REVISTA AC
Publicação científica

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS GERENCIAIS, ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA E NOVAS COMPETÊNCIAS PARA A ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS: MANAGERIAL CHALLENGES, STRATEGIC ADAPTATION AND NEW COMPETENCIES FOR CONTEMPORARY MANAGEMENT

DOI: 10.5281/zenodo.23486665

Júlio César Xavier Souza[1]
Eduardo Augusto da Silva[2]
Jeciane Ferreira Lima[3]
Luana Regina Machado de Oliveira[4]
Carlos César Meireles[5]
Maria Rejane Vieira Vita[6]
Sheyla de Santana Araujo[7]
Vagner Dionísio Pereira[8]

Resumo

A transformação digital modificou processos, modelos de negócio, relações com clientes, formas de trabalho e critérios utilizados pelas organizações para formular e executar estratégias. Mais do que incorporar tecnologias, esse processo exige capacidade gerencial para reorganizar recursos, desenvolver competências e converter possibilidades tecnológicas em inovação e criação de valor. Este artigo analisou os desafios gerenciais relacionados à transformação digital, enfatizando adaptação estratégica, inovação organizacional e competências requeridas pela Administração contemporânea. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em pesquisa bibliográfica realizada com artigos científicos e documentos institucionais relacionados à estratégia, transformação digital, inovação e desenvolvimento de competências. Os resultados demonstraram que investimentos

[1] Pós-graduado em MBA em Finanças Corporativas. Centro Universitário INTA - UNINTA. Sobral, CE - Brasil.
[2] Pós-Graduado em Gestão Pública. Faculdade Iguaçu. Capanema, PR, Brasil.
[3] Pós-graduada em Recursos Humanos: Rotinas e Cálculos Trabalhistas. Universidade Paranaense - UNIPAR. Cascavel, PR - Brasil.
[4] Especialista em Gestão Pública. Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Cuiabá, MT - Brasil.
[5] Mestre em Administração. Must University. Flórida - US.
[6] Pós-graduada em MBA em Gestão de Pessoas na área de Administração. Universidade Nove de Julho (UNINOVE). São Paulo, SP - Brasil.
[7] Mestre em Administração. Must University. Flórida - US.
[8] Pós-graduado em Docência no Ensino Superior. Universidade Braz Cubas (Braz Cubas). São Paulo, SP - Brasil.

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

tecnológicos isolados não garantem transformação organizacional. A obtenção de resultados depende da articulação entre estratégia, liderança, cultura, infraestrutura digital, análise de dados, capacidade de experimentação e desenvolvimento das pessoas. Também se verificou que ambientes digitais aumentam a necessidade de aprendizagem contínua, pensamento analítico, comunicação, colaboração, adaptabilidade e capacidade de tomar decisões diante de cenários incertos. Conclui-se que a transformação digital deve ser compreendida como processo contínuo de renovação organizacional no qual tecnologia e inovação precisam permanecer alinhadas aos objetivos estratégicos e às condições concretas da organização.

Palavras-chave: Transformação Digital. Inovação Organizacional. Estratégia Empresarial. Competências Gerenciais. Administração Contemporânea.

Abstract

Digital transformation has changed processes, business models, customer relationships, ways of working and the criteria used by organizations to formulate and execute strategies. Rather than simply incorporating technologies, this process requires managerial capacity to reorganize resources, develop competencies and convert technological possibilities into innovation and value creation. This article analyzed the managerial challenges associated with digital transformation, emphasizing strategic adaptation, organizational innovation and competencies required by contemporary management. The research adopted a qualitative, exploratory and descriptive approach based on bibliographic research involving scientific articles and institutional documents related to strategy, digital transformation, innovation and competency development. The results showed that technological investments alone do not guarantee organizational transformation. Achieving results depends on the articulation between strategy, leadership, culture, digital infrastructure, data analysis, experimentation capacity and people development. It was also found that digital environments increase the need for continuous learning, analytical thinking, communication, collaboration, adaptability and decision making under uncertain conditions. It is concluded that digital transformation should be understood as a continuous process of organizational renewal in which technology and innovation must remain aligned with strategic objectives and the concrete conditions of the organization.

Keywords: Digital Transformation. Organizational Innovation. Business Strategy. Managerial Competencies. Contemporary Management.

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

1 Introdução

O desenvolvimento das tecnologias digitais ampliou as possibilidades de comunicação, processamento de informações, automação e integração entre diferentes atividades empresariais. Sistemas em nuvem, inteligência artificial, plataformas digitais, análise de dados e recursos de automação passaram a fazer parte das decisões de organizações pertencentes a diferentes setores. Esse movimento alterou práticas administrativas tradicionais e tornou a transformação digital uma questão diretamente relacionada à estratégia, à inovação e à capacidade de adaptação das empresas.

A transformação digital não deve ser confundida com a simples aquisição de equipamentos ou implantação de programas de gestão. Vial (2019) explica que o processo envolve mudanças organizacionais provocadas pela utilização de tecnologias digitais e pelas respostas estratégicas formuladas diante dessas alterações. Sob essa perspectiva, a tecnologia funciona como elemento capaz de modificar formas de criação de valor, estruturas e relações existentes dentro e fora da empresa.

