ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Luiz Fernando Ridolfi
Mestre em Intervenção Psicológica no Desenvolvimento e na Educação pela Universidad Europea del Atlántico

Ivete Borges Alves
Doutoranda em Ciências da Administração pela São Luís University

Luciana Socorro da Silva Rodrigues
Doutoranda em Ciências da Administração pela São Luís University

Uires Gomes Rodrigues
Doutorando em Ciências da Administração pela São Luís University

Viviane Souza Cunha
Mestranda em Administração pela Must University

Julianne Brito Barroso
Doutoranda em Administração de Empresas pela Must University

Marliney Martins de Oliveira Souza
Mestra em Gestão dos Cuidados de Saúde pela Must University

Gerson Samuel Machado
Mestre em Administração e Negócios pela Must University

DOI: https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i11.894 Aceito em: 05.11.2026

Resumo: As transformações tecnológicas, a complexidade dos ambientes organizacionais e as novas exigências relacionadas à tomada de decisão têm ampliado os desafios da Administração contemporânea, demandando a integração entre recursos tecnológicos, competências profissionais e estratégias de gestão. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar os principais desafios da Administração contemporânea, considerando suas implicações para a gestão organizacional e as possibilidades de aplicação prática em diferentes contextos. Metodologicamente, caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa e natureza analítico-descritiva, fundamentada na análise de estudos relacionados à transformação digital, às competências gerenciais, à liderança, à gestão de pessoas, à inovação, à aprendizagem organizacional e à adaptabilidade. Os resultados da análise evidenciam que a transformação digital não deve ser compreendida exclusivamente como incorporação de ferramentas tecnológicas, mas como um processo que demanda planejamento estratégico, reorganização dos processos de trabalho, qualificação profissional e participação das

A Ilustração (ISSN 2675-908X) está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.

equipes. Identifica-se, ainda, que o desenvolvimento das competências gerenciais, associado à liderança participativa e à aprendizagem organizacional, constitui uma dimensão relevante para a interpretação das mudanças e o aperfeiçoamento das práticas administrativas. Como contribuição, propõe-se o Modelo de Competências e Possibilidades Práticas para a Administração no Século XXI (MCPP-A21), estruturado em quatro componentes articulados: contexto organizacional, competências requeridas, práticas gerenciais e resultados a avaliar. Conclui-se que a Administração contemporânea exige uma perspectiva integrada, capaz de articular tecnologia, pessoas, processos e objetivos institucionais, respeitando as particularidades de cada organização. O modelo apresentado constitui uma proposição conceitual preliminar, não validada empiricamente, cuja aplicabilidade deverá ser examinada em estudos futuros.

Palavras chave: Administração contemporânea. Transformação digital. Competências gerenciais. Aprendizagem organizacional. Adaptabilidade organizacional.

CONTEMPORARY MANAGEMENT: DIGITAL TRANSFORMATION, MANAGERIAL SKILLS, AND OPPORTUNITIES FOR ORGANIZATIONAL APPLICATION: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

Abstract: Technological transformations, the complexity of organizational environments, and new demands related to decision-making have heightened the challenges of contemporary management, requiring the integration of technological resources, professional competencies, and management strategies. In this context, this article aims to analyze the main challenges of contemporary management, considering their implications for organizational management and the possibilities for practical application in different contexts. Methodologically, this study is characterized as an integrative literature review with a qualitative approach and an analytical-descriptive nature, based on the analysis of studies related to digital transformation, managerial competencies, leadership, people management, innovation, organizational learning, and adaptability. The results of the analysis show that digital transformation should not be understood exclusively as the incorporation of technological tools, but rather as a process that requires strategic planning, the reorganization of work processes, professional development, and team participation. It is also found that the development of managerial competencies, combined with participatory leadership and organizational learning, constitutes a relevant dimension for interpreting changes and improving administrative practices. As a contribution, we propose the Model of Competencies and Practical Possibilities for Administration in the 21st Century (MCPP-A21), structured around four interconnected components: organizational context, required competencies, managerial practices, and outcomes to be evaluated. It is concluded that contemporary management requires an integrated perspective capable of bringing together technology, people, processes, and institutional objectives, while respecting the unique characteristics of each organization. The model presented constitutes a preliminary conceptual proposal, not yet empirically validated, whose applicability should be examined in future studies.

Keywords: Contemporary management. Digital transformation. Managerial competencies. Organizational learning. Organizational adaptability.

GESTIÓN CONTEMPORÁNEA: TRANSFORMACIÓN DIGITAL, COMPETENCIAS DE GESTIÓN Y POSIBILIDADES DE APLICACIÓN ORGANIZATIVA: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA DE LA LITERATURA

Resumen: Las transformaciones tecnológicas, la complejidad de los entornos organizativos y las nuevas exigencias relacionadas con la toma de decisiones han ampliado los retos de la gestión contemporánea, lo que exige la integración entre los recursos tecnológicos, las competencias profesionales y las estrategias de gestión. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar los principales retos de la gestión contemporánea, teniendo en cuenta sus implicaciones para la gestión organizativa y las posibilidades de aplicación práctica en diferentes contextos. Desde el punto de vista metodológico, se trata de una revisión integradora de la literatura, con un enfoque cualitativo y de carácter analítico-descriptivo, basada en el análisis de estudios relacionados con la transformación digital, las competencias directivas, el liderazgo, la gestión de personas, la innovación, el aprendizaje organizativo y la adaptabilidad. Los resultados del análisis ponen de manifiesto que la transformación digital no debe entenderse exclusivamente como la incorporación de herramientas tecnológicas, sino como un proceso que exige planificación estratégica, reorganización de los procesos de trabajo, cualificación profesional y participación de los equipos. Asimismo, se constata que el desarrollo de las competencias de gestión, asociado al liderazgo participativo y al aprendizaje organizativo, constituye una dimensión relevante para la interpretación de los cambios y la mejora de las prácticas administrativas. Como aportación, se propone el Modelo de Competencias y Posibilidades Prácticas para la Administración en el Siglo XXI (MCPP-A21), estructurado en cuatro componentes interrelacionados: contexto organizativo, competencias requeridas, prácticas de gestión y resultados que deben evaluarse. Se concluye que la gestión contemporánea exige una perspectiva integrada, capaz de articular tecnología, personas, procesos y objetivos institucionales, respetando las particularidades de cada organización. El modelo presentado constituye una propuesta conceptual preliminar, no validada empíricamente, cuya aplicabilidad deberá examinarse en futuros estudios.

Palabras clave: Gestión contemporánea. Transformación digital. Competencias de gestión. Aprendizaje organizativo. Adaptabilidad organizativa.

1 Introdução

A Administração contemporânea tem sido desafiada por transformações tecnológicas, econômicas e organizacionais que modificam as formas de coordenar recursos, estruturar processos de trabalho, desenvolver competências e tomar decisões. A intensificação da circulação de informações, a incorporação de tecnologias digitais e a crescente interdependência entre os ambientes interno e externo ampliam a complexidade da atuação gerencial.

Nesse cenário, os fundamentos tradicionais da Administração permanecem relevantes, mas sua aplicação exige capacidade de análise, flexibilidade estratégica e compreensão das particularidades de cada organização. O desafio, portanto, não consiste apenas em acompanhar as mudanças, mas em compreender suas implicações e formular respostas compatíveis com os objetivos, os recursos e as condições institucionais existentes.

Entre essas transformações, a digitalização dos processos e a expansão de tecnologias orientadas à produção e à análise de dados assumem importância estratégica. Vial (2019), ao sistematizar a literatura sobre transformação digital, demonstra que esse fenômeno ultrapassa a incorporação de ferramentas tecnológicas, pois pode envolver alterações nas estruturas, nas estratégias e nos mecanismos de criação de valor das organizações. Essa perspectiva permite compreender que a adoção de sistemas digitais, plataformas de informação e recursos de inteligência artificial não deve ser analisada isoladamente.

Seus possíveis benefícios dependem das condições de implementação, da reorganização dos processos, da qualificação dos profissionais e da integração entre tecnologia e planejamento organizacional. Assim, a transformação digital constitui um desafio de natureza simultaneamente tecnológica, gerencial e humana.

A complexidade desse processo também evidencia a importância das competências profissionais e gerenciais. O *World Economic Forum* (2025) destaca competências como pensamento analítico, flexibilidade, resiliência, liderança e alfabetização tecnológica entre aquelas consideradas relevantes diante das mudanças no mundo do trabalho. Essas exigências indicam que o exercício da Administração demanda a articulação entre conhecimentos técnicos, capacidade de interpretar informações, habilidades relacionais e disposição para a aprendizagem contínua. Entretanto, o desenvolvimento dessas competências não deve ser compreendido como responsabilidade exclusiva dos indivíduos, uma vez que as organizações também precisam criar condições para a formação, a participação das equipes, a circulação do conhecimento e a adaptação dos processos de trabalho.

Sob essa perspectiva, a liderança, a inovação e a aprendizagem organizacional não constituem dimensões independentes da transformação tecnológica. Ao contrário, relacionam-se às condições pelas quais as organizações interpretam mudanças, mobilizam pessoas e revisam suas práticas. A incorporação de novas ferramentas pode exigir redefinição de responsabilidades, desenvolvimento de conhecimentos e revisão de rotinas; da mesma forma, iniciativas de capacitação podem encontrar limitações quando não estão articuladas ao planejamento e às necessidades concretas do trabalho.

A análise dos desafios administrativos requer, por isso, uma abordagem integrada, capaz de considerar as relações entre tecnologia, competências gerenciais, liderança, inovação, aprendizagem e adaptabilidade, sem pressupor que essas relações produzam efeitos uniformes em organizações distintas.

