

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS



Perspectivas Contemporâneas em Administração e Negócios

I EDIÇÃO

Organizadores:
Caroline Taiane Santos da Silva
Luis Filipe Oliveira Duran



Copyright © Editora Humanize

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do copyright (Lei 5.988/73 e Lei 9.61/98)

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa

Direito de publicação concedida a Editora Humanize

Organização

Luis Filipe Oliveira Duran

Caroline Taiane Santos da Silva

Publicação

Editora Humanize

Diagramação e Editoração

Luis Filipe Oliveira Duran

Caroline Taiane Santos da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (Editora Humanize, BA, Salvador)

T314g
TP25690

Da Silva, Caroline Taiane Santos; Duran, Luis Filipe Oliveira.

Perspectivas Contemporâneas em Administração e Negócios – Bahia / BA: Editora Humanize, 2026

1 Livro digital; ed. I; il.

ISBN: 978-65-5255-187-0

CDD 658

CDU 658.65

1. Administração 2. Negócios 3. Governança corporativa 4. Inovação 5. Gestão de projetos

APRESENTAÇÃO

A primeira edição do livro *Perspectivas Contemporâneas em Administração e Negócios* surge como uma obra essencial para compreender os desafios e as transformações que marcam o cenário organizacional no século XXI. Reunindo contribuições de pesquisadores e profissionais de diferentes áreas, o livro apresenta uma abordagem interdisciplinar, conectando teoria e prática para oferecer uma visão ampla, crítica e atualizada da administração.

A obra explora temas relevantes como inovação, gestão estratégica, empreendedorismo, transformação digital, sustentabilidade, governança corporativa e comportamento organizacional, destacando como esses elementos impactam diretamente a competitividade e a longevidade das organizações. Ao mesmo tempo, valoriza a análise de contextos dinâmicos e incertos, incentivando a adaptação e a tomada de decisões fundamentadas em dados e tendências globais.

Destinado a estudantes, docentes, pesquisadores e profissionais da área de negócios, este livro se propõe a ser uma ferramenta de reflexão e aprendizado, contribuindo para o desenvolvimento de competências essenciais à gestão contemporânea. Mais do que apresentar conceitos, *Perspectivas Contemporâneas em Administração e Negócios* convida o leitor a repensar práticas, inovar estratégias e atuar de forma ética e sustentável em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo.

SÚMARIO

CAPÍTULO 01

LIDERANÇA, COMPORTAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS DE CAPITAL HUMANO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL..... 6

INTRODUÇÃO..... 7

REFERENCIAL TEÓRICO 10

METODOLOGIA..... 12

RESULTADOS E DISCUSSÃO 14

CONSIDERAÇÕES FINAIS 16

REFERÊNCIAS 17

LIDERANÇA, COMPORTAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS DE CAPITAL HUMANO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

CHILDHOOD LEADERSHIP, BEHAVIOR, AND PEOPLE MANAGEMENT: HUMAN CAPITAL STRATEGIES IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

PAULO VICTOR DE ARAUJO ALBUQUERQUE

Mestrando em Administração pela Christian Business School (CBS) - Flórida, Estados Unidos.

MARIA ANALICE DE ARAUJO ALBUQUERQUE

Doutoranda em Ciências da Educação pela Christian Business School (CBS) - Flórida, Estados Unidos.

MARIA ILA DE ARAUJO

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University, , 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida, 33441, EUA

ELIS REGINA EUFRASIO BARBOSA MARQUES

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University, 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida, 33441, EUA

JOSÉ ITAMAR MARQUES ARAUJO

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University, 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida, 33441, EUA

RESUMO

A transformação digital tem alterado a forma como as organizações estruturam o trabalho, exigindo novas competências e redefinindo o papel das pessoas nos processos produtivos. Nesse cenário, o problema investigado consiste em compreender como liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas se articulam na construção de estratégias de capital humano. O objetivo do estudo foi analisar essa articulação, tomando como base abordagens que compreendem o capital humano como elemento central do desempenho organizacional, associado à aprendizagem, à estratégia e à adaptação institucional. O referencial teórico integra contribuições sobre liderança organizacional, comportamento humano nas organizações, execução estratégica e transformação digital, considerando também diretrizes institucionais relacionadas à qualificação e à governança. Metodologicamente, adotou-se uma revisão integrativa da literatura, com seleção e análise de estudos em bases científicas reconhecidas, a partir de descritores relacionados ao tema. Os resultados indicam que a transformação digital depende da integração entre competências, cultura organizacional e liderança orientada ao desenvolvimento humano, evidenciando que o capital humano constitui fator estruturante para a adaptação organizacional. Conclui-se que estratégias eficazes requerem alinhamento entre pessoas, tecnologia e gestão, com implicações para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais coerentes com as exigências atuais.

Palavras-chave: liderança; gestão de pessoas; capital humano; transformação digital.

ABSTRACT

Digital transformation has reshaped how organizations structure work, requiring new competencies and redefining the role of people in production processes. In this context, the research problem consists of understanding how leadership, organizational behavior, and people management are articulated in the development of human capital strategies. The objective of this study was to analyze this articulation, based on approaches that consider human capital as a central element of organizational performance, linked to learning, strategy, and institutional adaptation. The theoretical framework integrates contributions on organizational leadership, human behavior in organizations, strategic execution, and digital transformation, also considering institutional guidelines related to qualification and governance. Methodologically, an integrative literature review was conducted, involving the selection and analysis of studies from recognized scientific databases using descriptors related to the topic. The results indicate that digital transformation depends on the integration of competencies, organizational culture, and leadership oriented toward human development, highlighting that human capital constitutes a structural factor for organizational adaptation. It is concluded that effective strategies require alignment between people, technology, and management, with implications for the development of organizational practices more consistent with current demands.