A distinção é importante porque muitas iniciativas denominadas transformação digital correspondem apenas à digitalização de procedimentos existentes. Converter documentos físicos em arquivos eletrônicos ou substituir controles manuais por sistemas pode aumentar a eficiência, mas não significa necessariamente que a organização tenha transformado sua estratégia. Verhoef et al. (2021) diferenciam digitalização, digitalização de processos e transformação digital, indicando níveis distintos de mudança organizacional. O estágio mais amplo envolve alterações em modelos de negócio, estruturas, capacidades e formas de criação de valor.

Gong e Ribiere (2021) também ressaltam a necessidade de maior precisão conceitual para evitar que qualquer adoção tecnológica seja considerada transformação digital. Para os autores, o conceito está associado a um processo de mudança significativa sustentado pela utilização estratégica de tecnologias digitais. Isso significa que a transformação precisa produzir modificações capazes de alterar a maneira pela qual uma organização opera ou gera valor para seus diferentes públicos.

A expansão desse processo tornou a transformação digital uma questão central para a Administração. A tecnologia passou a influenciar decisões relacionadas a operações, marketing, finanças, logística, gestão de pessoas e relacionamento com clientes. As fronteiras entre estratégia empresarial e estratégia tecnológica tornaram-se menos nítidas. Bharadwaj et al. (2013) já argumentavam que a infraestrutura digital modificava produtos, processos, serviços e relações entre empresas, exigindo uma compreensão integrada entre estratégia de negócios e recursos tecnológicos.

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

Essa integração possui consequências gerenciais. Decisões sobre tecnologia deixaram de pertencer exclusivamente aos profissionais especializados em tecnologia da informação. Gestores de diferentes áreas precisam compreender possibilidades, custos, riscos e consequências das soluções digitais utilizadas em seus processos. A transformação digital tornou o conhecimento tecnológico relevante para a gestão mesmo quando o administrador não desempenha funções técnicas.

Ao mesmo tempo, o domínio técnico isolado não garante capacidade para conduzir transformações organizacionais. Hanelt et al. (2021) demonstram que a literatura sobre transformação digital apresenta forte associação com mudança organizacional e adaptação contínua. Empresas precisam reorganizar estruturas e práticas para responder a ambientes digitais marcados por novas formas de concorrência e pela expansão dos ecossistemas de negócios.

A inovação ocupa posição central nesse processo. Tecnologias digitais permitem criar produtos, serviços e processos, além de possibilitar novas formas de interação entre organizações, parceiros e consumidores. Nambisan et al. (2017) observam que a digitalização altera características tradicionalmente associadas aos processos de inovação. Recursos digitais aumentam a possibilidade de participação de diferentes atores e modificam a maneira como ideias são desenvolvidas e incorporadas a produtos ou serviços.

A inovação digital possui ainda a característica de permitir alterações frequentes. Produtos conectados, plataformas e serviços digitais podem receber atualizações após sua disponibilização ao consumidor. Isso modifica a lógica administrativa baseada em projetos completamente encerrados antes do lançamento. Organizações passam a trabalhar com ciclos mais curtos de experimentação, aprendizagem e aperfeiçoamento.

Li (2020) argumenta que a transformação digital desafia abordagens excessivamente lineares de planejamento e execução. Em ambientes sujeitos a rápidas alterações tecnológicas, desenvolver um plano detalhado e executá-lo sem revisão pode ser insuficiente. A estratégia precisa incorporar experimentação, aprendizagem e ajustes progressivos. Essa condição não elimina o planejamento, mas modifica sua função. Planejar passa a significar também criar mecanismos para reconhecer mudanças e revisar decisões.

A necessidade de adaptação aproxima a transformação digital do conceito de capacidades dinâmicas. Warner e Wäger (2019) identificaram a transformação digital como um processo contínuo de

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

renovação estratégica que demanda capacidade para perceber mudanças, aproveitar oportunidades e reorganizar recursos. A organização não pode depender somente de competências que produziram sucesso no passado, pois alterações tecnológicas podem reduzir rapidamente o valor de determinados conhecimentos, estruturas e modelos de negócio.

Esse aspecto apresenta um dos principais desafios das empresas estabelecidas. Organizações consolidadas possuem processos, sistemas e rotinas desenvolvidos ao longo de vários anos. Esses elementos favorecem eficiência e padronização, mas também podem dificultar mudanças profundas. Sebastian et al. (2017) demonstraram que organizações tradicionais precisam desenvolver estruturas tecnológicas capazes de sustentar tanto operações confiáveis quanto novos serviços digitais. A transformação precisa preservar atividades essenciais enquanto abre espaço para experimentação.

A adaptação estratégica também envolve decisões sobre prioridades. O número de tecnologias disponíveis é superior à capacidade de investimento da maioria das empresas. Adotar todas as tendências não constitui uma estratégia. A administração precisa identificar tecnologias coerentes com problemas, oportunidades e objetivos organizacionais. A ausência desse filtro pode gerar investimentos fragmentados e sistemas que não se comunicam adequadamente.

Gouveia et al. (2024) relacionam transformação digital à redefinição da estratégia e dos mecanismos de criação de valor. Essa relação mostra que decisões tecnológicas precisam ser avaliadas conforme sua contribuição para o posicionamento da organização. A questão relevante não consiste apenas em determinar se determinada tecnologia é moderna, mas se sua aplicação melhora processos, amplia capacidade de inovação ou oferece uma proposta de valor compatível com as necessidades do mercado.

Outro desafio está na transformação das competências profissionais. Novas tecnologias modificam atividades e aumentam a demanda por capacidades ligadas à análise de informações, colaboração e adaptação. Bouwmans et al. (2024) identificaram diferentes conjuntos de competências associados à transformação digital, abrangendo trabalho digital, empreendedorismo, decisões fundamentadas em evidências, comunicação, colaboração e capacidade de adaptação. O resultado evidencia que competências digitais não se resumem ao uso operacional de programas ou equipamentos.

