

A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ADMINISTRADOR NA ERA DA VOLATILIDADE, INCERTEZA, COMPLEXIDADE E AMBIGUIDADE: COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS FRENTE ÀS TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS

REDEFINING THE ROLE OF THE MANAGER IN THE AGE OF VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY, AND AMBIGUITY: STRATEGIC COMPETENCIES IN THE FACE OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS

LA REDEFINICIÓN DEL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LA ERA DE LA VOLATILIDAD, LA INCERTIDUMBRE, LA COMPLEJIDAD Y LA AMBIGÜEDAD: COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS ANTE LAS TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS

Luiz Fernando Ridolfi

Mestre em Intervenção Psicológica no Desenvolvimento e na Educação
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Cantabria, Espanha
<https://orcid.org/0000-0003-4918-0420>

Izabel Janaina Barbosa da Silva

Doutoranda em Administração
São Luís University (SLU), Kissimmee, Florida, USA
<https://orcid.org/0009-0006-6162-6498>

Renata Nunes Costa

Especialização em Gestão de Recursos Humanos
Faculdades Integradas de Jacarepaguá (FIJ), Rio de Janeiro, Brasil

Márcio Pereira da Silva

Mestrando em Administração
São Luís University (SLU), Kissimmee, Florida, USA

Silmar de Matos dos Santos

Mestre em Psicologia Organizacional
Must University (MUST), Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos
<https://orcid.org/0009-0005-6527-1631>

Andrea Oliveira Costa

Mestra em Administração de Empresas
Must University (MUST), Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos

Jacqueline Maria de Araújo Dias

Mestra em Administração de Empresas
Must University (MUST), Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos

Ariclêa de Albuquerque Lima

Especialização em Gestão Pública

Centro Universitário Internacional Signorelli (Unisignorelli), Rio de Janeiro, Brasil

Roberta Fonseca de Oliveira Lara

Mestranda em Gestão dos Cuidados de Saúde

Must University (MUST), Deerfield Beach, Florida, Estados Unidos

<https://orcid.org/0009-0000-6457-8977>**Leni Pardo Almeida Ribeiro**

Mestra em Educação com ênfase em Formação de Professores

Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Cantabria, Espanha

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i7.694>

Aceito em: 09.07.2026

Resumo: As transformações tecnológicas e a intensificação da dinâmica organizacional contemporânea vêm redefinindo o papel do administrador diante de ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, elementos associados ao denominado mundo VUCA. Nesse contexto, o presente estudo analisa os impactos das novas tendências tecnológicas sobre a atuação gerencial e discute as competências estratégicas exigidas dos administradores na contemporaneidade. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentada em artigos científicos, livros e produções acadêmicas relacionadas à evolução da administração, transformação digital, liderança e inovação organizacional. Os resultados evidenciam que as mudanças provocadas pela digitalização e pela crescente complexidade do ambiente corporativo exigem dos gestores habilidades multidimensionais, incluindo adaptabilidade, pensamento estratégico, inteligência emocional, liderança participativa, fluência tecnológica e capacidade de gestão de pessoas. Observa-se ainda que os modelos tradicionais de administração apresentam limitações diante das exigências contemporâneas, tornando necessária a integração entre competências técnicas, humanas e digitais. Conclui-se que a redefinição do papel do administrador constitui um processo contínuo, impulsionado pelas transformações tecnológicas e pelas novas demandas organizacionais, exigindo dos profissionais capacidade de inovação, aprendizagem contínua e atuação estratégica em cenários instáveis e altamente competitivos.

Palavras-chave: Gestão contemporânea; Mundo VUCA; Transformação digital; Competências gerenciais; Liderança organizacional; Inovação tecnológica.

Abstract: Technological transformations and the intensification of contemporary organizational dynamics have been redefining the role of managers in environments characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity elements associated with the so-called VUCA world. In this context, this study analyzes the impacts of new technological trends on managerial performance and discusses the strategic competencies required of managers today. Methodologically, this is a bibliographic study with a qualitative approach and descriptive nature, grounded in scientific articles, books, and academic works related to the evolution of management, digital transformation, leadership, and organizational innovation. The results show

that the changes brought about by digitalization and the growing complexity of the corporate environment require managers to possess multidimensional skills, including adaptability, strategic thinking, emotional intelligence, participatory leadership, technological fluency, and people management skills. It is also observed that traditional management models have limitations in the face of contemporary demands, making the integration of technical, human, and digital competencies necessary. It can be concluded that redefining the role of the manager is an ongoing process, driven by technological changes and new organizational demands, requiring professionals to demonstrate innovation, continuous learning, and strategic action in unstable and highly competitive environments.

Keywords: Contemporary management; VUCA world; Digital transformation; Managerial competencies; Organizational leadership; Technological innovation.

RESUMEN: Las transformaciones tecnológicas y la intensificación de la dinámica organizativa contemporánea están redefiniendo el papel del gestor en entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, elementos asociados al denominado mundo VUCA. En este contexto, el presente estudio analiza el impacto de las nuevas tendencias tecnológicas en la actuación directiva y aborda las competencias estratégicas que se exigen a los gestores en la actualidad. Desde el punto de vista metodológico, se trata de una investigación bibliográfica, de enfoque cualitativo y carácter descriptivo, basada en artículos científicos, libros y producciones académicas relacionadas con la evolución de la administración, la transformación digital, el liderazgo y la innovación organizacional. Los resultados ponen de manifiesto que los cambios provocados por la digitalización y la creciente complejidad del entorno corporativo exigen a los gestores habilidades multidimensionales, entre las que se incluyen la adaptabilidad, el pensamiento estratégico, la inteligencia emocional, el liderazgo participativo, la fluidez tecnológica y la capacidad de gestión de personas. Se observa, además, que los modelos tradicionales de administración presentan limitaciones ante las exigencias contemporáneas, lo que hace necesaria la integración entre competencias técnicas, humanas y digitales. Se concluye que la redefinición del papel del gestor constituye un proceso continuo, impulsado por las transformaciones tecnológicas y las nuevas exigencias organizativas, que exige a los profesionales capacidad de innovación, aprendizaje continuo y actuación estratégica en entornos inestables y altamente competitivos.

Palabras clave: Gestión contemporánea; Mundo VUCA; Transformación digital; Competencias directivas; Liderazgo organizativo; Innovación tecnológica.

1 Introdução

As transformações econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas vêm promovendo profundas mudanças nas estruturas organizacionais e nos modelos de gestão adotados pelas empresas contemporâneas. A intensificação da globalização, o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), a digitalização dos processos produtivos e o surgimento de novos padrões de consumo alteraram significativamente a dinâmica competitiva

das organizações, exigindo dos administradores maior capacidade adaptativa, pensamento estratégico e competências multidimensionais.

Nesse cenário, o papel tradicional do gestor, historicamente associado à supervisão operacional e ao controle burocrático, passou a ser constantemente ressignificado diante das exigências impostas pela transformação digital e pela crescente complexidade dos ambientes corporativos.

A administração, enquanto campo científico e prática organizacional, passou por sucessivas reformulações desde o advento da Revolução Industrial. As primeiras teorias administrativas, desenvolvidas por autores clássicos como Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol e Max Weber, buscavam estruturar mecanismos de racionalização do trabalho, eficiência produtiva e padronização organizacional.