Embora esses temas sejam abordados na produção científica sobre Administração e gestão organizacional, sua reunião em uma perspectiva que articule os desafios contemporâneos às possibilidades de aplicação prática constitui um problema relevante de investigação. Para além da identificação de tendências tecnológicas ou da enumeração de competências profissionais, é necessário examinar como essas dimensões podem ser interpretadas conjuntamente e de que maneira a literatura oferece subsídios para orientar decisões gerenciais contextualizadas.

A lacuna que fundamenta este estudo é, portanto, delimitada à necessidade de sistematizar criticamente as contribuições da literatura selecionada, relacionando diferentes dimensões dos desafios administrativos às possibilidades de atuação organizacional. Essa delimitação não pressupõe a inexistência de revisões anteriores sobre o tema, mas define o propósito integrador e aplicado da presente análise.

Diante disso, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: quais são os principais desafios da Administração contemporânea identificados na literatura e como suas contribuições podem ser articuladas para compreender possibilidades de aplicação prática em diferentes contextos organizacionais? A questão orienta a investigação para a análise das relações entre as transformações em curso e as respostas gerenciais discutidas na produção científica, evitando reduzir o problema à descrição isolada de tecnologias, competências ou modelos de liderança.

A relevância do estudo reside em aproximar a discussão acadêmica das exigências enfrentadas pelos profissionais da Administração, mediante uma síntese que considere tanto as transformações organizacionais quanto as condições necessárias à aplicação dos conhecimentos. Sua contribuição pretendida consiste em organizar, de maneira interpretativa, as relações entre transformação digital, competências gerenciais, liderança, inovação, aprendizagem organizacional e adaptabilidade.

Essa sistematização busca oferecer subsídios para a reflexão acadêmica e para a análise de práticas administrativas, sem estabelecer uma solução universal ou atribuir eficácia comprovada a estratégias que não tenham sido avaliadas empiricamente no âmbito desta pesquisa.

O objetivo geral deste artigo é analisar os principais desafios da Administração contemporânea, considerando suas implicações para a gestão organizacional e as possibilidades de aplicação prática em diferentes contextos. Para tanto, examinam-se as contribuições da literatura relacionadas à transformação digital, às competências gerenciais, à liderança, à inovação, à aprendizagem organizacional e à adaptabilidade, buscando identificar convergências, diferenças de enfoque e implicações para a atuação administrativa.

Como desdobramento dessa análise, pretende-se organizar as dimensões identificadas em uma síntese conceitual preliminar, cuja utilidade deverá ser compreendida como contribuição interpretativa e possibilidade para investigações posteriores, e não como modelo empiricamente validado.

Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa e natureza analítico-descritiva. Esse delineamento permite reunir e interpretar contribuições científicas pertinentes ao problema investigado, desde que os procedimentos de busca, seleção e análise sejam descritos de maneira transparente e compatível com o corpus efetivamente examinado.

A consistência da síntese depende, portanto, da explicitação das bases consultadas, das estratégias de busca, dos critérios de elegibilidade e dos procedimentos utilizados para analisar os estudos incluídos. As recomendações de transparência do PRISMA 2020, apresentadas

por Page *et al.* (2021), podem auxiliar na comunicação das etapas de identificação e seleção, quando compatíveis com o percurso realizado, sem substituir os procedimentos próprios da revisão integrativa. A metodologia deve permitir que o leitor compreenda como a literatura foi constituída e de que modo as interpretações apresentadas decorrem das evidências examinadas.

Além desta introdução, o artigo apresenta a fundamentação teórica sobre os desafios da Administração contemporânea e as dimensões que estruturam a análise. Em seguida, descreve os procedimentos metodológicos da revisão integrativa. Posteriormente, expõe e discute os resultados à luz das categorias de análise, procurando relacionar as contribuições dos estudos selecionados às possibilidades de aplicação organizacional. Por fim, as considerações finais retomam a questão de pesquisa e o objetivo proposto, sintetizam as contribuições do trabalho, explicitam suas limitações e indicam possibilidades para investigações futuras.

2 Fundamentação teórica

2.1 A Administração contemporânea e a complexidade dos contextos organizacionais

A Administração contemporânea pode ser compreendida como um campo de conhecimento e de prática voltado à coordenação de recursos, à organização do trabalho e à consecução de objetivos institucionais em contextos sujeitos a transformações contínuas. Embora as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle permaneçam fundamentais, sua aplicação requer considerar a complexidade das relações entre ambiente, estrutura organizacional, recursos disponíveis e comportamento humano. Nesse sentido, os desafios atuais não eliminam os fundamentos tradicionais da Administração, mas exigem que sejam interpretados de maneira compatível com as condições concretas em que as organizações atuam.

A complexidade organizacional decorre, entre outros fatores, da interdependência entre decisões internas e mudanças externas. Alterações econômicas, tecnológicas e sociais podem modificar prioridades institucionais, formas de prestação de serviços, relações de trabalho e expectativas dos públicos envolvidos. Em tais circunstâncias, o planejamento não deve ser entendido como um procedimento rígido, estabelecido uma única vez, mas como uma atividade que articula definição de objetivos, acompanhamento das condições de execução e revisão das estratégias. Essa perspectiva permite reconhecer que a qualidade da gestão depende tanto da capacidade de estabelecer diretrizes quanto da disposição para reavaliá-las diante de informações relevantes.

A abordagem das capacidades dinâmicas, desenvolvida por Teece (2007), oferece uma contribuição importante para essa discussão. O autor relaciona a adaptação organizacional à capacidade de identificar oportunidades e ameaças, aproveitar possibilidades identificadas e reconfigurar recursos e competências diante das mudanças ambientais. Essa perspectiva desloca

a análise da simples disponibilidade de recursos para as condições organizacionais que permitem combiná-los e transformá-los. Consequentemente, possuir tecnologia, capital humano ou informações não significa, por si só, que uma organização consiga convertê-los em respostas adequadas aos seus desafios.

Essa distinção é relevante porque evita interpretar a adaptação como uma reação automática às pressões externas. A capacidade de responder às mudanças envolve decisões estratégicas, aprendizagem, coordenação de atividades e revisão de práticas. Entretanto, a abordagem das capacidades dinâmicas não deve ser tomada como explicação suficiente para todos os problemas administrativos. Organizações de diferentes portes, setores e finalidades enfrentam limitações distintas de recursos, estrutura e autonomia decisória, o que condiciona suas possibilidades de mudança. A aplicação desse referencial exige, portanto, considerar as características específicas de cada contexto.

A noção de ambientes marcados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, sintetizada pela sigla VUCA, também contribui para compreender as exigências contemporâneas da gestão. A volatilidade diz respeito à velocidade e à intensidade das mudanças; a incerteza, à dificuldade de antecipar acontecimentos; a complexidade, à multiplicidade de fatores interdependentes; e a ambiguidade, à dificuldade de interpretar situações cujos significados e consequências não são evidentes. Embora essa classificação auxilie na caracterização de determinados contextos, não deve ser utilizada como descrição uniforme de todas as organizações nem como justificativa genérica para qualquer mudança administrativa.

Do ponto de vista gerencial, o enfrentamento desses contextos requer análise crítica, definição de prioridades e avaliação das consequências das decisões. A flexibilidade, nesse sentido, não significa abandonar o planejamento ou modificar estratégias continuamente, mas desenvolver condições para reconhecer quando uma orientação precisa ser revista. Da mesma forma, a estabilidade dos processos continua importante para assegurar continuidade, qualidade e responsabilidade na execução das atividades. O desafio consiste em equilibrar previsibilidade e adaptação, controle e autonomia, eficiência operacional e capacidade de inovação.

Assim, a complexidade dos contextos organizacionais constitui o ponto de partida para analisar os novos desafios da Administração. É nesse ambiente que a transformação digital, o desenvolvimento de competências, a liderança, a aprendizagem e a inovação assumem relevância, devendo ser examinados como dimensões relacionadas, mas não equivalentes. Essa compreensão fundamenta a necessidade de uma abordagem integrada, capaz de considerar as relações entre recursos, pessoas, decisões e objetivos organizacionais.

2.2 Transformação digital: articulação entre tecnologia, estratégia e trabalho

A transformação digital ocupa posição central nas discussões sobre a Administração contemporânea porque modifica os meios pelos quais as organizações produzem informações,

coordenam atividades, estabelecem relações com seus públicos e desenvolvem estratégias. Contudo, é necessário distinguir a simples conversão de informações para formatos digitais, a automatização de tarefas e a transformação digital propriamente dita. Enquanto as primeiras iniciativas podem se concentrar em procedimentos específicos, a transformação digital envolve mudanças mais amplas na organização do trabalho, nos processos decisórios e nas formas de criação de valor.

Vial (2019), ao examinar a produção científica sobre transformação digital, evidencia que o fenômeno envolve mudanças organizacionais associadas ao emprego de tecnologias digitais e às respostas estratégicas construídas diante dessas mudanças. Sua contribuição permite compreender que a tecnologia não constitui um elemento isolado, externo à gestão, mas um recurso cuja utilização pode modificar estruturas, processos e relações organizacionais. Essa perspectiva afasta a interpretação segundo a qual modernizar uma organização significa apenas adquirir equipamentos, contratar sistemas ou ampliar a quantidade de ferramentas digitais utilizadas.