O desenvolvimento dessas competências influencia diretamente a capacidade de inovação. Trabalhadores que compreendem os processos organizacionais e conhecem possibilidades tecnológicas

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

podem identificar oportunidades que não seriam percebidas apenas por equipes técnicas. A inovação tende a ocorrer com maior facilidade quando o conhecimento está distribuído e existe possibilidade de colaboração entre diferentes áreas.

As competências gerenciais também são modificadas. Müller et al. (2024) defendem que a liderança da transformação digital demanda diferentes combinações de competências técnicas, empresariais e relacionadas às pessoas. Essa interpretação é relevante porque organizações possuem objetivos e níveis de maturidade distintos. Um gestor responsável por iniciar uma transformação pode necessitar capacidades diferentes daquele que administra uma operação digital já consolidada.

Schiuma et al. (2024) igualmente destacam a dimensão humana da transformação digital ao analisar competências necessárias aos líderes. A mudança exige capacidade de interpretar conhecimento tecnológico, promover participação, estimular inovação e orientar pessoas em contextos de incerteza. A liderança não pode limitar-se a determinar a implantação de ferramentas. Ela precisa criar condições para que a organização aprenda e altere práticas quando necessário.

Rubio-Andrés et al. (2025) associam a estratégia de transformação digital à inovação e à efetividade organizacional, destacando a relevância das capacidades administrativas para converter digitalização em resultados. Essa constatação reforça o entendimento de que tecnologia representa recurso, enquanto sua contribuição depende de decisões relacionadas à estratégia, às pessoas e aos processos.

O problema desta pesquisa foi formulado pela seguinte questão: quais desafios gerenciais, adaptações estratégicas e competências profissionais são necessários para que a transformação digital contribua para a inovação e para o desempenho das organizações contemporâneas?

O objetivo geral consistiu em analisar a transformação digital nas organizações a partir de seus desafios gerenciais, de suas implicações estratégicas e das competências necessárias à Administração contemporânea. Como objetivos específicos, buscou-se compreender a relação entre transformação digital e inovação, identificar os principais desafios para a adaptação estratégica das organizações, examinar o papel da liderança e analisar competências requeridas para atuação administrativa em ambientes digitalizados.

A relevância do estudo decorre do fato de que investimentos em tecnologia possuem efeitos diferentes entre organizações. Empresas que utilizam soluções semelhantes podem obter resultados

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

distintos conforme sua capacidade de integrar tecnologia, estratégia, processos e pessoas. Compreender essas condições contribui para evitar uma interpretação determinista segundo a qual a simples presença de novas tecnologias produziria inovação ou vantagem competitiva.

2 Metodologia

A pesquisa apresentou abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, escolhida por permitir a análise integrada de contribuições acadêmicas relacionadas à transformação digital, estratégia, inovação organizacional, liderança e competências profissionais.

Foram consideradas publicações científicas disponíveis em periódicos das áreas de Administração, sistemas de informação, gestão estratégica e inovação. Também foi incluído relatório institucional relacionado às transformações do trabalho e das competências profissionais. A seleção priorizou estudos com aderência direta ao problema de pesquisa e trabalhos que apresentavam fundamentos conceituais ou resultados relevantes para compreender a transformação digital no contexto organizacional.

A pesquisa utilizou descritores relacionados a transformação digital, inovação digital, estratégia digital, capacidades organizacionais, liderança digital, competências digitais e Administração. Foram consultadas publicações disponibilizadas por editoras e periódicos científicos internacionais, além de documentos institucionais relacionados às transformações do mercado de trabalho.

O corpus foi construído de modo intencional, considerando a qualidade e a pertinência das publicações para os objetivos estabelecidos. Foram priorizados artigos revisados por pares e documentos cujos dados bibliográficos pudessem ser identificados e conferidos. Também foram incluídas obras anteriores ao recorte mais recente quando apresentavam fundamentos consolidados sobre estratégia digital e transformação organizacional.

A leitura das fontes foi organizada em quatro categorias analíticas. A primeira correspondeu à compreensão conceitual da transformação digital. A segunda abordou relações entre tecnologia, estratégia e inovação. A terceira concentrou desafios gerenciais e processos de adaptação organizacional. A quarta examinou competências profissionais e gerenciais necessárias à atuação em ambientes digitalizados.

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

A análise ocorreu mediante comparação interpretativa das contribuições dos autores selecionados. Foram observadas convergências e diferenças quanto à natureza da transformação digital, à necessidade de renovação estratégica, às capacidades organizacionais e ao papel das pessoas na condução das mudanças. Não foram empregados procedimentos estatísticos, pois o objetivo não consistiu em medir relações entre variáveis, mas compreender como diferentes estudos explicam o fenômeno investigado.

A pesquisa não envolveu participantes humanos nem coletou informações pessoais. As fontes utilizadas foram publicações científicas e institucionais. As limitações decorrem do caráter bibliográfico do estudo e da rapidez das mudanças tecnológicas, que podem produzir novas aplicações e práticas administrativas em ritmo superior ao processo tradicional de publicação científica.