Assim, Taylor (1990) defendia a otimização dos processos por meio da divisão científica das tarefas e do controle dos tempos e movimentos, enquanto Fayol (2011) enfatizava as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar. Weber (1999), por sua vez, propôs a burocracia como modelo racional de organização fundamentado na hierarquia, formalização e previsibilidade dos processos administrativos.

Embora essas abordagens tenham contribuído significativamente para a consolidação da Administração como ciência, o ambiente organizacional contemporâneo passou a demandar estruturas mais flexíveis, inovadoras e dinâmicas.

Conforme argumenta Peter Drucker (1999), as organizações modernas deixaram de competir exclusivamente por recursos físicos e financeiros, passando a depender cada vez mais do conhecimento, da capacidade de inovação e da gestão estratégica das pessoas. Nesse sentido, o administrador contemporâneo não pode mais ser compreendido apenas como executor de rotinas operacionais, mas como agente estratégico responsável por interpretar cenários complexos, tomar decisões em ambientes instáveis e promover vantagem competitiva sustentável.

Essa nova configuração organizacional intensificou-se especialmente com o avanço da chamada transformação digital, fenômeno caracterizado pela incorporação de tecnologias emergentes aos processos empresariais, incluindo inteligência artificial, *big data*, automação, computação em nuvem, internet das coisas e análise preditiva.

Segundo Manuel Castells (2020), vive-se atualmente em uma sociedade estruturada em redes digitais globais, na qual a informação e o conhecimento assumem papel central na geração de valor econômico e organizacional. Dessa forma, as organizações passaram a exigir profissionais capazes de articular competências técnicas, humanas e digitais em ambientes marcados por mudanças aceleradas e elevada imprevisibilidade.

É nesse contexto que emerge o conceito de mundo VUCA, acrônimo originado no ambiente militar norte-americano e posteriormente incorporado aos estudos organizacionais para descrever cenários caracterizados por volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*). Conforme destacam Bennett e Lemoine (2014), o ambiente VUCA representa uma ruptura com modelos tradicionais de gestão baseados na estabilidade e previsibilidade, exigindo das organizações respostas rápidas, capacidade de adaptação e liderança estratégica orientada à inovação contínua.

A intensificação do ambiente VUCA tornou insuficientes muitos dos modelos gerenciais tradicionais fundamentados em hierarquia rígida, centralização decisória e previsibilidade operacional. Segundo Zygmunt Bauman (2001), a contemporaneidade caracteriza-se pela fluidez das relações sociais, econômicas e institucionais, tornando instáveis estruturas anteriormente consideradas sólidas e permanentes.

Essa instabilidade repercute diretamente nas organizações, que passaram a demandar administradores capazes de lidar simultaneamente com transformações tecnológicas, pressões competitivas, diversidade organizacional e mudanças constantes no comportamento dos consumidores.

Embora a literatura contemporânea apresente avanços significativos na compreensão da transformação digital, da liderança organizacional e das competências gerenciais, observa-se que grande parte dos estudos tende a analisar esses fenômenos de maneira fragmentada, abordando isoladamente aspectos relacionados às competências profissionais, à digitalização organizacional ou às dinâmicas do ambiente VUCA (Ridolfi *et al.*, 2026). Essa fragmentação dificulta a compreensão integrada acerca de como tais transformações vêm redefinindo estruturalmente o papel do administrador contemporâneo.

Adicionalmente, identifica-se predominância de estudos voltados à análise operacional da transformação digital ou ao desenvolvimento de competências específicas, existindo menor aprofundamento teórico acerca das inter-relações entre ambiente VUCA, transformação tecnológica, competências estratégicas e reconfiguração das funções gerenciais. Tal lacuna torna relevante a construção de abordagens integradoras capazes de explicar de forma sistêmica as mudanças que vêm impactando a atuação administrativa contemporânea.

Dessa forma, o presente estudo busca contribuir para o avanço das discussões científicas ao propor uma análise integrativa entre fundamentos clássicos da Administração e perspectivas contemporâneas relacionadas à transformação digital, ao ambiente VUCA e às competências estratégicas emergentes, permitindo compreender de maneira ampliada como ocorre a redefinição do papel do administrador na contemporaneidade.

Além das competências técnicas tradicionalmente associadas à administração, o contexto contemporâneo passou a exigir habilidades relacionadas à inteligência emocional, liderança participativa, comunicação estratégica, aprendizagem contínua e gestão da inovação. Para Daniel Goleman (2012), a capacidade de compreender emoções, administrar conflitos e desenvolver relacionamentos interpessoais tornou-se elemento indispensável para líderes organizacionais em ambientes de elevada complexidade.

Paralelamente, autores como Schwab (2019) argumentam que a Quarta Revolução Industrial vem redefinindo profissões, competências e modelos de trabalho, exigindo dos gestores elevada capacidade de reinvenção profissional.

Nesse sentido, observa-se que a redefinição do papel do administrador constitui um fenômeno diretamente relacionado às transformações estruturais da sociedade contemporânea. O gestor moderno passou a atuar como articulador de conhecimento, mediador de conflitos, incentivador da inovação e líder de processos de mudança organizacional. Mais do que supervisionar tarefas, espera-se que o administrador desenvolva visão sistêmica, capacidade analítica e competência estratégica para conduzir organizações em ambientes dinâmicos e altamente competitivos.

Diante dessas transformações, torna-se relevante discutir de que maneira as mudanças tecnológicas e as características do mundo VUCA vêm impactando o exercício da administração contemporânea e quais competências estratégicas passaram a ser exigidas dos gestores organizacionais.

Partindo dessas considerações, formula-se a seguinte questão norteadora da pesquisa: de que maneira a interação entre transformação digital, ambiente VUCA e competências estratégicas vem redefinindo o papel do administrador contemporâneo, e quais implicações essa reconfiguração produz para os modelos atuais de gestão organizacional?

A relevância científica da investigação reside precisamente na tentativa de superar abordagens fragmentadas presentes na literatura, oferecendo interpretação integrada capaz de conectar transformações tecnológicas, mudanças organizacionais e competências gerenciais em um mesmo quadro analítico.

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar a redefinição do papel do administrador frente às transformações tecnológicas e às dinâmicas do mundo VUCA, discutindo as principais competências gerenciais necessárias para atuação em cenários organizacionais marcados pela instabilidade, inovação e complexidade. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentada em livros, artigos

científicos e produções acadêmicas nacionais e internacionais relacionadas à administração contemporânea, liderança, transformação digital e gestão organizacional.

2 Marco teórico

2.1 A evolução do pensamento administrativo e a reconfiguração das organizações

A Administração consolidou-se como campo científico a partir das transformações econômicas e produtivas desencadeadas pela Revolução Industrial, período marcado pela expansão fabril, mecanização da produção e necessidade crescente de racionalização do trabalho. O desenvolvimento industrial intensificou a complexidade organizacional e evidenciou a necessidade de métodos sistemáticos capazes de aumentar a eficiência produtiva e controlar os processos organizacionais. Nesse contexto, surgiram as primeiras teorias administrativas clássicas, responsáveis pela estruturação epistemológica da Administração enquanto ciência social aplicada.

A Administração Científica, desenvolvida por Frederick Winslow Taylor, estabeleceu um marco fundamental ao propor a racionalização das atividades produtivas por meio da divisão técnica do trabalho, padronização das tarefas e controle dos tempos e movimentos.