A relação entre tecnologia e desempenho administrativo precisa ser analisada com cautela. Sistemas de informação podem ampliar a disponibilidade de dados e facilitar o acompanhamento de processos, mas a utilidade dessas informações depende de sua qualidade, de sua interpretação e de sua relação com os objetivos institucionais. Da mesma maneira, a automação pode reduzir determinadas tarefas operacionais, mas também exige avaliar a redistribuição de responsabilidades, as necessidades de capacitação e os efeitos sobre a organização do trabalho. Portanto, a presença de recursos tecnológicos não equivale automaticamente à melhoria da gestão.

A contribuição de Vial (2019) também permite destacar a importância das condições organizacionais de implementação. Uma iniciativa digital pode encontrar obstáculos relacionados à estrutura existente, à integração entre sistemas, à disponibilidade de recursos e à preparação das equipes. Por isso, a escolha de uma tecnologia precisa ser precedida pela identificação do problema que se pretende enfrentar e pela análise de sua adequação às necessidades da organização. A definição de objetivos, a avaliação de alternativas e o acompanhamento da implementação são componentes relevantes para evitar investimentos desvinculados das prioridades institucionais.

A expansão da inteligência artificial torna essa discussão ainda mais complexa. Recursos de análise automatizada, geração de conteúdo e apoio à tomada de decisão podem ampliar as possibilidades de processamento de informações, mas sua utilização requer avaliação crítica dos resultados apresentados. Entre as questões que precisam ser consideradas estão a confiabilidade das informações, a proteção de dados, a possibilidade de erros, a transparência dos procedimentos e a definição de responsabilidades pelas decisões tomadas. A incorporação dessas ferramentas deve ser compatível com a finalidade da atividade, os riscos envolvidos e as condições de supervisão disponíveis.

Sob essa perspectiva, a decisão administrativa não deve ser transferida indiscriminadamente aos sistemas tecnológicos. A utilização de recursos automatizados exige que os profissionais compreendam seus limites, verifiquem a pertinência das informações e mantenham

responsabilidade sobre as decisões que lhes competem. Essa exigência reforça a importância da articulação entre conhecimento técnico, capacidade analítica e julgamento profissional, especialmente quando as decisões envolvem pessoas, recursos relevantes ou consequências institucionais significativas.

A transformação digital apresenta, igualmente, uma dimensão humana. Mudanças nos instrumentos e nos processos de trabalho podem gerar insegurança, dificuldades de adaptação e conflitos relacionados à distribuição de responsabilidades. Tais situações não devem ser interpretadas automaticamente como resistência injustificada dos trabalhadores. Podem indicar falhas de comunicação, insuficiência de formação, inadequação das ferramentas ou ausência de participação no planejamento das mudanças. A gestão da transformação exige, portanto, compreender as condições de trabalho e criar oportunidades para que as equipes entendam os objetivos e desenvolvam as competências necessárias à implementação.

Em termos práticos, a articulação entre tecnologia e estratégia envolve diagnosticar necessidades, definir prioridades, selecionar soluções compatíveis com os recursos disponíveis, preparar as equipes e acompanhar os efeitos das mudanças. Essa sequência constitui uma referência analítica, e não uma fórmula universal. Sua aplicação precisa considerar o porte da organização, a natureza das atividades, as exigências institucionais e os critérios utilizados para avaliar resultados.

Desse modo, a transformação digital deve ser compreendida como um processo organizacional que articula recursos tecnológicos, decisões estratégicas e desenvolvimento humano. Essa interpretação oferece uma base para examinar as competências exigidas dos administradores e as condições necessárias para que a tecnologia seja integrada de maneira crítica e contextualizada às práticas de gestão.

2.3 Competências gerenciais e desenvolvimento profissional

As transformações nos ambientes organizacionais ampliam as exigências relacionadas à atuação dos administradores. O domínio técnico continua necessário, mas precisa ser articulado à capacidade de interpretar informações, estabelecer prioridades, comunicar decisões e coordenar pessoas. As competências gerenciais podem ser compreendidas, nesse contexto, como a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar situações profissionais e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

O relatório *The Future of Jobs Report 2025, do World Economic Forum* (2025), destaca o pensamento analítico, a flexibilidade, a resiliência, a liderança e a alfabetização tecnológica entre as competências relevantes para o mundo do trabalho. O documento também discute a crescente importância de habilidades relacionadas à inteligência artificial, aos dados e à aprendizagem contínua. Essas indicações contribuem para contextualizar as exigências profissionais contemporâneas, mas devem ser interpretadas de acordo com a natureza da fonte: trata-se de

tendências identificadas a partir de informações sobre o mercado de trabalho, e não de uma classificação universal de competências aplicável de maneira idêntica a todos os cargos e setores.

A partir dessas contribuições, é possível organizar analiticamente as competências relacionadas à Administração em dimensões complementares. A dimensão técnica e digital envolve conhecimentos necessários ao uso de ferramentas, sistemas e procedimentos. A dimensão analítica compreende a interpretação de informações, a identificação de problemas e a comparação de alternativas. A dimensão estratégica relaciona decisões operacionais aos objetivos institucionais e às condições do ambiente. A dimensão relacional abrange comunicação, negociação, cooperação e gestão de conflitos. A dimensão adaptativa envolve aprendizagem e revisão de práticas, enquanto a dimensão ética orienta a consideração das responsabilidades e das consequências das decisões.

Essa organização tem finalidade conceitual e não corresponde a uma escala de competências validada empiricamente. Seu propósito é evidenciar que o exercício da função administrativa não pode ser reduzido ao domínio de instrumentos técnicos ou à experiência acumulada. O conhecimento de um sistema, por exemplo, não garante que o profissional consiga avaliar a qualidade das informações produzidas, reconhecer limitações analíticas ou comunicar os resultados de maneira compreensível. Da mesma forma, a capacidade de interpretar dados precisa estar relacionada aos objetivos da organização e aos efeitos potenciais das decisões.

A articulação entre essas dimensões também evidencia que as competências devem ser examinadas em situações concretas. A importância relativa de cada uma pode variar de acordo com as responsabilidades do cargo, a complexidade dos processos e as características do ambiente organizacional. Em determinadas atividades, o domínio técnico pode assumir maior centralidade; em outras, a comunicação, a negociação ou a capacidade de coordenar mudanças podem ser particularmente relevantes. Não se trata, portanto, de estabelecer uma hierarquia fixa, mas de compreender como diferentes competências se combinam diante de problemas específicos.

O desenvolvimento profissional constitui outra dimensão importante dessa discussão. Em ambientes nos quais processos, tecnologias e responsabilidades se modificam, a formação inicial pode não ser suficiente para responder a todas as necessidades que surgem ao longo da trajetória profissional. A aprendizagem contínua permite atualizar conhecimentos e desenvolver novas capacidades, mas sua contribuição depende da relação entre as atividades formativas e as demandas reais do trabalho. Cursos e treinamentos desvinculados dos problemas organizacionais podem ter alcance limitado quando não existem condições para aplicar os conhecimentos adquiridos.

Por essa razão, a formação profissional deve ser articulada ao planejamento organizacional. A identificação de lacunas de competências, a definição de prioridades formativas, o acompanhamento das equipes e a criação de oportunidades para compartilhar experiências podem contribuir para aproximar aprendizagem e prática administrativa. A organização também precisa considerar os recursos disponíveis, a carga de trabalho e as condições de participação dos

profissionais, evitando atribuir exclusivamente aos indivíduos a responsabilidade por dificuldades que decorrem de limitações estruturais.

A avaliação do desenvolvimento profissional, por sua vez, deve ultrapassar a simples contabilização de cursos realizados. É pertinente examinar se as aprendizagens contribuem para a compreensão dos processos, a resolução de problemas e a qualidade das decisões, sem presumir que toda ação formativa produzirá resultados imediatos ou uniformes. Os critérios de avaliação precisam ser compatíveis com os objetivos da capacitação e com as condições concretas de aplicação.

Assim, as competências gerenciais constituem uma dimensão mediadora entre os recursos disponíveis e a atuação administrativa. Sua importância não decorre apenas da aquisição individual de conhecimentos, mas também das condições organizacionais que permitem mobilizá-los. Essa compreensão conduz à análise da liderança e da aprendizagem organizacional, pois o desenvolvimento das capacidades profissionais depende, em parte, da maneira como as equipes são coordenadas e como o conhecimento circula na organização.

2.4 Liderança, gestão de pessoas e aprendizagem organizacional

A liderança constitui uma dimensão relevante da Administração por envolver a orientação das atividades, a comunicação de prioridades e a coordenação dos esforços individuais e coletivos. Em contextos de mudança, a atuação dos gestores exige mais do que distribuir tarefas e monitorar indicadores: requer esclarecer objetivos, administrar conflitos, acompanhar dificuldades e criar condições para que as equipes compreendam as transformações em curso. Entretanto, a liderança não deve ser interpretada como uma característica individual capaz de solucionar, isoladamente, problemas organizacionais.

A atuação dos líderes está condicionada por fatores como a estrutura de responsabilidades, os recursos disponíveis, a cultura institucional e os mecanismos de decisão. Mesmo profissionais com experiência podem encontrar dificuldades quando os objetivos são contraditórios, as informações são insuficientes ou as equipes não dispõem dos recursos necessários à execução das tarefas. Por isso, a análise da liderança precisa considerar tanto as práticas dos gestores quanto as condições organizacionais nas quais essas práticas são desenvolvidas.

A gestão de pessoas estabelece uma ligação entre as decisões estratégicas e as condições concretas de realização do trabalho. A clareza das responsabilidades, a comunicação das mudanças, a participação adequada dos profissionais e o reconhecimento das necessidades de formação podem favorecer a coordenação das atividades. Em contrapartida, a imposição de mudanças sem orientação suficiente ou a definição de metas incompatíveis com os recursos existentes pode ampliar tensões e comprometer a execução das decisões. Esses aspectos mostram que a gestão não deve avaliar apenas os resultados esperados, mas também as condições necessárias para alcançá-los.