3 Desenvolvimento

3.1 Transformação digital como processo de mudança organizacional

A transformação digital tornou-se um conceito recorrente nas organizações, mas sua utilização excessivamente ampla pode dificultar decisões gerenciais. Nem toda modernização tecnológica representa transformação. Gong e Ribiere (2021) demonstram que a expressão passou a receber diferentes interpretações e propõem maior rigor para distingui-la de mudanças tecnológicas de menor alcance.

A digitalização de um formulário ou a implantação de um sistema pode melhorar determinado procedimento sem alterar a lógica organizacional. A transformação ocorre quando tecnologias participam de mudanças mais profundas nos processos, estruturas, produtos, serviços ou modelos de negócio. Vial (2019) apresenta a transformação digital como uma resposta organizacional às mudanças provocadas pelas tecnologias digitais e mostra que seus resultados estão relacionados à capacidade de enfrentar barreiras estruturais.

Essa compreensão muda o foco da decisão administrativa. O ponto inicial deixa de ser a pergunta sobre qual ferramenta adquirir e passa a ser a identificação do problema ou oportunidade estratégica. Uma empresa que pretende melhorar o relacionamento com clientes precisa compreender quais dificuldades existem antes de escolher sistemas para automatizar o atendimento. Caso a tecnologia seja implantada sobre um processo mal estruturado, a organização poderá apenas executar com maior velocidade práticas que já eram inadequadas.

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

Verhoef et al. (2021) destacam que a transformação digital pode alterar estruturas organizacionais, métricas e modelos de negócio. Essas mudanças demonstram por que iniciativas digitais exigem participação de diferentes áreas. Uma plataforma de vendas, por exemplo, não altera somente o setor comercial. Pode exigir novas práticas logísticas, meios de pagamento, atendimento, produção de conteúdo e gestão de dados.

Kraus et al. (2022) mostram que a transformação digital se tornou um campo relevante para diferentes áreas da Administração. Essa abrangência decorre do fato de que a tecnologia interfere em processos organizacionais interdependentes. Estratégia, inovação, gestão de pessoas, operações e relacionamento com consumidores passam a compartilhar informações e recursos digitais.

O caráter integrado também amplia o risco de decisões fragmentadas. Departamentos podem adquirir ferramentas diferentes para resolver problemas semelhantes, formando uma estrutura tecnológica complexa e de difícil integração. A governança da transformação digital precisa definir prioridades, responsabilidades e critérios para avaliar tecnologias antes que investimentos sejam realizados.

Outro aspecto envolve sistemas existentes. Organizações consolidadas frequentemente dependem de plataformas antigas que continuam sustentando atividades essenciais. Sebastian et al. (2017) indicam que empresas tradicionais precisam equilibrar uma base operacional confiável com estruturas que permitam desenvolver soluções digitais. Abandonar sistemas críticos de maneira precipitada pode criar instabilidade, enquanto manter estruturas rígidas indefinidamente pode limitar a inovação.

A transformação digital deve, portanto, ser entendida como processo gradual e contínuo, mesmo quando produz mudanças expressivas. Sua condução exige capacidade para preservar o que funciona, modificar o que se tornou inadequado e desenvolver novas formas de criação de valor.

3.2 Estratégia, inovação e criação de valor

A relação entre estratégia e tecnologia tornou-se mais próxima à medida que produtos, serviços e processos passaram a incorporar elementos digitais. Bharadwaj et al. (2013) argumentam que a estratégia digital não pode ser tratada apenas como uma extensão subordinada da área de tecnologia. Recursos digitais passam a influenciar escala, velocidade, abrangência e formas de criação de valor.

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

Essa mudança é percebida quando empresas utilizam plataformas para conectar consumidores e fornecedores, adotam análise de dados para personalizar serviços ou incorporam recursos digitais a produtos anteriormente físicos. A tecnologia deixa de funcionar apenas como apoio administrativo e passa a participar diretamente da proposta de valor.

Gouveia et al. (2024) mostram que a digitalização pode alterar mecanismos de criação e captura de valor. Isso exige que gestores analisem não apenas a eficiência interna, mas também os efeitos das tecnologias sobre clientes, parceiros e concorrentes. Uma iniciativa digital pode reduzir custos e, simultaneamente, modificar a experiência do consumidor ou abrir novos canais de receita.

A inovação digital apresenta características específicas. Nambisan et al. (2017) explicam que recursos digitais modificam os limites dos processos de inovação e ampliam o número de atores capazes de participar. Informações provenientes de usuários, parceiros e comunidades podem ser incorporadas de forma mais rápida ao desenvolvimento de produtos ou serviços.

Esse ambiente favorece experimentação. Protótipos digitais podem ser modificados e testados em ciclos relativamente curtos. Entretanto, experimentar não significa agir sem critérios. A organização precisa estabelecer hipóteses, objetivos e indicadores para avaliar se determinada solução realmente produz valor.

Li (2020) defende abordagens mais iterativas para a transformação digital. Em ambientes instáveis, a estratégia pode ser aperfeiçoada durante sua execução. Pequenos experimentos permitem que a organização aprenda antes de comprometer grande quantidade de recursos. Essa prática diminui parte do risco associado a projetos extensos baseados em premissas que podem perder validade durante sua implantação.

A inovação também depende da capacidade de selecionar oportunidades. Nem toda novidade tecnológica possui relevância estratégica. A pressão para acompanhar concorrentes pode levar empresas a investir em soluções apenas porque receberam grande visibilidade no mercado. A Administração precisa distinguir tendências úteis de iniciativas que não apresentam correspondência com os objetivos empresariais.