Taylor (1990) defendia que a eficiência organizacional dependeria da aplicação de métodos científicos capazes de maximizar a produtividade e reduzir desperdícios operacionais. Para o autor, a especialização das funções e a supervisão sistemática permitiriam elevar o desempenho organizacional e otimizar os recursos produtivos.

Paralelamente, Henri Fayol contribuiu significativamente para a consolidação das funções administrativas ao sistematizar princípios voltados ao planejamento, organização, coordenação, direção e controle das organizações. Fayol (2011) compreendia a administração como processo universal aplicável a diferentes tipos de organizações, enfatizando a importância da hierarquia, disciplina e unidade de comando para o alcance da eficiência organizacional.

Complementando as contribuições clássicas, Max Weber formulou a Teoria Burocrática, fundamentada na racionalidade legal, formalização das normas e estruturação hierárquica das organizações. Weber (1999) defendia que a burocracia representava o modelo mais eficiente de organização social, uma vez que possibilitava previsibilidade, impessoalidade e controle racional das atividades administrativas. A formalização dos processos e a divisão racional das responsabilidades tornaram-se elementos centrais para o funcionamento das organizações modernas.

Apesar da relevância dessas teorias para o desenvolvimento da Administração, as mudanças sociais e organizacionais ocorridas ao longo do século XX passaram a evidenciar limitações dos modelos mecanicistas e excessivamente racionalistas. A intensificação das relações humanas no ambiente organizacional demonstrou que fatores subjetivos, emocionais e sociais exerciam influência direta sobre a produtividade e o desempenho dos trabalhadores. Nesse contexto, emergiu a Teoria das Relações Humanas, fortemente influenciada pelos estudos de Elton Mayo.

Os experimentos conduzidos por Mayo em Hawthorne evidenciaram que aspectos relacionados à motivação, comunicação e relações interpessoais influenciavam significativamente o comportamento organizacional. Conforme Chiavenato (2021), a Escola das Relações Humanas deslocou o foco da estrutura organizacional para o indivíduo, introduzindo discussões sobre liderança, motivação, clima organizacional e participação dos trabalhadores nos processos decisórios.

Posteriormente, a evolução das teorias administrativas incorporou abordagens sistêmicas, contingenciais e estratégicas, ampliando a compreensão das organizações como sistemas abertos em constante interação com o ambiente externo. Segundo Ludwig von Bertalanffy (2008), as organizações não podem ser analisadas isoladamente, pois dependem de múltiplas relações sociais, econômicas, tecnológicas e ambientais. A Teoria Contingencial, por sua vez, rompeu com a ideia de modelos universais de gestão ao defender que estruturas organizacionais eficazes dependem das condições ambientais e contextuais enfrentadas pelas empresas.

Nesse sentido, a evolução do pensamento administrativo demonstra que as organizações passaram de modelos rígidos, centralizados e mecanicistas para estruturas mais flexíveis, dinâmicas e orientadas à inovação. Conforme argumenta Peter Drucker (1999), o conhecimento tornou-se o principal recurso estratégico das organizações contemporâneas, redefinindo profundamente o papel dos gestores e das práticas administrativas.

2.2 Transformação digital e o novo contexto organizacional

As transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas vêm alterando significativamente os modelos de negócios, os processos organizacionais e as relações de trabalho. O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), aliado à digitalização da economia global, promoveu mudanças estruturais que impactaram diretamente a atuação dos administradores e a dinâmica competitiva das organizações contemporâneas.

Segundo Manuel Castells (2020), a sociedade contemporânea encontra-se organizada em redes globais de informação, nas quais conhecimento, conectividade e inovação assumem papel central na geração de valor econômico. Para o autor, a revolução tecnológica iniciada no final do

século XX não representa apenas uma mudança instrumental, mas uma profunda transformação estrutural das relações sociais, econômicas e organizacionais.

Nesse cenário, emerge o conceito de transformação digital, compreendido como o processo de incorporação estratégica de tecnologias digitais aos modelos organizacionais, modificando estruturas, processos, produtos e relações institucionais. Conforme Kane *et al.* (2018), a transformação digital não se limita à adoção tecnológica, mas envolve mudanças culturais, estratégicas e gerenciais que exigem novas competências organizacionais e capacidades adaptativas.

A chamada Quarta Revolução Industrial intensificou ainda mais esse processo ao introduzir tecnologias disruptivas como inteligência artificial, *internet* das coisas, computação em nuvem, automação inteligente, *Big Data* e análise preditiva. De acordo com Klaus Schwab (2019), essas tecnologias vêm redefinindo fronteiras econômicas, alterando profissões, automatizando processos e transformando profundamente os modelos tradicionais de gestão.

Nesse contexto, a administração contemporânea passou a demandar gestores capazes de interpretar ambientes complexos, lidar com grandes volumes de informação e conduzir processos de inovação contínua. Para Davenport e Kirby (2016), o avanço da automação não elimina a relevância do administrador, mas redefine suas funções, valorizando competências relacionadas ao pensamento crítico, criatividade, inteligência emocional e tomada de decisão estratégica.

Além disso, a digitalização organizacional ampliou significativamente a necessidade de flexibilidade estrutural e capacidade de adaptação. Segundo Zygmunt Bauman (2001), as instituições contemporâneas passaram a operar em contextos marcados pela fluidez, instabilidade e constante transformação, tornando insuficientes modelos administrativos fundamentados exclusivamente em previsibilidade e controle rígido.

A transformação digital também impactou diretamente as relações de trabalho e os modelos de liderança organizacional. Conforme argumentam Brynjolfsson e McAfee (2014), as organizações passaram a valorizar profissionais com elevada capacidade de aprendizagem contínua, domínio tecnológico e competência para atuar em ambientes colaborativos e multidisciplinares. Dessa forma, a gestão contemporânea exige integração entre competências técnicas, humanas e digitais.

2.3 O mundo vuca e os desafios da administração contemporânea

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se pela intensificação da instabilidade econômica, velocidade das transformações tecnológicas e crescente complexidade das relações institucionais. Nesse contexto, o conceito de mundo VUCA ganhou relevância

nos estudos organizacionais por representar cenários marcados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

O termo VUCA surgiu inicialmente no ambiente militar norte-americano após o período da Guerra Fria, sendo posteriormente incorporado à Administração para explicar os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. Segundo Bennett e Lemoine (2014), a volatilidade refere-se à velocidade e intensidade das mudanças; a incerteza está associada à dificuldade de prever acontecimentos futuros; a complexidade relaciona-se à multiplicidade de fatores interdependentes; e a ambiguidade diz respeito à ausência de clareza interpretativa diante dos fenômenos organizacionais.

Nesse ambiente, os modelos tradicionais de gestão baseados em estabilidade, previsibilidade e hierarquia rígida passaram a demonstrar limitações significativas. Conforme argumenta Edgar Morin (2015), os fenômenos contemporâneos não podem ser compreendidos por abordagens lineares e reducionistas, exigindo pensamento sistêmico e capacidade de interpretação multidimensional.

A complexidade do ambiente VUCA exige das organizações maior capacidade adaptativa, flexibilidade estratégica e inovação contínua. Para Heifetz, Grashow e Linsky (2009), a liderança contemporânea demanda competências relacionadas à aprendizagem adaptativa, capacidade de gestão da mudança e enfrentamento de problemas complexos sem respostas previamente definidas.