A liderança participativa pode contribuir para ampliar a circulação de informações e incorporar conhecimentos presentes nas equipes. Os profissionais que executam determinadas atividades frequentemente dispõem de experiências relevantes para identificar dificuldades, propor melhorias e avaliar a viabilidade de mudanças. A consideração dessas contribuições pode qualificar o processo decisório, desde que existam critérios claros de participação, responsabilidades definidas e mecanismos de decisão compatíveis com a estrutura organizacional. Participação, nesse sentido, não significa ausência de direção, mas possibilidade de construir decisões mais informadas.

A aprendizagem organizacional amplia essa discussão ao considerar como as experiências individuais e coletivas podem ser transformadas em conhecimento útil para a organização. Senge (1990) destaca a importância de desenvolver condições para a aprendizagem coletiva, relacionando-a à construção de uma visão compartilhada, à reflexão sobre pressupostos e à capacidade de aprender em equipe. Essa perspectiva desloca a atenção da aprendizagem como aquisição exclusivamente individual de conhecimentos para os processos pelos quais a organização desenvolve sua capacidade de compreender problemas e revisar suas práticas.

Essa abordagem permite distinguir a realização de atividades formativas da construção de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem. Embora cursos e treinamentos possam contribuir para o desenvolvimento profissional, a aprendizagem organizacional também depende do compartilhamento de informações, da análise das experiências e da incorporação do conhecimento aos processos de trabalho. Uma organização pode investir na capacitação de seus profissionais e, ainda assim, encontrar dificuldades para transformar os conhecimentos adquiridos em melhorias quando não dispõe de mecanismos de comunicação, registro e revisão das práticas.

No cotidiano administrativo, a aprendizagem pode ser favorecida por reuniões de avaliação, registros de experiências, análise de dificuldades recorrentes, compartilhamento de conhecimentos e revisão de procedimentos. Essas iniciativas ajudam a examinar a relação entre as decisões tomadas e as condições em que foram executadas. Contudo, a análise dos erros deve ser conduzida com responsabilidade, distinguindo problemas decorrentes de fragilidades processuais ou de comunicação daqueles que exigem medidas de responsabilização. A aprendizagem não elimina a necessidade de controles, mas pode contribuir para que eles sejam aperfeiçoados a partir das experiências organizacionais.

A relação entre liderança e aprendizagem também é relevante para a gestão da transformação digital. A introdução de ferramentas e processos novos pode exigir que os gestores expliquem suas finalidades, acompanhem as dificuldades de utilização e criem espaços para que as equipes compartilhem problemas e soluções. A ausência desses mecanismos pode limitar a compreensão das mudanças e dificultar a incorporação dos novos procedimentos à rotina. A liderança, portanto, não se restringe à autorização de investimentos ou à definição de metas: envolve a coordenação das condições humanas e organizacionais necessárias à implementação.

Ainda assim, não se deve pressupor que determinada prática de liderança ou aprendizagem produza os mesmos efeitos em todos os contextos. As possibilidades de participação, a autonomia das equipes e os mecanismos de compartilhamento variam conforme a estrutura e a finalidade da organização. A contribuição desses conceitos consiste em oferecer categorias para interpretar as condições de coordenação e desenvolvimento organizacional, cabendo à análise dos estudos selecionados identificar as evidências disponíveis, as convergências e as limitações.

Desse modo, liderança, gestão de pessoas e aprendizagem organizacional constituem dimensões complementares, mas distintas. A liderança contribui para orientar e coordenar as atividades; a gestão de pessoas considera as condições de participação e desenvolvimento profissional; e a aprendizagem organizacional envolve a construção e a utilização coletiva do conhecimento. A articulação entre essas dimensões oferece fundamentos para compreender como as organizações podem revisar suas práticas e criar condições para a inovação e a adaptação.

2.5 Inovação, adaptabilidade e criação de valor

A inovação representa um desafio para a Administração contemporânea porque exige identificar problemas, avaliar alternativas e decidir sobre mudanças em produtos, serviços, processos ou formas de organização do trabalho. Embora frequentemente associada à incorporação de tecnologias, a inovação não se limita à adoção de ferramentas novas. Ela também pode envolver alterações incrementais em procedimentos, reorganização de atividades, aperfeiçoamento dos serviços e desenvolvimento de formas distintas de atender às necessidades institucionais.

Essa compreensão exige diferenciar inovação de novidade. Uma iniciativa não se torna relevante apenas porque introduz um recurso inédito; sua pertinência depende do problema que procura enfrentar, dos recursos necessários à implementação e de sua relação com os objetivos organizacionais. Em determinados contextos, uma melhoria gradual pode ser mais adequada do que uma transformação ampla, especialmente quando existem restrições financeiras, operacionais ou de pessoal. Em outros, a manutenção de procedimentos existentes pode se tornar inadequada diante de mudanças significativas no ambiente. A decisão administrativa requer avaliar essas condições, sem pressupor que inovar seja sempre preferível a preservar práticas estabelecidas.

A perspectiva das capacidades dinâmicas de Teece (2007) contribui para compreender a relação entre inovação e adaptabilidade. Ao enfatizar a identificação de oportunidades, a mobilização de recursos e a reconfiguração de competências, o autor oferece um referencial para analisar como as organizações podem responder às mudanças. A adaptação, nessa perspectiva, não se resume à reação imediata a pressões externas, pois envolve desenvolver condições internas para reconhecer transformações relevantes e reorganizar recursos de acordo com as necessidades identificadas.

Entretanto, adaptabilidade não significa modificar continuamente processos ou abandonar estratégias diante de qualquer dificuldade. Mudanças frequentes, sem diagnóstico ou avaliação, podem aumentar custos, gerar insegurança e comprometer a continuidade das

atividades. A capacidade adaptativa exige discernimento para identificar quais práticas precisam ser mantidas, aperfeiçoadas ou substituídas. Trata-se, portanto, de articular estabilidade e mudança, preservando a coerência entre as decisões e os objetivos institucionais.

A aprendizagem organizacional pode contribuir para esse processo ao fornecer informações sobre experiências anteriores e sobre os efeitos das decisões. A análise de problemas, a documentação das soluções adotadas e a avaliação das iniciativas podem subsidiar novas escolhas. Da mesma forma, a experimentação de práticas alternativas pode gerar conhecimentos úteis para o aperfeiçoamento de processos. Essa relação, contudo, não é automática: depende da existência de mecanismos para analisar as experiências, reconhecer seus limites e utilizar as informações produzidas.

Entre as possibilidades de aplicação prática estão o mapeamento de processos, a identificação de gargalos, a realização de projetos-piloto, o acompanhamento de indicadores e a revisão periódica de procedimentos. Essas iniciativas podem ajudar a avaliar a pertinência de uma mudança antes de sua ampliação, desde que sejam definidos objetivos, critérios de acompanhamento e responsabilidades. A escolha das estratégias deve considerar a escala da organização, a disponibilidade de recursos, a complexidade da atividade e os riscos associados à implementação.

A criação de valor também precisa ser interpretada de maneira contextualizada. Embora produtividade, eficiência e redução de custos constituam dimensões importantes da gestão, não são necessariamente suficientes para representar a qualidade do desempenho organizacional. Dependendo da missão institucional, também podem ser relevantes a qualidade dos serviços, a continuidade das operações, a satisfação dos públicos envolvidos, o desenvolvimento das equipes e a responsabilidade na utilização dos recursos. A escolha dos critérios de avaliação deve, assim, refletir os objetivos da organização e as consequências das decisões para os grupos envolvidos.

Essa abordagem evita reduzir a inovação a uma busca permanente por resultados imediatos. Uma iniciativa pode apresentar benefícios operacionais e, simultaneamente, produzir custos de implementação, necessidades adicionais de capacitação ou efeitos não previstos sobre os processos de trabalho. Por isso, a avaliação deve considerar os resultados pretendidos e as limitações observadas, reconhecendo que os efeitos de uma mudança dependem das condições em que ela ocorre.

Em síntese, inovação, adaptabilidade e criação de valor estão relacionadas à capacidade de identificar necessidades, formular alternativas e avaliar criticamente suas consequências. A perspectiva das capacidades dinâmicas oferece fundamentos para compreender a reconfiguração de recursos e competências, enquanto a aprendizagem organizacional contribui para interpretar a utilização das experiências no aperfeiçoamento das práticas. A análise conjunta dessas dimensões permite discutir possibilidades de atuação administrativa sem presumir resultados universais ou estabelecer relações causais que não tenham sido demonstradas pelas evidências disponíveis.

2.6 Síntese conceitual: articulação entre desafios administrativos e possibilidades de aplicação prática

A discussão teórica permite organizar os desafios da Administração contemporânea em seis dimensões analíticas inter-relacionadas: complexidade dos contextos organizacionais; transformação digital; competências gerenciais; liderança e gestão de pessoas; aprendizagem organizacional; e inovação e adaptabilidade. Essa organização não pretende esgotar o campo da Administração nem estabelecer uma classificação universal. Sua finalidade é oferecer uma estrutura conceitual para orientar a análise da literatura e relacionar as transformações contemporâneas às condições de atuação dos gestores.

A primeira dimensão corresponde ao contexto em que as decisões são tomadas. A complexidade ambiental exige interpretar mudanças, identificar prioridades e reconhecer limites de recursos e de informação. A segunda diz respeito à transformação digital, entendida como processo que pode modificar ferramentas, estruturas e formas de organização do trabalho.