Rubio-Andrés et al. (2025) relacionam a estratégia de transformação digital à inovação e à efetividade organizacional. Essa relação sugere que os resultados surgem quando as tecnologias são incorporadas a uma lógica estratégica coerente. Investimentos digitais precisam estar associados a

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

objetivos mensuráveis relacionados a processos, clientes, desenvolvimento de produtos ou capacidade competitiva.

A criação de valor também precisa considerar sustentabilidade do investimento. Projetos podem apresentar resultados iniciais positivos, mas exigir custos elevados de manutenção, integração e atualização. Decisões estratégicas devem analisar o ciclo completo da tecnologia e não apenas seu custo de aquisição.

3.3 Adaptação estratégica e capacidades organizacionais

A transformação digital ocorre em ambientes marcados por mudanças rápidas. Tecnologias amadurecem, novos concorrentes surgem e comportamentos de consumidores podem se modificar em períodos relativamente curtos. Organizações que dependem exclusivamente de planos rígidos apresentam dificuldade para responder a essas condições.

Warner e Wäger (2019) relacionam transformação digital ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Os autores mostram que empresas precisam desenvolver mecanismos para perceber oportunidades, mobilizar recursos e transformar suas estruturas. A renovação estratégica não ocorre em uma etapa única, pois precisa ser repetida conforme o ambiente se altera.

A capacidade de perceber mudanças envolve acompanhar clientes, concorrentes, tecnologias e tendências regulatórias. A quantidade de informação disponível não elimina a necessidade de interpretação. Uma organização pode possuir sistemas avançados de análise e ainda tomar decisões inadequadas quando não consegue distinguir informações relevantes de eventos passageiros.

A mobilização de recursos corresponde à capacidade de transformar uma oportunidade identificada em iniciativa concreta. Isso pode exigir recursos financeiros, conhecimentos, parcerias ou alteração de processos. A distância entre reconhecer uma oportunidade e efetivamente aproveitá-la constitui um desafio frequente para organizações com estruturas burocráticas.

A transformação propriamente dita envolve reorganizar recursos quando os modelos existentes deixam de responder adequadamente ao ambiente. Hanelt et al. (2021) verificam que a transformação digital conduz as empresas a estruturas mais adaptáveis e conectadas a ecossistemas digitais. Isso pode exigir mudanças nas relações com fornecedores, parceiros e clientes.

Nadkarni e Prügl (2021) destacam a interação entre tecnologia e atores organizacionais. A transformação não ocorre independentemente das pessoas que interpretam as mudanças e tomam

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

decisões. Cultura, liderança e ambiente de trabalho influenciam a velocidade e a profundidade das adaptações.

Um dos obstáculos está na resistência produzida por experiências anteriores. Processos consolidados proporcionam previsibilidade e podem ser associados ao sucesso da organização. Alterá-los implica reconhecer que práticas anteriormente eficientes podem não permanecer adequadas. A resistência não deve ser interpretada somente como recusa pessoal às tecnologias. Ela pode indicar preocupação com riscos, perda de autonomia ou falta de clareza sobre os objetivos da transformação.

Gestores precisam criar mecanismos de participação durante a mudança. Profissionais que conhecem detalhadamente os processos conseguem identificar problemas que não aparecem nos planos iniciais. Quando a transformação é conduzida exclusivamente pela alta gestão ou pela área tecnológica, conhecimentos operacionais importantes podem ser ignorados.

A adaptação estratégica exige ainda capacidade para encerrar iniciativas que não produzem resultados. A continuidade de projetos apenas porque já receberam investimentos pode consumir recursos que seriam utilizados em alternativas mais promissoras. A maturidade gerencial envolve reconhecer falhas e utilizar experiências malsucedidas para aperfeiçoar decisões posteriores.

3.4 Liderança e desafios gerenciais da transformação

A liderança possui papel relevante na transformação porque mudanças digitais interferem em rotinas, responsabilidades e expectativas profissionais. A forma como os gestores apresentam as iniciativas influencia o modo como os trabalhadores interpretam as tecnologias introduzidas.

Schiuma et al. (2024) mostram que a liderança necessária à transformação digital envolve competências que permitem mobilizar conhecimento tecnológico e orientar mudanças organizacionais. Não se exige que todos os líderes sejam especialistas técnicos, mas é necessário compreender suficientemente as tecnologias para avaliar possibilidades e dialogar com profissionais especializados.

Müller et al. (2024) observam que as competências de liderança dependem dos objetivos da transformação. Algumas situações exigem maior capacidade para desafiar modelos estabelecidos, enquanto outras demandam coordenação, integração e execução. Não existe, portanto, um único perfil de líder digital aplicável a todas as organizações.

Um dos desafios consiste em traduzir objetivos tecnológicos em resultados organizacionais compreensíveis. Expressões como automação, inteligência artificial ou análise avançada de dados podem

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

receber grande atenção sem que exista clareza sobre o problema que será resolvido. Cabe à liderança estabelecer prioridades e vincular investimentos a resultados esperados.

Outro desafio é coordenar áreas com perspectivas diferentes. Profissionais técnicos podem concentrar atenção em segurança, arquitetura e desempenho do sistema, enquanto gestores de negócio priorizam experiência dos clientes, custos e prazos. A transformação depende da capacidade de criar entendimento entre esses grupos.

A gestão também precisa administrar expectativas. Tecnologias emergentes costumam ser cercadas por promessas de ganhos expressivos. Quando resultados são apresentados como inevitáveis, aumenta o risco de decisões baseadas em expectativas pouco realistas. Lideranças precisam comunicar benefícios e limitações.