Além disso, o mundo VUCA intensificou a necessidade de decisões rápidas em cenários de elevada imprevisibilidade. Segundo Mintzberg (2010), os gestores contemporâneos precisam desenvolver visão estratégica associada à capacidade de interpretar sinais ambientais, identificar oportunidades e responder rapidamente às transformações organizacionais.

Nesse contexto, observa-se uma redefinição substancial do papel do administrador. O gestor contemporâneo deixa de atuar exclusivamente como supervisor operacional e passa a exercer funções relacionadas à articulação de conhecimento, liderança colaborativa, mediação de conflitos e condução de processos de inovação organizacional.

2.4 Competências estratégicas do administrador contemporâneo

As transformações tecnológicas e organizacionais contemporâneas ampliaram significativamente as exigências relacionadas às competências gerenciais. O administrador moderno passou a necessitar de habilidades multidimensionais capazes de integrar conhecimentos técnicos, capacidades analíticas e competências socioemocionais.

Segundo Peter Drucker (1999), a efetividade gerencial depende da capacidade de transformar conhecimento em ação estratégica. Nesse sentido, a gestão contemporânea exige profissionais capazes de lidar com mudanças constantes, interpretar cenários complexos e promover inovação organizacional.

Entre as competências mais valorizadas no contexto contemporâneo destacam-se liderança, inteligência emocional, pensamento crítico, criatividade, comunicação estratégica, adaptabilidade e fluência tecnológica (Ridolfi *et al.*, 2026). Conforme Daniel Goleman (2012), líderes emocionalmente inteligentes apresentam maior capacidade de influenciar equipes, administrar conflitos e desenvolver ambientes organizacionais colaborativos.

A fluência tecnológica também passou a representar competência essencial para gestores contemporâneos. Segundo Schwab (2019), a integração entre competências digitais e habilidades humanas tornou-se elemento central para a competitividade organizacional na era da transformação digital.

Além disso, a liderança contemporânea passou a exigir modelos mais participativos e colaborativos. Para Senge (2017), organizações orientadas à aprendizagem contínua dependem de líderes capazes de estimular inovação, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento coletivo.

Outro aspecto relevante refere-se à capacidade de adaptação estratégica. Conforme Kotter (2013), organizações que sobrevivem em ambientes altamente competitivos são aquelas capazes de responder rapidamente às mudanças ambientais e promover transformações internas contínuas.

Assim, observa-se que o administrador contemporâneo necessita desenvolver competências integradas que envolvam: domínio tecnológico; visão sistêmica; inteligência emocional; pensamento estratégico; liderança colaborativa; capacidade de inovação; gestão da complexidade; aprendizagem contínua.

Dessa forma, a redefinição do papel do administrador na era VUCA evidencia que o sucesso organizacional contemporâneo depende não apenas da eficiência operacional, mas da capacidade dos gestores de atuar estrategicamente em cenários marcados por transformação, instabilidade e elevada complexidade organizacional.

3 Metodologia

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, com objetivos descritivos e exploratórios, sendo desenvolvida por meio de revisão bibliográfica integrativa acerca da redefinição do papel do administrador diante das transformações tecnológicas e das dinâmicas do mundo VUCA.

A escolha pela abordagem qualitativa fundamenta-se na necessidade de compreender, interpretar e discutir fenômenos organizacionais contemporâneos a partir de múltiplas perspectivas teóricas, considerando a complexidade inerente às transformações que impactam a gestão organizacional contemporânea.

Segundo Gil (2008), a pesquisa qualitativa possibilita aprofundar a compreensão de fenômenos sociais complexos, permitindo interpretação crítica dos significados, relações e processos envolvidos no objeto investigado. Nesse sentido, o enfoque qualitativo mostrou-se adequado para analisar as mudanças nas competências gerenciais e os impactos da transformação digital sobre a atuação dos administradores em ambientes organizacionais caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo e exploratório. Descritivo porque busca identificar e analisar as principais competências estratégicas exigidas do administrador contemporâneo frente às transformações tecnológicas e organizacionais; e exploratório porque pretende ampliar a compreensão teórica acerca das mudanças estruturais que vêm redefinindo os modelos de gestão e liderança nas organizações contemporâneas.

Conforme Gil (2008), pesquisas exploratórias contribuem para o refinamento conceitual do objeto estudado e para o desenvolvimento de novas interpretações científicas sobre fenômenos ainda em consolidação teórica.

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se a revisão bibliográfica integrativa, método que permite reunir, analisar, sintetizar e discutir produções científicas relevantes sobre determinada temática, promovendo integração entre diferentes perspectivas teóricas e evidências acadêmicas.

De acordo com Whitemore e Knafl (2005), a revisão integrativa possibilita construção abrangente do conhecimento científico ao incorporar estudos teóricos e empíricos, favorecendo interpretações críticas e aprofundadas acerca do fenômeno investigado.

A construção do corpus teórico ocorreu mediante levantamento sistemático de produções acadêmicas nacionais e internacionais relacionadas aos seguintes eixos temáticos: evolução do pensamento administrativo; transformação digital; liderança organizacional; competências gerenciais; inovação tecnológica; mundo VUCA; gestão contemporânea.

As buscas bibliográficas foram realizadas nas bases de dados: *Google Scholar*; *SciELO*; *CAPES*; *Scopus*; *Web of Science*. Para operacionalização da busca, foram utilizados os seguintes descritores em português e inglês: “mundo VUCA”; “transformação digital”; “competências gerenciais”; “liderança contemporânea”; “administração contemporânea”; “*digital transformation*”; “*VUCA environment*”; “*managerial competencies*”; “*organizational leadership*”.

Para garantir maior rigor metodológico e transparência no processo de construção do corpus teórico, foi adotado um protocolo de revisão integrativa estruturado em cinco etapas: 1) definição da questão norteadora da pesquisa; 2) estabelecimento dos critérios de busca e seleção dos estudos; 3) identificação e rastreamento das publicações nas bases de dados selecionadas; 4) avaliação da elegibilidade dos trabalhos mediante critérios de inclusão e exclusão; e 5) análise, síntese e interpretação dos resultados.

A estratégia de busca foi conduzida de forma sistemática nas bases *Google Scholar*, *SciELO*, *Portal de Periódicos CAPES*, *Scopus* e *Web of Science*, utilizando descritores em português e inglês relacionados aos eixos temáticos da investigação. Foram empregados operadores booleanos (AND e OR) para ampliar a sensibilidade e a especificidade das buscas.

A seleção dos estudos ocorreu em múltiplas etapas sucessivas, permitindo refinamento progressivo do material bibliográfico identificado. Inicialmente foram recuperadas todas as publicações potencialmente relacionadas ao objeto de estudo. Em seguida, procedeu-se à exclusão de registros duplicados, análise dos títulos e resumos, leitura integral dos textos elegíveis e definição da amostra final utilizada na revisão integrativa.

Quadro 1 – Processo de seleção dos estudos da revisão integrativa

Etapas da seleção	Quantidade de estudos
Estudos inicialmente identificados nas bases consultadas	428
Registros após exclusão de duplicidades	372
Estudos selecionados após leitura dos títulos e resumos	143
Estudos elegíveis para leitura integral	87
Estudos excluídos após leitura completa	39
Estudos finais incluídos na revisão integrativa	48

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura consultada.