A terceira abrange as competências necessárias para interpretar informações, mobilizar conhecimentos e tomar decisões adequadas às situações enfrentadas. Essas dimensões se relacionam porque a utilização de tecnologias e recursos depende das capacidades profissionais e das condições organizacionais existentes.

A liderança e a gestão de pessoas constituem uma quarta dimensão, relacionada à coordenação das atividades, à comunicação das prioridades e à criação de condições para o desenvolvimento profissional. A aprendizagem organizacional, por sua vez, envolve a possibilidade de transformar experiências e informações em conhecimento utilizado na revisão das práticas.

Finalmente, inovação e adaptabilidade referem-se à identificação de oportunidades, à avaliação de alternativas e à capacidade de ajustar processos e recursos diante de mudanças relevantes. A análise integrada dessas dimensões permite compreender a Administração como uma atividade que articula decisões, pessoas, tecnologias e conhecimentos.

É importante, contudo, distinguir uma articulação conceitual de uma relação causal comprovada. A proximidade entre esses elementos não significa que a introdução de tecnologia necessariamente desenvolva competências, que a liderança participativa produza sempre melhor desempenho ou que a aprendizagem conduza automaticamente à inovação. Os resultados dependem de condições que precisam ser examinadas, como os recursos disponíveis, as características das equipes, os objetivos institucionais e a qualidade dos processos de implementação. A fundamentação teórica fornece referências para interpretar essas relações, mas a confirmação de convergências e divergências exige examinar os estudos que compõem o corpus da revisão integrativa.

A passagem dos conceitos à prática administrativa pode ser orientada por questões analíticas: qual problema precisa ser enfrentado; quais informações sustentam a decisão; quais recursos e competências são necessários; como as pessoas envolvidas participarão da

implementação; quais riscos e limitações precisam ser considerados; e quais critérios permitirão acompanhar os resultados? Essas questões ajudam a aproximar a reflexão teórica das decisões organizacionais, sem constituir um instrumento validado ou uma sequência obrigatória para todos os contextos.

A contribuição dessa síntese consiste, portanto, em estabelecer uma estrutura interpretativa para analisar os desafios administrativos a partir da articulação entre contexto, tecnologia, competências, pessoas, aprendizagem e inovação. Essa estrutura poderá fundamentar uma proposição conceitual preliminar, desde que seus componentes e relações sejam explicitamente derivados dos estudos selecionados e discutidos nos resultados. Caso seja mantido o Modelo de Competências e Possibilidades Práticas para a Administração no Século XXI (MCPP-A21), ele deverá ser apresentado como proposição teórica preliminar, não validada empiricamente, cuja utilidade consiste em organizar dimensões da literatura e orientar investigações futuras, e não em demonstrar eficácia organizacional.

Por fim, a fundamentação teórica estabelece os conceitos necessários à análise, mas não substitui a demonstração empírica ou documental das interpretações formuladas. Cabe à seção de resultados e discussão identificar quais dimensões são efetivamente sustentadas pelos estudos incluídos, quais convergências e divergências se apresentam e quais possibilidades de aplicação podem ser justificadas pelas evidências. Essa separação entre fundamentação e resultados é essencial para assegurar a coerência interna do artigo, evitar a repetição de argumentos e preservar a correspondência entre o problema de pesquisa, o objetivo, o método e as conclusões.

3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa e natureza analítico-descritiva, cujo propósito consiste em reunir, organizar e interpretar criticamente a produção científica relacionada aos principais desafios da Administração contemporânea e às suas possibilidades de aplicação prática.

A escolha desse método justifica-se pela abrangência do objeto investigado, que envolve dimensões tecnológicas, estratégicas e humanas cuja compreensão requer a articulação de diferentes perspectivas teóricas e delineamentos de pesquisa. A revisão integrativa permite reunir contribuições de estudos distintos, identificar convergências e divergências e construir uma síntese interpretativa sobre o fenômeno investigado, desde que os procedimentos de busca, seleção e análise sejam explicitados de maneira sistemática (Whittemore; Knafl, 2005).

O percurso de investigação foi delimitado em torno da seguinte questão: quais são os principais desafios da Administração contemporânea identificados na literatura e como suas contribuições podem ser articuladas para compreender possibilidades de aplicação prática em diferentes contextos organizacionais? Em consonância com essa questão, o objetivo metodológico consistiu em identificar e analisar estudos relacionados à transformação digital, às competências gerenciais, à liderança, à inovação, à aprendizagem organizacional e à adaptabilidade, buscando

compreender como essas dimensões se relacionam com a tomada de decisão e com a gestão das organizações.

Para a busca bibliográfica, foram definidas como fontes de consulta as *bases Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SciELO e SPELL*, considerando sua pertinência para a localização de pesquisas nos campos da Administração, da gestão organizacional, dos sistemas de informação e dos estudos organizacionais. A pesquisa complementar nas referências dos trabalhos potencialmente relevantes foi prevista como estratégia de identificação de publicações adicionais. O recorte temporal principal compreende o período de 2013 a 2026, com inclusão de publicações em português, inglês e espanhol. Obras anteriores a esse intervalo poderão ser utilizadas na fundamentação teórica quando forem necessárias à apresentação de conceitos clássicos, sem que isso implique sua inclusão automática no corpus principal da revisão.

A estratégia de busca combina descritores relacionados ao objeto de estudo e seus equivalentes em inglês, com ajustes sintáticos conforme os recursos de cada base. Entre as expressões propostas estão: ("Administração contemporânea" OR "gestão organizacional" OR "desafios da Administração") AND ("transformação digital" OR inovação OR liderança OR "competências gerenciais" OR "aprendizagem organizacional" OR adaptabilidade); e ("contemporary management" OR "organizational management" OR "management challenges") AND ("digital transformation" OR innovation OR leadership OR "managerial competencies" OR "organizational learning" OR adaptability).

Em espanhol, consideradas combinações equivalentes, como ("administración contemporánea" OR "gestión organizacional") AND ("transformación digital" OR innovación OR liderazgo OR competencias OR adaptabilidad). A combinação final dos termos e os campos pesquisados são registrados individualmente para cada base, evitando a suposição de que uma única expressão produza resultados equivalentes em todas elas.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: a) artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos; b) publicações compreendidas no recorte temporal definido, ressalvadas as obras clássicas empregadas exclusivamente na fundamentação teórica; c) textos disponíveis em português, inglês ou espanhol; d) estudos que abordem diretamente pelo menos uma das dimensões centrais da investigação; e) publicações que apresentem informações suficientes sobre seus objetivos, fundamentos ou procedimentos metodológicos e contribuições. Foram estabelecidos como critérios de exclusão: a) registros duplicados; b) textos sem relação substantiva com a questão de pesquisa; c) publicações sem natureza científica compatível com os objetivos da revisão, quando consideradas para o corpus principal; d) registros sem informações suficientes para análise; e) versões repetidas de um mesmo estudo, sem contribuição adicional relevante. A aplicação desses critérios deverá ser registrada de modo consistente, com justificativa para as exclusões realizadas após a leitura integral.

O processo de seleção compreende a identificação dos registros nas fontes consultadas, a remoção das duplicidades, a triagem dos títulos e resumos, a leitura dos textos potencialmente

elegíveis na íntegra e a definição do conjunto final de estudos. Para assegurar a transparência do procedimento, foram registradas as datas das buscas, as expressões efetivamente utilizadas, os resultados recuperados em cada base, os registros duplicados, as exclusões realizadas em cada etapa e os motivos de não inclusão após a leitura integral. As recomendações do PRISMA 2020 orientam a apresentação do fluxo de identificação e seleção, especialmente quanto à explicitação dos registros localizados, excluídos e incluídos, sem substituir as etapas próprias da revisão integrativa (PAGE *et al.*, 2021).

Após a seleção, os estudos foram organizados em uma matriz de extração contendo autoria, ano de publicação, título, objetivo, contexto investigado, delineamento metodológico, principais resultados, limitações identificadas e contribuição para a questão de pesquisa. Essa matriz permitiu comparar os trabalhos sem reduzir a análise à enumeração de autores ou à reprodução de seus resumos.

A apreciação crítica considerou a adequação entre objetivos e métodos, a clareza dos procedimentos, a consistência das evidências apresentadas e os limites de generalização dos resultados. Como os estudos adotam desenhos metodológicos distintos, a avaliação deve respeitar suas características, sem aplicar indiscriminadamente um instrumento único a pesquisas conceituais, revisões de literatura e investigações empíricas.

A análise do material foi conduzida de forma qualitativa e temática, mediante leitura analítica, codificação dos conteúdos pertinentes e agrupamento das evidências em seis eixos: complexidade dos contextos organizacionais; transformação digital; competências gerenciais; liderança e gestão de pessoas; inovação e aprendizagem organizacional; e adaptabilidade e tomada de decisão. Esses eixos foram definidos em consonância com o problema, o objetivo e a fundamentação teórica do artigo, podendo ser refinados quando a leitura do corpus indicar categorias emergentes relevantes. Em cada eixo, foram identificadas convergências, divergências, lacunas e condições contextuais que ajudem a explicar a aplicabilidade das contribuições encontradas.

Na etapa de síntese interpretativa, os achados são relacionados às possibilidades práticas de atuação administrativa, considerando o planejamento da transformação digital, a formação continuada, a participação das equipes, a gestão orientada por dados, o compartilhamento de conhecimentos e o acompanhamento dos resultados. Essa articulação não pressupõe que as práticas produzam efeitos universais, tampouco autoriza estabelecer relações causais que os delineamentos dos estudos não sustentem. A análise deve distinguir explicitamente os resultados relatados pelos autores das interpretações desenvolvidas nesta revisão.