A tolerância ao erro merece atenção. Transformações inovadoras exigem experimentação, mas isso não significa aceitar falhas sem análise. A organização precisa diferenciar erros decorrentes de experimentos controlados daqueles provocados por negligência ou ausência de planejamento. Ambientes que punem qualquer tentativa malsucedida tendem a reduzir a disposição para inovar.

A comunicação constitui outra responsabilidade. Mudanças pouco explicadas podem gerar insegurança sobre funções e perspectivas profissionais. A transformação precisa apresentar motivos, objetivos e consequências esperadas. A comunicação não deve ocorrer apenas no lançamento do projeto, mas durante todo o processo.

3.5 Novas competências para a Administração contemporânea

A transformação digital modificou as competências exigidas dos administradores. Conhecimentos tradicionais relacionados a planejamento, organização, liderança e controle permanecem relevantes, mas precisam ser aplicados em ambientes mais conectados, dinâmicos e intensivos em dados.

Bouwmans et al. (2024) identificaram competências ligadas ao trabalho digital, empreendedorismo, tomada de decisão fundamentada em evidências, colaboração, comunicação e adaptação. Essa diversidade mostra que competência digital possui caráter multidimensional. Saber operar determinada ferramenta representa apenas uma parte da preparação profissional.

A capacidade analítica é uma das competências necessárias. Organizações produzem volume crescente de informações, mas dados não possuem utilidade administrativa sem interpretação. O gestor

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

precisa formular perguntas adequadas, compreender indicadores e reconhecer limitações das informações disponíveis.

Pensamento crítico também se torna essencial. Sistemas podem gerar relatórios, previsões e recomendações com rapidez. O profissional precisa avaliar se o resultado é coerente com o contexto e se os dados utilizados são adequados. A utilização de ferramentas digitais não transfere a responsabilidade pela decisão.

A comunicação permanece importante porque projetos digitais envolvem diferentes especialidades. O administrador precisa explicar objetivos, negociar recursos e traduzir necessidades entre áreas. Conhecimento técnico sem capacidade de comunicação dificulta a integração.

A colaboração ganhou relevância em estruturas que dependem de equipes multidisciplinares. Projetos de transformação podem reunir profissionais de tecnologia, finanças, marketing, operações e gestão de pessoas. A capacidade de trabalhar com conhecimentos distintos torna-se necessária para evitar soluções construídas a partir de apenas uma perspectiva.

O World Economic Forum (2025) indica que as mudanças tecnológicas estão ampliando a importância de competências relacionadas à inteligência artificial, dados e conhecimentos tecnológicos, juntamente com pensamento analítico, criatividade, flexibilidade e aprendizagem contínua. Essa combinação reforça a necessidade de aproximar habilidades técnicas e humanas.

Aprender continuamente passa a constituir uma competência profissional em si. Ferramentas específicas podem tornar-se obsoletas, enquanto fundamentos relacionados à análise, solução de problemas e adaptação apresentam maior possibilidade de transferência entre contextos. A formação administrativa precisa preparar profissionais para aprender novas tecnologias, e não apenas para utilizar aquelas disponíveis no momento de sua formação.

A capacidade empreendedora também se torna relevante dentro das próprias organizações. Identificar oportunidades, testar soluções e mobilizar recursos são comportamentos necessários mesmo quando o profissional não pretende criar um novo empreendimento. A inovação interna depende de pessoas capazes de transformar problemas em possibilidades de melhoria.

Competências éticas devem acompanhar as habilidades digitais. O administrador pode lidar com dados de clientes, trabalhadores e parceiros. Decisões sobre coleta, análise e utilização dessas

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

informações produzem impactos que não podem ser avaliados exclusivamente pela eficiência econômica.

A Administração contemporânea exige, portanto, uma formação que combine conhecimento estratégico, capacidade tecnológica e compreensão das relações humanas. O gestor não precisa dominar todas as tecnologias, mas precisa possuir condições para avaliar suas implicações e trabalhar de maneira produtiva com especialistas.

4 Resultados e discussão

A análise das publicações indicou que a transformação digital apresenta quatro dimensões diretamente relacionadas: estratégia, inovação, capacidade organizacional e desenvolvimento de competências. A separação dessas dimensões pode facilitar a análise acadêmica, mas sua execução ocorre de maneira integrada nas organizações.

O primeiro resultado demonstra que transformação digital não corresponde à simples adoção tecnológica. Vial (2019), Gong e Ribiere (2021) e Verhoef et al. (2021) convergem ao demonstrar que a transformação envolve mudanças organizacionais mais amplas. Esse resultado possui implicação gerencial relevante, pois investimentos em tecnologia podem não produzir transformação quando são inseridos em processos que permanecem inalterados.

O segundo resultado corresponde à relação entre tecnologia e estratégia. Bharadwaj et al. (2013) mostram que estratégia digital e estratégia empresarial passaram a apresentar forte integração. Gouveia et al. (2024) reforçam que a digitalização interfere na criação de valor. Assim, decisões tecnológicas precisam ser tratadas como decisões administrativas e estratégicas quando modificam produtos, serviços ou relações com clientes.

O terceiro resultado refere-se à inovação. Nambisan et al. (2017) demonstram que recursos digitais modificam a própria organização dos processos de inovação. Li (2020) acrescenta que ambientes digitais exigem abordagens de transformação capazes de incorporar experimentação e revisão. Essas contribuições indicam que a inovação depende menos da elaboração de grandes projetos fechados e mais da capacidade de aprender durante a execução.