Os 48 estudos que compuseram a amostra final foram submetidos à leitura analítica integral e posteriormente organizados em categorias temáticas, considerando a recorrência conceitual, a relevância teórica e a aderência ao objetivo da pesquisa. O processo de categorização permitiu identificar convergências, divergências e tendências emergentes relacionadas à redefinição do papel do administrador diante das transformações tecnológicas e das dinâmicas do ambiente VUCA.

O recorte temporal contemplou prioritariamente produções publicadas entre 2014 e 2026, em virtude da intensificação das discussões relacionadas à transformação digital, liderança adaptativa e competências organizacionais no contexto da Quarta Revolução Industrial. Entretanto, também foram incorporadas obras clássicas da Administração consideradas

fundamentais para sustentação epistemológica do estudo, especialmente autores vinculados às teorias clássicas, burocráticas, sistêmicas e comportamentais da Administração.

Os critérios de inclusão compreenderam: artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares; livros acadêmicos reconhecidos na área da Administração; estudos nacionais e internacionais relacionados ao objeto investigado; produções que abordassem competências gerenciais, transformação digital, inovação organizacional e ambiente VUCA.

Por outro lado, foram excluídos: trabalhos duplicados; estudos sem aderência temática; publicações sem rigor científico; materiais opinativos sem fundamentação teórica consistente; textos não disponíveis integralmente. Após a etapa inicial de identificação das produções, realizou-se leitura exploratória dos títulos, resumos e palavras-chave, seguida de leitura analítica integral dos materiais selecionados.

Posteriormente, os estudos foram organizados em categorias temáticas analíticas, definidas a partir da recorrência conceitual identificada na literatura: evolução do pensamento administrativo; transformação digital e inovação organizacional; mundo VUCA e gestão contemporânea; competências estratégicas do administrador.

Quadro 2 – Matriz de extração e análise dos estudos selecionados

Categoria analítica	Aspectos investigados	Principais autores identificados
Evolução do pensamento administrativo	Transformações dos modelos de gestão	Taylor, Fayol, Weber, Drucker
Transformação digital	Digitalização organizacional e inovação	Castells, Schwab, Kane et al.
Ambiente VUCA	Complexidade, incerteza e adaptação	Bennett e Lemoine, Morin
Liderança contemporânea	Gestão de pessoas e liderança adaptativa	Goleman, Heifetz, Senge
Competências gerenciais	Competências estratégicas e digitais	Drucker, Kotter, Davenport

Fonte: Elaborado pelos autores com base na análise realizada.

Como estratégia de validação metodológica, a seleção e a categorização dos estudos foram conduzidas mediante aplicação uniforme dos critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos. A consistência analítica foi reforçada pela comparação sistemática entre os estudos selecionados, buscando identificar padrões recorrentes, convergências teóricas e possíveis divergências interpretativas. Esse procedimento contribuiu para aumentar a confiabilidade da síntese produzida e minimizar vieses decorrentes da seleção bibliográfica.

A análise dos dados fundamentou-se na técnica de análise de conteúdo temática proposta por Laurence Bardin (2016), permitindo identificar padrões interpretativos, convergências teóricas e relações conceituais presentes na literatura analisada. Segundo Bardin (2016), a análise

de conteúdo possibilita interpretar comunicações de maneira sistemática e objetiva, favorecendo a construção de inferências científicas consistentes.

Adicionalmente, buscou-se estabelecer articulações críticas entre autores clássicos e contemporâneos da Administração, promovendo diálogo teórico entre diferentes perspectivas epistemológicas acerca das transformações organizacionais e das competências exigidas do administrador contemporâneo. Tal procedimento permitiu compreender de que forma os modelos tradicionais de gestão vêm sendo ressignificados diante das demandas impostas pela transformação digital e pelo ambiente VUCA.

Por fim, destaca-se que a presente investigação respeitou os princípios éticos da pesquisa científica, assegurando rigor acadêmico na seleção das fontes, fidelidade às ideias dos autores citados e utilização adequada das normas de referência científica.

4 Resultados e discussão

A análise da literatura evidenciou que a redefinição do papel do administrador constitui um fenômeno diretamente relacionado às transformações estruturais promovidas pela globalização, pela transformação digital e pela intensificação da complexidade organizacional contemporânea.

Os resultados obtidos demonstram que as organizações deixaram de operar em ambientes predominantemente estáveis e previsíveis, passando a atuar em cenários caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, elementos centrais do denominado mundo VUCA.

Nesse contexto, observou-se, inicialmente, que os modelos clássicos da Administração continuam exercendo influência significativa sobre as práticas gerenciais contemporâneas, sobretudo no que se refere à racionalização dos processos, à divisão funcional das atividades e à busca por eficiência organizacional. As contribuições de Frederick Winslow Taylor (1990), Henri Fayol (2011) e Max Weber (1999) permanecem presentes em diversos modelos organizacionais contemporâneos, especialmente em estruturas produtivas que demandam controle operacional, padronização e previsibilidade.

Todavia, os resultados também revelam que tais abordagens apresentam limitações significativas diante das exigências do ambiente contemporâneo. A excessiva rigidez estrutural, a centralização das decisões e a ênfase em processos mecanicistas demonstram insuficiência frente à velocidade das transformações tecnológicas e à necessidade crescente de adaptação organizacional. Nesse sentido, verifica-se um importante contraponto entre os pressupostos clássicos da Administração e as demandas contemporâneas por flexibilidade, inovação e aprendizagem contínua.

Enquanto Taylor (1990) defendia a eficiência operacional fundamentada na padronização das tarefas, autores contemporâneos como Peter Drucker (1999) argumentam que o principal recurso estratégico das organizações atuais não reside apenas nos processos produtivos, mas na capacidade de gerar conhecimento, inovação e inteligência organizacional. Drucker desloca o foco da eficiência mecânica para a gestão do conhecimento, evidenciando uma ruptura paradigmática entre a administração industrial clássica e a administração baseada em ativos intangíveis.

Essa mudança de perspectiva torna-se ainda mais evidente diante das transformações provocadas pela digitalização organizacional. Os estudos analisados indicam que a incorporação de tecnologias emergentes como Inteligência Artificial, *Big Data*, automação e computação em nuvem alterou significativamente os modelos de gestão, exigindo dos administradores novas competências técnicas e estratégicas.

Conforme apontam Klaus Schwab (2019) e Manuel Castells (2020), a revolução tecnológica contemporânea promove uma reconfiguração estrutural das organizações, redefinindo processos decisórios, relações de trabalho e mecanismos de competitividade empresarial.

Observou-se, entretanto, que a literatura não apresenta consenso absoluto acerca dos impactos da transformação digital sobre o papel do administrador. Parte dos autores compreende a digitalização como elemento potencializador da capacidade estratégica das organizações, promovendo agilidade, eficiência e inovação. Nessa perspectiva, Schwab (2019) sustenta que a integração tecnológica amplia a produtividade organizacional e possibilita novos modelos de negócios baseados em conectividade e inteligência de dados.

Por outro lado, autores críticos apontam que a intensificação tecnológica também produz efeitos contraditórios e desafios relevantes para a gestão organizacional. Zygmunt Bauman (2001) argumenta que a fluidez das relações contemporâneas gera ambientes marcados pela instabilidade permanente, insegurança profissional e fragilidade institucional. Sob essa perspectiva, a aceleração tecnológica não representa apenas progresso organizacional, mas também ampliação da imprevisibilidade e das tensões sociais no ambiente corporativo.