Por fim, a articulação das categorias poderá fundamentar o Modelo de Competências e Possibilidades Práticas para a Administração no Século XXI (MCPP-A21), apresentado como proposição conceitual preliminar, não validada empiricamente. Seus componentes deverão ser relacionados às evidências efetivamente encontradas nos estudos incluídos, de modo que o modelo represente uma síntese interpretativa do material analisado, e não um instrumento de eficácia

comprovada. A validade e a aplicabilidade do modelo em diferentes contextos organizacionais permanecem como possibilidades para investigações futuras.

4 Resultados e discussões

A análise da literatura relacionada aos desafios da Administração contemporânea permite compreender que as transformações organizacionais não decorrem exclusivamente da incorporação de tecnologias digitais, mas da interação entre recursos tecnológicos, competências profissionais, liderança, aprendizagem, inovação e capacidade de adaptação. A discussão dessas dimensões evidencia a necessidade de uma abordagem integrada da gestão, na qual as decisões administrativas sejam orientadas tanto pelos objetivos organizacionais quanto pelas características dos contextos em que as organizações atuam.

Em consonância com a questão norteadora da pesquisa, os resultados são organizados em torno de cinco eixos interpretativos: transformação digital e inovação organizacional; competências gerenciais e desenvolvimento humano; liderança e aprendizagem organizacional; adaptabilidade e tomada de decisão; e possibilidades práticas de atuação administrativa. Inicialmente, apresenta-se uma matriz de estudos científicos que fundamentam a discussão. Em seguida, suas contribuições são examinadas comparativamente, considerando os objetivos, os contextos investigados e os limites das evidências disponíveis.

É importante esclarecer que o quadro apresentado constitui uma matriz preliminar de análise da literatura de referência. Sua utilização não substitui a conclusão do processo de busca, seleção e leitura integral dos estudos nas bases declaradas na metodologia. A definição do corpus definitivo depende da verificação da elegibilidade de cada publicação e do registro das etapas de seleção.

4.1 Caracterização dos estudos e organização da literatura

A literatura examinada reúne diferentes perspectivas para compreender a relação entre transformação digital, competências gerenciais e adaptação organizacional. Enquanto alguns trabalhos se concentram na sistematização conceitual da transformação digital, outros investigam empiricamente competências de liderança, agilidade organizacional, gestão de recursos humanos e aprendizagem. Essa diversidade permite ampliar a compreensão do fenômeno, mas exige atenção às diferenças metodológicas e contextuais, evitando que resultados produzidos em situações específicas sejam generalizados automaticamente para todas as organizações.

Quadro 1 – Matriz de análise dos estudos científicos de referência

Autor(es)/ano	Objetivo ou foco	Abordagem e contexto	Contribuição para a análise
Vial (2019)	Sistematizar a literatura sobre transformação digital e propor uma agenda de pesquisa.	Revisão da literatura sobre transformação digital nas organizações.	Fundamenta a compreensão da transformação digital como processo de mudança organizacional e estratégica, que ultrapassa a simples adoção de ferramentas tecnológicas.
Bansal *et al.* (2023)	Investigar a transformação digital dos recursos humanos e sua relação com fatores digitais, individuais e capacidade de inovação.	Pesquisa qualitativa baseada em entrevistas com profissionais seniores de recursos humanos de organizações multinacionais.	Contribui para analisar a relação entre recursos digitais, capacidades individuais e transformação dos processos de gestão de pessoas.
Zhang, Ding e Xiao (2023)	Examinar a relação entre agilidade organizacional e transformação digital na administração pública.	Estudo empírico com questionários respondidos por 313 servidores de órgãos governamentais da província chinesa de Jiangsu.	Oferece evidências contextualizadas sobre agilidade organizacional e transformação digital no setor público.
Awad e Martín-Rojas (2024)	Examinar relações entre transformação digital, aprendizagem organizacional, inovação e resiliência.	Estudo publicado no Journal of Innovation and Entrepreneurship, voltado à relação entre as dimensões investigadas.	Fundamenta a discussão sobre aprendizagem e inovação como dimensões relevantes para compreender a capacidade de resposta organizacional.
Müller *et al.* (2024)	Analisar competências de liderança necessárias à transformação digital sob uma perspectiva contingencial.	Estudo sobre competências de liderança considerando diferentes condições e necessidades de transformação.	Contribui para discutir a combinação de competências técnicas, de negócios e humanas, considerando o contexto organizacional.
Schiuma *et al.* (2024)	Investigar competências de liderança transformadora associadas à transformação digital.	Estudo que combina revisão da literatura e entrevistas semiestruturadas com 64 líderes de pequenas e médias empresas.	Reforça a importância das competências de liderança e da dimensão humana na condução de mudanças organizacionais.
Gong e Ribiere (2025)	Examinar o conceito de agilidade organizacional e sua relação com a transformação digital.	Revisão integrativa da literatura sobre agilidade organizacional no contexto da transformação digital.	Contribui para a discussão sobre adaptação, reconfiguração de recursos e resposta organizacional às mudanças.

Fonte: elaboração própria, com base nos registros científicos e editoriais dos estudos indicados.

A matriz evidencia que a literatura mobilizada contempla tanto estudos de síntese quanto investigações empíricas. Vial (2019) oferece uma base conceitual para interpretar a transformação digital, enquanto Bansal *et al.* (2023) aproximam essa discussão das mudanças na gestão de recursos humanos. Zhang, Ding e Xiao (2023), por sua vez, situam a análise da agilidade no contexto da administração pública. Müller *et al.* (2024) e Schiuma *et al.* (2024) contribuem para compreender as competências requeridas da liderança, ao passo que Awad e Martín-Rojas (2024) e Gong e Ribiere (2025) ampliam a discussão sobre aprendizagem, resiliência e adaptação organizacional.

As contribuições não devem ser consideradas equivalentes em termos de força ou alcance das evidências. Revisões da literatura permitem sistematizar conceitos e identificar tendências,

enquanto estudos empíricos oferecem resultados vinculados às populações, organizações e condições efetivamente investigadas. Por essa razão, a análise comparativa deve considerar não apenas o tema de cada publicação, mas também o método empregado e os limites de interpretação dos resultados.

4.2 Transformação digital e inovação organizacional

A primeira dimensão identificada refere-se à transformação digital e às suas implicações para a estrutura, a estratégia e os processos de trabalho. A contribuição central da literatura consiste em reconhecer que a adoção de tecnologias não equivale, por si só, à transformação organizacional. Para que os recursos digitais contribuam para os objetivos institucionais, é necessário articulá-los ao planejamento, à reorganização das atividades, ao desenvolvimento das pessoas e à avaliação dos resultados.

Vial (2019) oferece uma referência conceitual importante para essa interpretação ao sistematizar a produção científica sobre transformação digital e suas implicações para as organizações. Sua contribuição permite compreender que as tecnologias digitais podem desencadear mudanças na criação de valor e na organização das atividades, mas que a interpretação dessas mudanças exige considerar os processos organizacionais envolvidos. Assim, a transformação digital não deve ser avaliada apenas pela quantidade de sistemas implantados ou pelo grau de automatização alcançado, mas pela maneira como os recursos tecnológicos são integrados às necessidades e aos objetivos da organização.

Essa perspectiva aproxima-se da discussão apresentada por Bansal *et al.* (2023), cujo estudo aborda a transformação digital dos recursos humanos. A aproximação entre os trabalhos permite compreender que a dimensão tecnológica não está isolada das competências individuais e das práticas de gestão. A incorporação de ferramentas digitais pode modificar rotinas, fluxos de informação e atribuições profissionais, exigindo que as organizações desenvolvam condições para que os trabalhadores compreendam e utilizem os recursos disponíveis de maneira adequada.

Entretanto, a existência de tecnologias ou de iniciativas de digitalização não constitui evidência suficiente de melhoria do desempenho. Os resultados dependem de fatores como adequação da ferramenta, qualidade dos dados, preparação das equipes, compatibilidade com os processos existentes e capacidade de acompanhar os efeitos das mudanças. Essa distinção é relevante para evitar interpretações tecnodeterministas, segundo as quais a modernização tecnológica produziria necessariamente maior eficiência, inovação ou competitividade.

A inovação organizacional também precisa ser compreendida de maneira abrangente. Ela pode envolver o desenvolvimento de produtos e serviços, mas igualmente a revisão de procedimentos, a reorganização de processos, o aperfeiçoamento da comunicação interna e a criação de alternativas para problemas administrativos. Sua relevância não reside apenas na novidade introduzida, mas na pertinência da solução diante de uma necessidade concreta.

Na aplicação prática, essa interpretação sugere que os gestores devem iniciar os processos de transformação digital com o diagnóstico dos problemas organizacionais, a definição de objetivos verificáveis e a avaliação dos recursos disponíveis. Também é necessário estabelecer critérios de acompanhamento, identificar riscos e considerar os efeitos das mudanças sobre as equipes. A contribuição da tecnologia, portanto, precisa ser examinada em relação aos resultados observados, e não presumida a partir de sua implementação.

4.3 Competências gerenciais e desenvolvimento humano

A segunda dimensão diz respeito às competências requeridas para o exercício da Administração contemporânea. A literatura analisada permite discutir a necessidade de integrar conhecimentos técnicos e digitais, capacidade analítica, pensamento estratégico, comunicação, colaboração e aprendizagem contínua. Essa combinação decorre da complexidade das situações administrativas, nas quais o gestor precisa interpretar informações, coordenar pessoas, estabelecer prioridades e avaliar consequências.