O quarto resultado envolve adaptação e competências. Warner e Wäger (2019) mostram que a transformação depende de capacidades dinâmicas, enquanto Bouwmans et al. (2024) identificam competências relacionadas a trabalho digital, evidências, comunicação, colaboração e adaptação. Müller

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

et al. (2024) acrescentam que a liderança requer combinações de competências ajustadas aos objetivos específicos da transformação.

Os resultados sugerem que um dos principais erros gerenciais consiste em tratar tecnologia como variável independente da organização. Sistemas produzem resultados de acordo com processos, conhecimentos, cultura e decisões que os cercam. Uma ferramenta avançada implantada sem objetivos claros pode gerar menor contribuição do que uma solução simples bem integrada à estratégia.

Também foi possível identificar uma mudança no papel do administrador. A função gerencial passa a exigir maior compreensão sobre tecnologias, mesmo quando o profissional não pertence à área técnica. Ao mesmo tempo, competências tradicionais relacionadas à liderança, tomada de decisão e comunicação permanecem relevantes. O profissional contemporâneo precisa combinar esses conjuntos de conhecimentos.

A pesquisa possui limitações relacionadas à utilização de fontes bibliográficas e ao rápido desenvolvimento do tema. Novas tecnologias podem modificar práticas administrativas em períodos curtos. Estudos futuros podem desenvolver pesquisas empíricas em organizações de diferentes portes e setores, examinando fatores associados ao sucesso ou fracasso de iniciativas de transformação digital. Também são recomendadas investigações sobre pequenas empresas, maturidade digital, inteligência artificial aplicada à gestão e impactos das transformações sobre carreiras administrativas.

5 Considerações finais

A transformação digital tornou-se parte das decisões estratégicas das organizações contemporâneas e ultrapassou o campo restrito da tecnologia da informação. Sua influência alcança modelos de negócio, processos, inovação, relacionamento com clientes, estruturas organizacionais e desenvolvimento profissional. O estudo demonstrou que compreender esse fenômeno exige observar simultaneamente recursos tecnológicos e condições administrativas.

A questão de pesquisa buscou identificar quais desafios gerenciais, adaptações estratégicas e competências são necessários para que a transformação digital contribua para a inovação e para o desempenho organizacional. A análise permite concluir que o principal desafio não está na disponibilidade das tecnologias, mas na capacidade de integrá-las aos objetivos, processos e recursos da organização.

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

O objetivo geral foi alcançado ao demonstrar que transformação digital, inovação e adaptação estratégica formam um processo interdependente. Tecnologias podem oferecer novas possibilidades, porém sua conversão em valor depende de decisões gerenciais. Organizações precisam determinar quais problemas desejam resolver, selecionar soluções coerentes e criar condições para que mudanças ocorram efetivamente.

Quanto à relação entre transformação digital e inovação, verificou-se que recursos digitais ampliam a possibilidade de experimentação, integração e participação de diferentes atores. Isso pode acelerar o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Entretanto, a inovação não surge automaticamente da implantação de tecnologia. É necessário combinar infraestrutura, conhecimento e abertura organizacional para testar alternativas e aprender com resultados.

A adaptação estratégica mostrou-se igualmente relevante. Ambientes digitais dificultam a manutenção de estratégias excessivamente rígidas porque tecnologias, concorrentes e expectativas dos consumidores podem se alterar rapidamente. Planejamento continua necessário, mas precisa incorporar revisão periódica e capacidade de resposta. Organizações devem manter objetivos claros sem transformar planos em estruturas incapazes de acomodar mudanças justificadas.

A abordagem das capacidades dinâmicas contribuiu para compreender essa exigência. Empresas precisam identificar mudanças, mobilizar recursos e transformar práticas quando suas capacidades existentes deixam de responder adequadamente ao ambiente. Essa renovação exige investimentos, mas também envolve decisões sobre abandono de rotinas e prioridades que perderam relevância.

A liderança representa elemento decisivo porque transformações digitais modificam o trabalho de diferentes pessoas. Gestores precisam explicar objetivos, administrar conflitos, conectar áreas e evitar que decisões tecnológicas sejam tratadas como questões exclusivamente técnicas. A capacidade de traduzir possibilidades digitais em objetivos organizacionais constitui uma competência importante da liderança contemporânea.

Também se verificou que não existe um único perfil de liderança adequado a todos os processos de transformação. O conjunto de competências depende do estágio da organização e dos objetivos estabelecidos. Algumas situações exigem maior capacidade de experimentação, enquanto outras demandam integração de processos, estabilidade operacional ou desenvolvimento de equipes.

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

As competências profissionais constituem outro resultado relevante. Administradores precisam ampliar sua familiaridade com dados, tecnologias digitais e métodos de análise sem abandonar conhecimentos relacionados a estratégia, liderança e comportamento organizacional. A transformação não substitui os fundamentos da Administração, mas modifica o contexto no qual esses fundamentos são utilizados.

Pensamento analítico, comunicação, colaboração, adaptabilidade e aprendizagem contínua adquirem importância porque ambientes digitais produzem mudanças frequentes. O domínio de uma ferramenta específica pode ser temporário. A capacidade de compreender novos recursos e integrá-los ao trabalho possui maior permanência ao longo da trajetória profissional.