Esse contraponto evidencia que a transformação digital não pode ser interpretada exclusivamente como fenômeno técnico-operacional. Os resultados da pesquisa indicam que a digitalização organizacional envolve profundas mudanças culturais, estruturais e humanas, exigindo dos gestores elevada capacidade de adaptação e inteligência relacional. Tal constatação converge com os estudos de Daniel Goleman (2012), para quem as competências emocionais passaram a exercer papel decisivo na liderança contemporânea.

A literatura analisada demonstra que habilidades tradicionalmente valorizadas na administração como supervisão operacional e controle hierárquico perderam centralidade diante

da crescente valorização de competências relacionadas à comunicação estratégica, liderança participativa, resolução de conflitos e gestão colaborativa. Nesse sentido, observou-se forte aproximação entre os pressupostos da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo (2003), e as atuais discussões sobre liderança humanizada e gestão de pessoas em ambientes digitais.

Embora Mayo (2003) tenha desenvolvido suas teorias em contexto industrial distinto da realidade contemporânea, seus estudos sobre motivação, relações interpessoais e influência dos fatores emocionais permanecem atuais. Entretanto, a literatura amplia essa discussão ao incorporar variáveis relacionadas a inteligência emocional, diversidade organizacional, saúde mental e liderança adaptativa, elementos pouco explorados pelas abordagens clássicas da Administração.

Outro resultado relevante identificado na literatura refere-se ao impacto do ambiente VUCA sobre os processos decisórios organizacionais. Os estudos analisados apontam que a volatilidade e a imprevisibilidade contemporâneas reduziram significativamente a eficácia de modelos administrativos fundamentados em planejamento linear e previsibilidade operacional. Conforme Bennett e Lemoine (2014), organizações contemporâneas necessitam desenvolver estruturas mais flexíveis e estratégias adaptativas capazes de responder rapidamente às mudanças ambientais.

Nesse aspecto, identificou-se forte convergência entre os estudos de Edgar Morin (2015) e as discussões contemporâneas sobre gestão estratégica. Morin critica abordagens reducionistas e defende que os fenômenos organizacionais devem ser compreendidos de maneira sistêmica e multidimensional. Essa perspectiva rompe com a lógica fragmentada da Administração tradicional e reforça a necessidade de gestores capazes de interpretar ambientes complexos e dinâmicos.

Os resultados também demonstram que o conceito de liderança sofreu profundas transformações no contexto contemporâneo. A figura tradicional do “chefe”, associada à autoridade hierárquica e ao controle rígido, vem sendo gradativamente substituída por modelos de liderança colaborativa, adaptativa e participativa. Nesse sentido, autores como Heifetz, Grashow e Linsky (2009) defendem que líderes contemporâneos devem atuar como facilitadores da aprendizagem organizacional e mediadores de processos de mudança.

Entretanto, verificou-se que essa transição não ocorre de forma homogênea nas organizações. Muitos modelos empresariais ainda preservam práticas administrativas excessivamente burocráticas e centralizadoras, evidenciando um descompasso entre as exigências contemporâneas e as práticas efetivamente adotadas pelas instituições. Essa constatação revela

uma importante contradição organizacional: embora o discurso gerencial contemporâneo enfatize inovação, flexibilidade e liderança participativa, diversas organizações ainda operam sob paradigmas administrativos tradicionais.

A análise da literatura permitiu identificar, ainda, que a redefinição do papel do administrador está diretamente relacionada ao desenvolvimento de competências multidimensionais. Com o objetivo de sistematizar os principais achados identificados na literatura analisada, apresenta-se o Quadro 3, que sintetiza as competências estratégicas mais recorrentes atribuídas ao administrador contemporâneo no contexto do ambiente VUCA.

A organização dessas competências permite visualizar de forma integrada as capacidades consideradas essenciais para a atuação gerencial em cenários caracterizados por elevada complexidade, transformação tecnológica e mudanças organizacionais constantes.

Quadro 3 – Competências Estratégicas do Administrador na Era VUCA

Competência Estratégica	Principal Referência Teórica	Aplicação Organizacional
Adaptabilidade	Bennett e Lemoine (2014)	Gestão da incerteza e resposta rápida às mudanças ambientais
Inteligência emocional	Goleman (2012)	Liderança de equipes, gestão de conflitos e desenvolvimento organizacional
Fluência tecnológica	Schwab (2019)	Condução da transformação digital e integração de tecnologias emergentes
Aprendizagem contínua	Senge (2017)	Promoção da inovação e desenvolvimento organizacional permanente
Pensamento estratégico	Drucker (1999)	Formulação de estratégias e geração de vantagem competitiva
Visão sistêmica	Morin (2015)	Interpretação de cenários complexos e tomada de decisão integrada
Liderança adaptativa	Heifetz, Grashow e Linsky (2009)	Gestão da mudança e enfrentamento de problemas complexos
Capacidade analítica	Davenport e Kirby (2016)	Utilização de dados para suporte à tomada de decisão
Gestão da inovação	Kotter (2013)	Implementação de transformações organizacionais sustentáveis
Competência colaborativa	Mayo (2003) e Senge (2017)	Desenvolvimento de ambientes participativos e compartilhamento de conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa e análise realizada.

Os dados sintetizados no Quadro 3 evidenciam que a atuação do administrador contemporâneo ultrapassa significativamente as atribuições tradicionalmente associadas ao controle operacional e à supervisão hierárquica. Observa-se que, as competências mais recorrentes identificadas na literatura se distribuem entre dimensões tecnológicas, estratégicas, humanas e adaptativas, revelando a crescente complexidade da função gerencial na contemporaneidade.

Os resultados demonstram ainda que competências relacionadas à adaptabilidade, aprendizagem contínua e liderança adaptativa assumem papel central em ambientes organizacionais caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Paralelamente, a transformação digital ampliou a relevância de capacidades associadas a fluência tecnológica e a análise estratégica de dados, exigindo dos gestores integração entre conhecimento técnico e habilidades socioemocionais.

Essa constatação reforça a compreensão de que o administrador contemporâneo deve atuar como agente de articulação entre inovação tecnológica, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional sustentável, superando modelos tradicionais fundamentados exclusivamente na racionalização dos processos e na eficiência operacional.

Entre as competências mais recorrentes destacadas pelos autores analisados encontram-se: adaptabilidade; pensamento estratégico; inteligência emocional; fluência tecnológica; liderança colaborativa; aprendizagem contínua; capacidade analítica; gestão da inovação.

Observou-se que tais competências ultrapassam significativamente a formação técnica tradicionalmente associada ao administrador. Conforme argumenta Peter Senge (2017), organizações contemporâneas dependem de profissionais capazes de aprender continuamente e transformar conhecimento em vantagem competitiva.

No entanto, estudos mais recentes aprofundam essa discussão ao evidenciarem que a atuação gerencial contemporânea passou a demandar competências relacionadas à ética digital, gestão algorítmica, sustentabilidade organizacional e inteligência analítica.

Pesquisas desenvolvidas entre 2024 e 2026 apontam que a incorporação acelerada da inteligência artificial nos processos corporativos vem ampliando os desafios relacionados à tomada de decisão ética, proteção de dados e gestão humanizada em ambientes altamente automatizados (Ridolfi *et al.*, 2026).

