos empíricos capazes de testar as dimensões e relações propostas pelo MCPP-A21 em diferentes setores e contextos organizacionais. Pesquisas quantitativas poderão examinar associações entre competências, liderança, aprendizagem, inovação, agilidade e desempenho, enquanto investigações qualitativas poderão aprofundar a compreensão de como essas relações são produzidas no cotidiano das organizações.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

Também são pertinentes estudos longitudinais que acompanhem organizações durante processos de transformação digital, permitindo verificar como competências e capacidades evoluem ao longo do tempo. Outra frente relevante consiste na construção e validação de indicadores capazes de operacionalizar as dimensões do MCPP-A21, especialmente aquelas relacionadas à adaptabilidade, aprendizagem organizacional e integração sociotécnica.

Pesquisas comparativas entre organizações públicas e privadas, diferentes portes empresariais, setores econômicos e contextos nacionais também poderão contribuir para identificar em que medida fatores institucionais e culturais condicionam a aplicabilidade do modelo. Da mesma forma, estudos futuros podem investigar de maneira mais específica os impactos da inteligência artificial generativa, da automação avançada e da tomada de decisão orientada por dados sobre as competências e responsabilidades dos administradores.

Outra agenda relevante envolve a dimensão ética da transformação digital. A ampliação do uso de dados, algoritmos e inteligência artificial produz questões relacionadas à transparência, privacidade, segurança, discriminação algorítmica, responsabilização e governança. Assim, a competência digital do administrador contemporâneo não pode ser dissociada da capacidade de avaliar consequências éticas e sociais das decisões mediadas por tecnologias.

Em termos mais amplos, os resultados permitem afirmar que o futuro da Administração não será definido exclusivamente pela velocidade de adoção tecnológica, mas pela capacidade de integrar tecnologia, estratégia, pessoas, conhecimento, inovação e responsabilidade. A organização preparada para o século XXI não é necessariamente aquela que possui mais tecnologias, mas aquela que consegue aprender continuamente, desenvolver competências, mobilizar pessoas, interpretar mudanças, inovar e reconfigurar seus recursos de maneira estratégica e responsável.

Conclui-se, portanto, que os desafios da Administração no século XXI exigem uma mudança paradigmática: da centralidade exclusiva dos recursos para a centralidade das capacidades; da estabilidade para a adaptabilidade; da gestão reativa para a antecipação; da especialização isolada para a integração

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

interdisciplinar; e da adoção tecnológica para a transformação organizacional orientada por pessoas, conhecimento, inovação e responsabilidade.

O MCPP-A21 constitui uma proposição inicial nessa direção. Sua principal contribuição não está em oferecer uma fórmula universal para a Administração contemporânea, mas em disponibilizar uma estrutura analítica integradora capaz de orientar a compreensão dos desafios emergentes e estimular investigações empíricas sobre as condições que permitem às organizações transformar mudanças em capacidade de aprendizagem, inovação, adaptabilidade e geração de valor.

Dessa forma, o estudo reafirma que administrar no século XXI significa, sobretudo, construir organizações capazes de aprender, transformar-se e responder responsavelmente às mudanças sem perder de vista sua finalidade, suas pessoas e os impactos sociais de suas decisões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 275–302, 2008.

ALIER, Abraham Alier Thuch; RACHMAWATI, Riani. Digital Transformation's Impact on Organizational Performance: Exploring the Role of Digital Innovation and Customer Experience. **International Journal of Economics and Business Issues**, v. 3, n. 1, p. 40–51, 2024.

AWAD, Jeehan A. R.; MARTÍN-ROJAS, Rodrigo. Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 13, art. 69, 2024.

BANSAL, Anjali *et al*. A study of human resource digital transformation (HRDT): a phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. **Journal of Business Research**, v. 157, art. 113611, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHEN, Yen-Chun; LIN, Ya-Hui. Does organizational ambidextrous learning matter for digital transformation? **Management Decision**, 2025.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

ELIA, Gianluca *et al*. The digital transformation canvas: a conceptual framework for leading the digital transformation process. **Business Horizons**, v. 67, n. 4, p. 381–398, 2024.

FAYOL, Henri. **General and industrial management**. London: Pitman, 1949.

GONG, Cheng; RIBIERE, Vincent. Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: an integrative literature review. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 55, n. 2, p. 351–378, 2025.

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

McCARTHY, Pat; SAMMON, David; ALHASSAN, Ibrahim. The characteristics of digital transformation leadership: theorizing the practitioner voice. **Business Horizons**, v. 67, n. 4, p. 411–423, 2024.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. Maquinaria, taylorismo e fordismo: a reinvenção da manufatura. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 31–34, 1986.

MÜLLER, Sune Dueholm *et al*. Digital transformation leadership competencies: a contingency approach. **International Journal of Information Management**, v. 75, art. 102734, 2024.

PAGE, Matthew J. *et al*. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3–12, 1984.

RIDOLFI, Luiz Fernando *et al*. A redefinição do papel do administrador na era da volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade: competências estratégicas frente às transformações tecnológicas. **Revista Ilustração**, v. 7, n. 7, p. 41–67, 2026.

RIDOLFI, Luiz Fernando *et al*. Transformações na gestão contemporânea na era digital: tendências emergentes em gestão organizacional e capital humano. **REMUNOM**, *[S. l.]*, v. 13, n. 12, p. 1–34, 2026.

SCHIUMA, Giovanni *et al*. Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. **Business Horizons**, v. 67, n. 4, p. 425–437, 2024.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2025 - **Accepted:** 09/08/2025
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/bbd0jq35
Pages: 1-68

TAYLOR, Frederick Winslow. **The principles of scientific management**. New York; London: Harper & Brothers, 1911.

TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1–15, jan./mar. 2004.

WEBER, Max. **The theory of social and economic organization**. Edited by Talcott Parsons. Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. New York: Free Press, 1947.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2025**. Geneva: World Economic Forum, 2025.

ZHANG, Hui; DING, Huiying; XIAO, Jianying. How organizational agility promotes digital transformation: an empirical study. **Sustainability**, v. 15, n. 14, art. 11304, 2023.

CC BY