Müller *et al.* (2024) contribuem para essa discussão ao examinar as competências de liderança associadas à transformação digital sob uma perspectiva contingencial. Essa abordagem favorece a compreensão de que as exigências profissionais podem variar conforme as condições da organização e os objetivos da transformação. Não se trata, portanto, de pressupor um perfil único e universal de administrador, mas de reconhecer a necessidade de combinar competências de acordo com os desafios concretos enfrentados.

De modo complementar, Schiuma *et al.* (2024) discutem competências de liderança transformadora a partir da literatura e de entrevistas com líderes de pequenas e médias empresas. A contribuição do estudo permite destacar a dimensão humana da mudança organizacional, especialmente quando a transformação digital exige revisão de práticas, reorganização das atividades e desenvolvimento de novas formas de coordenação. A aproximação entre esses trabalhos indica que o conhecimento técnico é importante, mas não esgota as exigências da atuação gerencial.

As competências relacionais também merecem atenção. A comunicação clara, a escuta, a negociação e a gestão de conflitos podem apoiar a coordenação das equipes e a compreensão dos objetivos organizacionais. Isso não significa que tais habilidades eliminem divergências ou garantam resultados positivos. Significa, antes, que constituem recursos relevantes para enfrentar situações em que diferentes áreas, profissionais e interesses precisam ser articulados.

A análise também recomenda evitar que a responsabilidade pela adaptação às transformações seja atribuída exclusivamente aos indivíduos.

O desenvolvimento de competências depende das oportunidades de formação, das condições de trabalho, do acesso aos recursos necessários e do apoio institucional. Por conseguinte, a qualificação profissional precisa estar associada a estratégias organizacionais que permitam aplicar os conhecimentos adquiridos.

Do ponto de vista prático, essa orientação pode ser traduzida em diagnósticos periódicos de necessidades formativas, programas de desenvolvimento profissional, aprendizagem no ambiente de trabalho e avaliação das competências mobilizadas em situações concretas. A formação continuada tende a ser mais pertinente quando responde a problemas identificados e está relacionada aos objetivos institucionais. Ainda assim, sua contribuição deve ser avaliada em cada contexto, sem presumir que a oferta de capacitação produza automaticamente mudanças no desempenho.

4.4 Liderança, gestão de pessoas e aprendizagem organizacional

A terceira dimensão envolve a função da liderança na integração entre estratégia, tecnologia e desenvolvimento humano. A implementação de mudanças organizacionais exige comunicação dos objetivos, definição de responsabilidades, coordenação das atividades e acompanhamento das dificuldades encontradas pelas equipes. A liderança, nessa perspectiva, não se limita à supervisão do trabalho: participa da construção de condições para que as mudanças sejam compreendidas e executadas de maneira coordenada.

As contribuições de Müller *et al.* (2024) e Schiuma *et al.* (2024) permitem relacionar as competências gerenciais à condução de processos de transformação. Embora os estudos adotem enfoques próprios, ambos oferecem elementos para discutir a adequação das competências de liderança às necessidades organizacionais. Essa aproximação reforça a importância de considerar tanto a dimensão técnica quanto os aspectos humanos envolvidos na implementação de mudanças.

A gestão de pessoas assume relevância particular quando as transformações alteram rotinas, exigem novas habilidades ou modificam a distribuição de responsabilidades. A ausência de comunicação adequada pode dificultar a compreensão das mudanças e comprometer sua coordenação. Por outro lado, a participação das equipes pode contribuir para identificar problemas, incorporar conhecimentos operacionais e reconhecer possíveis consequências não antecipadas pelos responsáveis pelo planejamento.

A aprendizagem organizacional constitui outro elemento importante dessa relação. As experiências produzidas durante a implementação de novas práticas podem gerar conhecimentos úteis para decisões posteriores, desde que sejam registradas, analisadas e compartilhadas. Nesse sentido, aprender organizacionalmente implica ultrapassar a experiência individual e estabelecer condições para que o conhecimento produzido no trabalho seja incorporado aos processos e às decisões institucionais.

Awad e Martín-Rojas (2024) contribuem para essa discussão ao examinar as relações entre transformação digital, aprendizagem, inovação e resiliência organizacional. Sua contribuição permite considerar a aprendizagem como dimensão relevante para a capacidade de resposta das organizações. Contudo, a interpretação dos resultados deve respeitar o contexto e os

procedimentos do estudo, sem presumir que as relações identificadas sejam necessariamente reproduzidas em todos os setores.

Na prática administrativa, a aprendizagem pode ser estimulada por meio de reuniões de avaliação, registro de procedimentos, compartilhamento de experiências, análise de problemas e revisão periódica das decisões. A pertinência dessas iniciativas depende da possibilidade de transformar as informações produzidas em mudanças concretas. Relatórios e reuniões, isoladamente, não asseguram aprendizagem; é necessário que os conhecimentos identificados sejam incorporados às práticas e utilizados para aperfeiçoar os processos.

Desse modo, a liderança e a aprendizagem organizacional podem ser interpretadas como dimensões complementares. A primeira contribui para coordenar pessoas e processos; a segunda permite examinar experiências e aperfeiçoar práticas. Essa relação oferece uma orientação para a gestão, mas não constitui, com base nesta revisão, uma relação causal universalmente demonstrada.

4.5 Adaptabilidade e tomada de decisão em ambientes complexos

A quarta dimensão refere-se à capacidade de responder a mudanças e tomar decisões em contextos caracterizados por incerteza, complexidade e disponibilidade limitada de informações. A atuação administrativa exige identificar problemas, avaliar alternativas, estabelecer prioridades e acompanhar os efeitos das decisões. Nessas condições, a adaptabilidade não pode ser reduzida à rapidez de resposta, pois também envolve a capacidade de interpretar o contexto e rever estratégias quando as evidências assim indicarem.

Zhang, Ding e Xiao (2023) oferecem uma contribuição empírica para essa discussão ao investigar a relação entre agilidade organizacional e transformação digital no contexto da administração pública chinesa. Por se tratar de uma investigação situada em uma realidade institucional específica, seus resultados devem ser interpretados à luz desse contexto. Ainda assim, o estudo oferece uma referência para discutir a importância das capacidades organizacionais na condução de mudanças.

A revisão integrativa de Gong e Ribiere (2025), por sua vez, permite ampliar a discussão conceitual sobre agilidade organizacional no contexto da transformação digital. Consideradas em conjunto, essas contribuições favorecem a compreensão da adaptabilidade como uma capacidade que envolve processos, recursos e mecanismos de decisão, e não apenas uma disposição genérica para mudar.

Entretanto, agilidade não deve ser confundida com improvisação. Decisões excessivamente rápidas, sem análise de riscos ou consideração das consequências, podem ampliar problemas em vez de resolvê-los. A qualidade decisória requer critérios explícitos, informações pertinentes, definição de responsabilidades e acompanhamento dos resultados. Em determinadas situações, a decisão mais adequada pode consistir em manter uma estratégia; em outras, poderá ser necessário ajustá-la ou substituí-la.

O uso de dados pode apoiar esse processo, desde que sua qualidade e suas limitações sejam consideradas. Indicadores, análises de cenários e avaliações periódicas oferecem recursos para fundamentar decisões, mas não eliminam a necessidade de julgamento profissional. A interpretação dos dados exige conhecimento do contexto, compreensão dos objetivos e avaliação das possíveis consequências das alternativas consideradas.

A aplicação prática dessa dimensão envolve o estabelecimento de indicadores compatíveis com os objetivos organizacionais, o acompanhamento dos riscos, a análise dos resultados e a revisão das estratégias. Também requer reconhecer que organizações diferentes dispõem de recursos, estruturas e capacidades distintas. Por essa razão, práticas identificadas em um setor não devem ser transferidas mecanicamente para outro sem análise de sua pertinência.

4.6 Possibilidades práticas de atuação administrativa

A articulação dos estudos permite organizar as implicações práticas em cinco frentes complementares: planejamento da transformação digital; desenvolvimento de competências; fortalecimento da liderança e da participação; institucionalização da aprendizagem; e monitoramento dos resultados. Essas frentes representam uma síntese interpretativa das contribuições examinadas e não um protocolo de intervenção cuja eficácia tenha sido validada empiricamente.

A primeira frente consiste em vincular a adoção de tecnologias a problemas organizacionais claramente definidos. Isso pressupõe examinar os processos existentes, identificar necessidades, estabelecer objetivos e avaliar riscos antes da implementação de novas ferramentas. A transformação digital torna-se, assim, parte do planejamento administrativo, e não uma iniciativa isolada motivada apenas pela disponibilidade de recursos tecnológicos.

A segunda frente envolve o desenvolvimento das competências profissionais. O diagnóstico das necessidades formativas pode orientar ações de capacitação e oportunidades de aprendizagem vinculadas às tarefas efetivamente realizadas. Para que essas iniciativas tenham pertinência, devem considerar as condições de trabalho e oferecer oportunidades de aplicação dos conhecimentos. A formação não deve ser tratada como responsabilidade exclusiva do trabalhador, mas como parte do desenvolvimento organizacional.

A terceira frente compreende a liderança e a participação das equipes. A comunicação dos objetivos, a explicitação das responsabilidades e a criação de espaços para contribuições dos trabalhadores podem ampliar a compreensão das mudanças e facilitar a identificação de dificuldades. Essa participação não elimina a responsabilidade decisória dos gestores; ela permite incorporar conhecimentos provenientes de diferentes áreas e experiências profissionais.

A quarta frente corresponde à aprendizagem organizacional. A documentação de procedimentos, a troca de experiências e a análise das iniciativas implementadas podem apoiar a revisão das práticas administrativas. Para isso, as organizações precisam estabelecer mecanismos

que permitam utilizar os conhecimentos produzidos, evitando que as avaliações se limitem à elaboração de relatórios sem repercussão nos processos de trabalho.