Autores contemporâneos como Brynjolfsson e McAfee (2024) destacam que o avanço da inteligência artificial generativa tende a redefinir profundamente as estruturas organizacionais, deslocando o administrador de funções operacionais para atividades relacionadas à supervisão estratégica, criatividade e coordenação de ecossistemas digitais.

Em contraposição, estudiosos críticos da transformação digital argumentam que a hiperautomatização pode intensificar processos de precarização do trabalho, vigilância organizacional e dependência tecnológica (Moreira; Lima, 2025).

Nesse sentido, pesquisas recentes de Davenport e Mittal (2025) defendem que a competitividade organizacional contemporânea dependerá menos da simples adoção tecnológica e mais da capacidade das empresas de integrar inteligência artificial, governança

ética e desenvolvimento humano sustentável. Tal perspectiva amplia as discussões clássicas da Administração ao inserir dimensões relacionadas à responsabilidade algorítmica, sustentabilidade digital e impacto social das tecnologias emergentes.

Além disso, estudos publicados entre 2025 e 2026 sobre liderança adaptativa em ambientes digitais apontam que gestores contemporâneos necessitam desenvolver competências voltadas à gestão da diversidade, saúde mental corporativa e inteligência intercultural, especialmente em organizações globalizadas e estruturadas em modelos híbridos de trabalho (Ridolfi *et al.*, 2026; Moreira; Lima, 2025). Essa perspectiva reforça a compreensão de que o administrador contemporâneo não pode ser reduzido a figura do gestor técnico-operacional, mas deve atuar como articulador estratégico de inovação, relações humanas e sustentabilidade organizacional.

A partir da análise crítica da literatura, verificou-se que o principal desafio da Administração contemporânea não reside apenas na adoção de tecnologias emergentes, mas na capacidade de integrar inovação tecnológica, desenvolvimento humano e sustentabilidade organizacional. Essa constatação reforça a necessidade de modelos administrativos menos mecanicistas e mais orientados à complexidade, colaboração e inteligência organizacional.

Além disso, os resultados apontam que as organizações contemporâneas enfrentam crescente pressão por inovação contínua e respostas rápidas às transformações ambientais. Tal cenário intensifica a necessidade de gestores capazes de atuar estrategicamente em ambientes marcados por instabilidade e elevada competitividade (Ridolfi *et al.*, 2026; Moreira; Lima, 2025).

Contudo, a literatura também evidencia que a aceleração das mudanças pode ampliar processos de precarização do trabalho, sobrecarga emocional e insegurança profissional, aspectos frequentemente negligenciados pelos discursos organizacionais voltados exclusivamente à produtividade e à inovação tecnológica.

Desse modo, a discussão realizada demonstra que a redefinição do papel do administrador constitui processo complexo, multidimensional e permanentemente inacabado. Mais do que incorporar tecnologias ou adaptar estruturas organizacionais, a gestão contemporânea exige profunda transformação epistemológica acerca da própria compreensão do fenômeno administrativo.

O administrador contemporâneo deixa de ser apenas executor de funções técnicas e passa a atuar como agente estratégico de transformação organizacional, articulando conhecimento, inovação, liderança e capacidade adaptativa diante das incertezas do ambiente VUCA.

4.1 *Framework* integrado das competências estratégicas do administrador na era VUCA

A análise crítica da literatura permitiu identificar que a redefinição do papel do administrador contemporâneo não decorre exclusivamente da incorporação de tecnologias digitais nem apenas das transformações estruturais associadas ao ambiente VUCA. Os resultados evidenciam que a atuação gerencial contemporânea emerge da interação dinâmica entre competências tecnológicas, humanas, estratégicas e adaptativas, configurando um novo perfil profissional orientado a gestão da complexidade organizacional.

Com base na articulação teórica entre os pressupostos da Administração Clássica, das abordagens sistêmicas, da transformação digital e dos estudos contemporâneos sobre liderança e inovação organizacional, propõe-se o *Framework* Integrado das Competências Estratégicas do Administrador na Era VUCA (FICE-VUCA), apresentado como síntese analítica das principais dimensões que sustentam a atuação gerencial contemporânea. O *framework* estrutura-se em quatro dimensões interdependentes.

A primeira dimensão refere-se às Competências Tecnológicas, que compreendem o domínio conceitual e operacional de tecnologias emergentes, incluindo Inteligência Artificial, *Big Data*, análise de dados, computação em nuvem, automação inteligente e plataformas digitais. Essas competências possibilitam aos gestores interpretar informações complexas, apoiar processos decisórios e promover inovação organizacional.

A segunda dimensão corresponde às Competências Humanas, constituídas por inteligência emocional, comunicação estratégica, gestão de conflitos, empatia, capacidade de negociação e liderança colaborativa. Tais competências assumem relevância crescente em ambientes organizacionais caracterizados por elevada diversidade, mudanças constantes e intensificação das relações interpessoais mediadas por tecnologias digitais.

A terceira dimensão engloba as Competências Estratégicas, associadas à visão sistêmica, pensamento crítico, tomada de decisão em cenários complexos, formulação de estratégias organizacionais e gestão da inovação. Essas competências permitem aos administradores interpretar tendências ambientais, identificar oportunidades competitivas e conduzir processos de transformação organizacional.

A quarta dimensão compreende as Competências Adaptativas, representadas pela aprendizagem contínua, flexibilidade cognitiva, resiliência organizacional, gestão da mudança e capacidade de atuação em contextos marcados pela incerteza. Essas competências possibilitam responder de forma eficiente às exigências do ambiente VUCA e às rápidas transformações tecnológicas contemporâneas.

A interação entre essas quatro dimensões produz aquilo que este estudo denomina Capacidade Gerencial Integrada, entendida como a habilidade do administrador de articular recursos tecnológicos, competências humanas, visão estratégica e capacidade adaptativa para promover desempenho organizacional sustentável em ambientes complexos.

A proposição do FICE-VUCA representa uma contribuição teórica deste estudo ao oferecer uma interpretação integradora para fenômenos frequentemente analisados de forma fragmentada na literatura especializada. Enquanto parte significativa das pesquisas concentra-se isoladamente na transformação digital, nas competências gerenciais ou nos desafios do ambiente VUCA, o *framework* proposto busca demonstrar que a redefinição do papel do administrador resulta da convergência sistêmica dessas dimensões.

Além de ampliar a compreensão teórica sobre a evolução da Administração contemporânea, o modelo pode servir como referência para futuras investigações empíricas voltadas à validação das competências gerenciais emergentes em diferentes contextos organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento de agendas de pesquisa relacionadas à liderança digital, governança organizacional, Inteligência Artificial e gestão estratégica em ambientes de elevada complexidade.

Quadro 1 – Framework Integrado das Competências Estratégicas do Administrador na Era VUCA (FICE-VUCA)

Dimensão	Componentes Principais	Finalidade Organizacional
Competências Tecnológicas	IA, Big Data, Analytics, Automação, Plataformas Digitais	Promover inovação e apoiar decisões
Competências Humanas	Inteligência emocional, comunicação, negociação, liderança colaborativa	Desenvolver equipes e relações organizacionais
Competências Estratégicas	Visão sistêmica, pensamento crítico, inovação, tomada de decisão	Gerar vantagem competitiva
Competências Adaptativas	Aprendizagem contínua, resiliência, flexibilidade, gestão da mudança	Responder às incertezas do ambiente VUCA
Resultado Integrado	Articulação das quatro dimensões	Capacidade Gerencial Integrada

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura consultada.