O desenvolvimento dessas competências não pode ser atribuído exclusivamente ao trabalhador. Organizações que modificam tecnologias e processos precisam oferecer condições para aprendizagem. Treinamento deve acompanhar os projetos de transformação e estar relacionado às situações reais de trabalho. Qualificação desconectada das necessidades organizacionais tende a apresentar menor impacto.

A transformação digital também exige cuidado com investimentos motivados apenas por tendências. A rápida divulgação de novas tecnologias pode produzir pressão para adoção sem diagnóstico adequado. O administrador precisa avaliar benefícios, custos, riscos, integração e manutenção antes de considerar determinada solução estratégica.

A inovação responsável depende da capacidade de realizar experimentos sem comprometer atividades essenciais. Projetos menores e controlados podem fornecer evidências antes da expansão de uma solução. Essa prática reduz incertezas e permite que decisões posteriores sejam fundamentadas em resultados produzidos no próprio contexto da organização.

Outra conclusão refere-se à necessidade de integração entre áreas. Projetos digitais dificilmente permanecem restritos a um único departamento. A implantação de uma solução pode alterar operações, finanças, marketing e gestão de pessoas simultaneamente. A estrutura de governança precisa impedir que decisões sejam tomadas isoladamente e gerar mecanismos de coordenação entre os setores envolvidos.

A capacidade de inovar não deve ser confundida com a capacidade de adotar rapidamente todas as novas tecnologias. Organizações inovadoras são aquelas que conseguem selecionar recursos coerentes com suas necessidades, desenvolver competências e transformar oportunidades em resultados. Em

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

alguns casos, a melhor decisão gerencial pode ser não adotar imediatamente uma tecnologia cuja utilidade ainda não esteja demonstrada.

A principal contribuição desta pesquisa está na compreensão da transformação digital como processo administrativo e estratégico. Essa perspectiva evita que a discussão seja reduzida às características das ferramentas e direciona a atenção para decisões, capacidades, pessoas e resultados.

Conclui-se que a transformação digital sustentável depende da articulação entre tecnologia, estratégia e desenvolvimento organizacional. A inovação surge quando recursos digitais são incorporados a processos capazes de gerar valor e aprendizagem. Para a Administração contemporânea, o desafio não consiste apenas em acompanhar a evolução tecnológica, mas em desenvolver capacidade crítica para decidir quais mudanças devem ser realizadas, em que momento e com quais objetivos.

Organizações capazes de aprender, revisar estratégias e desenvolver suas pessoas possuem melhores condições de utilizar tecnologias sem se tornarem dependentes de tendências passageiras. A transformação digital, portanto, deve ser conduzida como processo permanente de renovação administrativa, no qual inovação e adaptação permanecem subordinadas à criação de valor e à coerência estratégica.

Referências

BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.

BOUWMANS, M.; LUB, X.; ORLOWSKI, M.; NGUYEN, T. V. Developing the digital transformation skills framework: a systematic literature review approach. **PLOS ONE**, v. 19, n. 7, e0304127, 2024. DOI: 10.1371/journal.pone.0304127.

GONG, C.; RIBIERE, V. Developing a unified definition of digital transformation. **Technovation**, v. 102, art. 102217, 2021. DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102217.

GOUVEIA, S.; DE LA IGLESIA, D. H.; ABRANTES, J. L.; LÓPEZ RIVERO, A. J. Transforming strategy and value creation through digitalization? **Administrative Sciences**, v. 14, n. 11, art. 307, 2024. DOI: 10.3390/admsci14110307.

HANELT, A.; BOHNSACK, R.; MARZ, D.; ANTUNES MARANTE, C. A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 5, p. 1159-1197, 2021. DOI: 10.1111/joms.12639.

KRAUS, S.; DURST, S.; FERREIRA, J. J.; VEIGA, P.; KAILER, N.; WEINMANN, A. Digital transformation in business and management research: an overview of the current status quo.

v. [01] | n. [02] | p. [118-137] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

International Journal of Information Management, v. 63, art. 102466, 2022. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.

LI, F. Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 40, n. 6, p. 809-817, 2020. DOI: 10.1108/IJOPM-04-2020-0202.

MÜLLER, S. D.; KONZAG, H.; NIELSEN, J. A.; SANDHOLT, H. B. Digital transformation leadership competencies: a contingency approach. **International Journal of Information Management**, v. 75, art. 102734, 2024. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734.

NADKARNI, S.; PRÜGL, R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. **Management Review Quarterly**, v. 71, p. 233-341, 2021. DOI: 10.1007/s11301-020-00185-7.

NAMBISAN, S.; LYYTINEN, K.; MAJCHRZAK, A.; SONG, M. Digital innovation management: reinventing innovation management research in a digital world. **MIS Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 223-238, 2017. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41:1.03.

RUBIO-ANDRÉS, M.; LINUESA-LANGREO, J.; GUTIÉRREZ-BRONCANO, S.; SASTRE-CASTILLO, M. Á. Tackling digital transformation strategy: how it affects firm innovation and organizational effectiveness. **The Journal of Technology Transfer**, v. 50, p. 1893-1918, 2025. DOI: 10.1007/s10961-024-10164-9.

SCHIUMA, G.; SANTARSIERO, F.; CARLUCCI, D.; JARRAR, Y. Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. **Business Horizons**, v. 67, n. 4, p. 425-437, 2024. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.04.004.

SEBASTIAN, I. M.; ROSS, J. W.; BEATH, C.; MOCKER, M.; MOLONEY, K. G.; FONSTAD, N. O. How big old companies navigate digital transformation. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 3, p. 197-213, 2017.

VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J. Q.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

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