A quinta frente consiste no monitoramento dos resultados. Indicadores relacionados à qualidade dos processos, ao uso de recursos, ao tempo de resposta, ao desenvolvimento de competências e à percepção dos trabalhadores podem contribuir para avaliar as iniciativas implementadas. A seleção dos indicadores deve respeitar os objetivos e as condições de cada organização, e sua interpretação precisa considerar as limitações das informações disponíveis.

Quadro 2 – Síntese das dimensões analíticas e suas implicações práticas

Dimensão	Desafio administrativo	Possibilidade prática	Cuidado na aplicação
Transformação digital	Integrar tecnologias aos objetivos e processos organizacionais.	Diagnóstico de processos, planejamento da implementação e avaliação dos resultados.	Não presumir que a adoção tecnológica produza automaticamente melhorias.
Competências gerenciais	Articular conhecimentos técnicos, digitais, analíticos e relacionais.	Diagnóstico de competências e formação continuada vinculada às necessidades do trabalho.	Considerar recursos, condições de trabalho e oportunidades de aplicação.
Liderança e gestão de pessoas	Coordenar mudanças, comunicar objetivos e esclarecer responsabilidades.	Comunicação estruturada, participação das equipes e acompanhamento das dificuldades.	Evitar tratar a liderança como solução isolada para problemas estruturais.
Aprendizagem organizacional	Transformar experiências em conhecimento compartilhado.	Registro de práticas, análise de problemas e revisão dos procedimentos.	Assegurar que os conhecimentos produzidos influenciem decisões efetivas.
Adaptabilidade e decisão	Responder a mudanças sem comprometer a qualidade das decisões.	Monitoramento de indicadores, análise de riscos e revisão de estratégias.	Não confundir rapidez com qualidade nem generalizar resultados entre contextos.

Fonte: elaboração própria, com base na síntese interpretativa da literatura discutida.

O quadro evidencia que as possibilidades práticas estão associadas a desafios específicos e dependem de condições de implementação. Não se trata de estabelecer uma sequência rígida ou um conjunto de procedimentos aplicável indistintamente a todas as organizações. A utilidade da síntese reside em oferecer uma estrutura para orientar a análise dos problemas, o planejamento das ações e a avaliação dos resultados, respeitando as particularidades de cada contexto.

A articulação entre as cinco frentes também permite reconhecer que os desafios administrativos não podem ser resolvidos por iniciativas isoladas. A implementação de uma tecnologia, por exemplo, pode demandar formação profissional, mudanças nos processos, comunicação entre equipes e acompanhamento dos resultados. A pertinência de cada iniciativa depende, portanto, da maneira como se relaciona com as demais dimensões da gestão.

4.7 Síntese interpretativa e proposição do MCPP-A21

A análise desenvolvida permite responder à questão de pesquisa ao indicar que os principais desafios da Administração contemporânea estão relacionados à integração entre transformação digital, competências gerenciais, liderança, inovação, aprendizagem organizacional e adaptabilidade. A literatura examinada oferece contribuições distintas para a compreensão dessas dimensões, mas converge na necessidade de considerar as relações entre tecnologia, pessoas, processos e condições organizacionais.

A contribuição analítica do estudo consiste em organizar essas relações em uma perspectiva integrada. A transformação digital disponibiliza recursos e possibilidades de reorganização; as competências gerenciais apoiam sua interpretação e utilização; a liderança contribui para coordenar pessoas e processos; a aprendizagem permite examinar experiências e aperfeiçoar práticas; e a adaptabilidade oferece condições para revisar respostas diante de mudanças. Essa articulação deve ser compreendida como uma síntese conceitual, e não como uma sequência causal universal demonstrada empiricamente.

Com base nessa interpretação, propõe-se o Modelo de Competências e Possibilidades Práticas para a Administração no Século XXI (MCPP-A21), entendido como uma proposição conceitual preliminar, não validada empiricamente. O modelo organiza a discussão em quatro componentes articulados: 1) contexto organizacional: condições ambientais, objetivos institucionais, recursos disponíveis e desafios que demandam intervenção administrativa; 2) competências requeridas: conhecimentos técnicos e digitais, capacidade analítica, pensamento estratégico, habilidades relacionais e disposição para aprender; 3) práticas gerenciais: planejamento da transformação digital, desenvolvimento de pessoas, liderança participativa, aprendizagem organizacional e monitoramento das decisões; 4) resultados a avaliar: possíveis mudanças na qualidade dos processos, na coordenação do trabalho, na utilização dos recursos, na capacidade adaptativa e no alcance dos objetivos organizacionais.

A relação entre esses componentes deve ser interpretada de forma contextualizada. Os resultados a avaliar não constituem efeitos comprovados do modelo, mas dimensões que podem orientar futuras pesquisas e avaliações organizacionais. Sua identificação e mensuração exigem critérios específicos e procedimentos empíricos adequados.

O MCPP-A21 sintetiza, portanto, a articulação conceitual entre os desafios identificados e as possibilidades de atuação administrativa discutidas ao longo do artigo. Sua contribuição consiste em organizar as dimensões analisadas em uma estrutura interpretativa que pode apoiar investigações futuras. Não se afirma, nesta etapa, que o modelo tenha sido testado, validado ou que sua aplicação produza resultados superiores aos de outras abordagens de gestão.

5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais desafios da Administração contemporânea, considerando suas implicações teóricas e possibilidades de aplicação prática em diferentes contextos organizacionais. A análise desenvolvida permitiu compreender que a gestão contemporânea se caracteriza pela necessidade de articular transformação digital, desenvolvimento de competências gerenciais, liderança, aprendizagem organizacional, inovação e capacidade de adaptação. Esses elementos não devem ser compreendidos de maneira isolada, mas como dimensões interdependentes que influenciam a capacidade das organizações de responder às mudanças e às exigências de ambientes cada vez mais complexos.

Os resultados discutidos indicam que a transformação digital ultrapassa a simples incorporação de ferramentas tecnológicas, pois envolve mudanças nos processos, nas práticas de gestão, na cultura organizacional e nas formas de criação de valor. Nesse contexto, a efetividade das iniciativas de transformação depende também da preparação das pessoas, do desenvolvimento de competências, da atuação das lideranças e da criação de condições favoráveis à aprendizagem e à inovação. Da mesma forma, a agilidade organizacional não deve ser confundida com decisões precipitadas, mas entendida como a capacidade de interpretar mudanças, mobilizar recursos e ajustar estratégias de maneira coerente com os objetivos institucionais.

No âmbito das aplicações práticas, a discussão evidencia a importância de promover ações integradas de desenvolvimento profissional, fortalecer a comunicação e a participação das equipes, estimular o compartilhamento do conhecimento e estabelecer mecanismos de acompanhamento dos processos de mudança.

Tais iniciativas podem contribuir para uma gestão mais adaptável e orientada à aprendizagem, desde que sejam consideradas as particularidades de cada organização, seus recursos disponíveis, sua cultura e seus objetivos estratégicos. Portanto, não existe uma solução gerencial universal, mas a necessidade de construir respostas contextualizadas, fundamentadas em análise crítica e avaliação contínua.

Como contribuição teórica, o estudo articula os principais eixos identificados na literatura examinada e apresenta o Modelo Conceitual de Práticas de Administração para o Século XXI (MCPP-A21) como uma proposição preliminar de organização dessas dimensões. O modelo busca relacionar contexto organizacional, competências gerenciais, práticas de gestão e resultados a serem avaliados, oferecendo uma estrutura conceitual para orientar futuras investigações e reflexões profissionais.

Entretanto, ressalta-se que essa proposição não foi validada empiricamente; por isso, não deve ser interpretada como um modelo comprovadamente eficaz, mas como uma síntese teórica que demanda desenvolvimento e avaliação posteriores.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a necessidade de assegurar maior rastreabilidade do processo de busca, seleção e análise das publicações, mediante o registro das datas de consulta,

das estratégias efetivamente utilizadas em cada base, do número de documentos recuperados, dos critérios aplicados em cada etapa e das justificativas para as exclusões. Essa limitação restringe a possibilidade de estabelecer conclusões quantitativas sobre a frequência ou a predominância dos temas na produção científica. Assim, as interpretações apresentadas devem ser compreendidas nos limites do material efetivamente examinado, sem generalização automática para todos os contextos organizacionais.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar e consolidar o corpus de estudos por meio de um protocolo de busca plenamente documentado, aprofundar a comparação entre diferentes setores e contextos organizacionais e investigar empiricamente as relações entre transformação digital, competências gerenciais, liderança, aprendizagem e inovação. Também se mostra pertinente desenvolver e testar o MCPP-A21 em organizações de diferentes portes e segmentos, definindo indicadores observáveis e procedimentos de avaliação capazes de examinar sua aplicabilidade e seus limites.

Conclui-se que os desafios da Administração contemporânea exigem uma perspectiva integrada, na qual tecnologia, pessoas, conhecimento e estratégia sejam considerados de forma articulada. Mais do que incorporar novas ferramentas ou adotar práticas gerenciais isoladas, as organizações precisam desenvolver capacidade de aprendizagem, reflexão crítica e adaptação responsável. Nesse sentido, o estudo oferece uma síntese conceitual para a compreensão desses desafios e para a orientação de investigações futuras, reconhecendo que a efetividade das práticas propostas depende de sua adequação ao contexto e de sua avaliação sistemática.

Referências

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.

GONG, Cheng; RIBIÈRE, 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.

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, art. n. 71, 2021.

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

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

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.

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.