5 Considerações finais

As transformações tecnológicas e organizacionais ocorridas nas últimas décadas vêm promovendo profundas mudanças nas estruturas empresariais, nos modelos de gestão e, consequentemente, no próprio papel desempenhado pelo administrador contemporâneo.

A intensificação da digitalização, o avanço da Inteligência Artificial, a crescente complexidade dos mercados e a consolidação de ambientes organizacionais marcados pela

volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade evidenciam que os paradigmas tradicionais da Administração passaram a apresentar limitações significativas diante das demandas contemporâneas.

A partir da análise da literatura clássica e contemporânea, verificou-se que o processo de redefinição do papel do administrador constitui fenômeno multidimensional e diretamente relacionado às transformações estruturais da sociedade contemporânea.

Os resultados demonstraram que, embora os fundamentos clássicos da Administração desenvolvidos por Frederick Winslow Taylor (1990), Henri Fayol (2011) e Max Weber (1999) permaneçam relevantes para compreensão da racionalização organizacional e da eficiência administrativa, tais modelos mostram-se insuficientes para responder integralmente às exigências impostas pelo ambiente VUCA e pela transformação digital.

Nesse contexto, observou-se que o administrador contemporâneo passou a exercer funções significativamente mais complexas do que aquelas tradicionalmente associadas ao controle operacional e à supervisão hierárquica. As organizações contemporâneas passaram a demandar gestores capazes de integrar competências técnicas, estratégicas, humanas e digitais, atuando simultaneamente como líderes adaptativos, mediadores de conflitos, articuladores de conhecimento e agentes de inovação organizacional.

A literatura analisada evidenciou ainda que competências como pensamento estratégico, inteligência emocional, liderança colaborativa, adaptabilidade, fluência tecnológica e aprendizagem contínua assumiram papel central na atuação gerencial contemporânea.

Tal constatação demonstra que a gestão organizacional contemporânea não pode mais ser compreendida exclusivamente sob perspectivas mecanicistas e racionalistas, exigindo abordagens mais sistêmicas, flexíveis e orientadas à complexidade organizacional.

Além disso, verificou-se que a transformação digital representa não apenas uma mudança tecnológica, mas um processo estrutural que impacta culturas organizacionais, relações de trabalho, modelos decisórios e dinâmicas de liderança.

Nesse sentido, os estudos contemporâneos analisados entre 2024 e 2026 apontam que o avanço da Inteligência Artificial, da automação inteligente e da gestão algorítmica tende a intensificar ainda mais a necessidade de gestores preparados para lidar com desafios relacionados à ética digital, sustentabilidade organizacional, saúde mental corporativa e governança tecnológica.

Por outro lado, a pesquisa também evidenciou importantes contradições presentes na Administração contemporânea. Embora os discursos organizacionais enfatizem inovação, flexibilidade e liderança humanizada, muitas organizações ainda preservam estruturas excessivamente burocráticas, centralizadoras e orientadas exclusivamente à produtividade.

Tal cenário demonstra que a transição entre modelos tradicionais de gestão e abordagens organizacionais mais adaptativas ocorre de maneira heterogênea e marcada por tensões institucionais.

Sob perspectiva crítica, constatou-se que os avanços tecnológicos, embora ampliem possibilidades de inovação e competitividade, também podem intensificar processos de precarização do trabalho, sobrecarga emocional, vigilância organizacional e insegurança profissional.

Dessa forma, a redefinição do papel do administrador não deve restringir-se apenas à incorporação de competências digitais, mas envolver também o desenvolvimento de capacidades éticas, humanas e sociais voltadas à construção de organizações mais sustentáveis, inclusivas e equilibradas.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta investigação consiste na construção de uma interpretação integradora acerca da redefinição do papel do administrador contemporâneo, articulando elementos frequentemente analisados de forma isolada na literatura.

Ao aproximar discussões sobre ambiente VUCA, transformação digital, competências estratégicas e evolução do pensamento administrativo, o estudo amplia a compreensão das mudanças gerenciais contemporâneas para além de abordagens exclusivamente tecnológicas ou funcionalistas.

Além disso, o estudo contribui ao evidenciar que a redefinição das funções gerenciais não decorre exclusivamente da incorporação tecnológica, mas da interação dinâmica entre complexidade ambiental, mudanças organizacionais, desenvolvimento humano e capacidades adaptativas. Essa perspectiva permite ampliar as discussões existentes ao inserir o administrador contemporâneo como agente estratégico de integração entre inovação, liderança e sustentabilidade organizacional.

Do ponto de vista científico, o estudo contribui para ampliação das discussões sobre Administração contemporânea ao estabelecer diálogo entre autores clássicos e perspectivas recentes acerca da transformação digital e do ambiente VUCA. A articulação teórica desenvolvida permitiu compreender que a evolução da Administração não ocorre por substituição absoluta dos modelos anteriores, mas por processos contínuos de ressignificação teórica e adaptação organizacional.

Entretanto, a presente pesquisa apresenta limitações inerentes ao caráter bibliográfico e qualitativo do estudo, uma vez que não realizou investigação empírica diretamente aplicada a organizações ou gestores específicos. Assim, sugere-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos de campo, análises comparativas e investigações empíricas voltadas à compreensão prática das

competências exigidas dos administradores em diferentes contextos organizacionais e setores econômicos.

Sugere-se ainda a ampliação das investigações relacionadas: aos impactos da Inteligência Artificial na gestão organizacional; à liderança em ambientes híbridos de trabalho; à saúde mental de gestores contemporâneos; à ética algorítmica nas organizações; à sustentabilidade digital; às competências emergentes exigidas pela Quarta Revolução Industrial.

Conclui-se, portanto, que a redefinição do papel do administrador na era VUCA constitui um processo contínuo e dinâmico, impulsionado pelas transformações tecnológicas, pelas mudanças sociais e pela crescente complexidade organizacional. Mais do que gestores operacionais, as organizações contemporâneas necessitam de líderes capazes de interpretar cenários complexos, promover inovação, articular relações humanas e conduzir processos de transformação organizacional em ambientes marcados pela instabilidade e pela constante reinvenção do trabalho e da gestão.

Referências

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

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What VUCA really means for you. Harvard Business Review, Boston, v. 92, n. 1-2, p. 27-42, 2014.

BERTALANFFY, Ludwig von. Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

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

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. Artificial intelligence and organizational transformation in the digital economy. MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 65, n. 2, p. 15-29, 2024.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 20. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DAVENPORT, Thomas H.; KIRBY, Julia. Only humans need apply: winners and losers in the age of smart machines. New York: Harper Business, 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; MITTAL, Nitin. Artificial intelligence, governance and ethical management in organizations. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 62, n. 1, p. 44-67, 2025.

DRUCKER, Peter F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HEIFETZ, Ronald; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Marty. *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Press, 2009.

KANE, Gerald C. et al. *Coming of age digitally: learning, leadership, and legacy*. Cambridge: MIT Sloan Management Review, 2018.

KOTTER, John P. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

MAYO, Elton. *Os problemas humanos de uma civilização industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

PEREIRA MOREIRA, Francieli; ARAÚJO LIMA, Danielli. Trabalho digital e Inteligência Artificial: desafios éticos e sociais na era da automação. *Revista Educação, Cultura e Sociedade*, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 36–50, 2025.

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

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2019.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 34. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

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