Keywords: leadership; people management; human capital; digital transformation.

INTRODUÇÃO

A intensificação das tecnologias digitais tem reorganizado a forma como as organizações estruturam seus processos, tomam decisões e desenvolvem pessoas. Esse movimento não se limita à incorporação de ferramentas, mas envolve mudanças na maneira como o trabalho é concebido e executado, exigindo novas competências e formas de coordenação. Nesse contexto, o capital humano passa a ocupar posição central, uma vez que a capacidade de adaptação e aprendizagem torna-se determinante para o desempenho organizacional (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Essa transformação também altera o papel da liderança, que deixa de se restringir à supervisão de tarefas e passa a atuar na mobilização de pessoas em ambientes de constante mudança.

A liderança transformacional, ao estimular engajamento e alinhamento coletivo, contribui para a construção de culturas organizacionais mais flexíveis e orientadas à inovação (Bass; Avolio, 1993). Ao mesmo tempo, a gestão de pessoas assume caráter estratégico, articulando competências individuais às demandas organizacionais (Ulrich; Brockbank, 2005).

Paralelamente, o comportamento organizacional ganha relevância ao evidenciar como fatores individuais e coletivos influenciam a adaptação às mudanças tecnológicas. Aspectos como motivação, aprendizagem e cultura organizacional tornam-se elementos estruturantes para compreender a dinâmica do trabalho em ambientes digitais (Robbins; Judge, 2020). Nesse sentido, a organização que aprende, caracterizada pela capacidade de refletir e se transformar continuamente, emerge como referência para lidar com cenários complexos (Senge, 2013).

A integração entre estratégia e execução também se torna mais exigente, uma vez que a transformação digital demanda alinhamento entre objetivos organizacionais e práticas operacionais. Modelos que articulam planejamento e ação, como aqueles voltados à execução estratégica, evidenciam a importância de integrar pessoas, processos e tecnologia de forma coerente (Kaplan; Norton, 2008). Essa integração reforça a necessidade de uma visão sistêmica da gestão organizacional.

Além disso, a incorporação de tecnologias inteligentes nos produtos e serviços amplia a complexidade das organizações, exigindo novas formas de gestão e coordenação. A conectividade e a digitalização redefinem cadeias de valor e demandam competências específicas para lidar com dados, inovação e interação com clientes (Porter; Heppelmann, 2015). Nesse cenário, a transformação digital deixa de ser uma escolha e passa a constituir um elemento estruturante da competitividade.

A condução desse processo requer estruturas organizacionais capazes de sustentar mudanças contínuas, o que inclui a criação de funções específicas voltadas à transformação digital. A atuação de lideranças dedicadas à integração entre tecnologia e estratégia evidencia a necessidade de governança e coordenação institucional (Singh; Hess, 2017). Esse movimento reforça que a transformação digital depende de decisões organizadas e não apenas de iniciativas isoladas.

No contexto brasileiro, esse processo é acompanhado por marcos normativos que orientam a modernização das organizações públicas e privadas. A Lei nº 14.129 estabelece diretrizes para o governo digital, enquanto a Lei nº 14.533 enfatiza a importância do desenvolvimento de

competências digitais. Esses instrumentos evidenciam a preocupação com a qualificação das pessoas como elemento central da transformação (Brasil, 2021; Brasil, 2023).

De forma complementar, diretrizes de governança organizacional destacam a importância do alinhamento entre liderança, estratégia e gestão de pessoas para alcançar resultados consistentes. A organização passa a ser compreendida como um sistema integrado, no qual decisões devem considerar múltiplas dimensões, incluindo desempenho, riscos e desenvolvimento humano (Brasil, 2020). Essa abordagem amplia a compreensão sobre o papel da gestão no contexto digital.

No plano internacional, a Agenda 2030 reforça a necessidade de promover trabalho digno, inovação e desenvolvimento de competências, articulando crescimento econômico e inclusão social. Esse direcionamento evidencia que a transformação digital deve estar associada à qualificação das pessoas e à geração de oportunidades (United Nations, 2015). Relatórios recentes também indicam mudanças significativas nas demandas por habilidades, reforçando a centralidade da aprendizagem contínua (World Economic Forum, 2023).

Diante desse cenário, observa-se a necessidade de compreender como liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas se articulam na construção de estratégias de capital humano. Embora existam contribuições relevantes sobre cada um desses elementos, ainda há espaço para integrar essas dimensões de forma mais sistemática, especialmente no contexto da transformação digital. Essa lacuna justifica a realização do presente estudo.

Assim, o objetivo deste trabalho consiste em analisar de que maneira estratégias de capital humano podem ser estruturadas a partir da articulação entre liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas na era da transformação digital. Busca-se compreender como esses elementos contribuem para o desempenho organizacional em contextos marcados por mudanças tecnológicas.

A partir desse objetivo, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como a integração entre liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas pode orientar estratégias eficazes de capital humano no contexto da transformação digital? A resposta a essa questão permitirá avançar na compreensão das relações entre pessoas, tecnologia e organização, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais coerentes com as exigências atuais.

Liderança organizacional e transformação digital

A liderança organizacional assume papel estruturante na condução de mudanças associadas à transformação digital, ao orientar comportamentos e alinhar objetivos individuais e coletivos. A liderança transformacional, ao estimular engajamento, propósito e desenvolvimento de competências, favorece a adaptação organizacional em contextos dinâmicos (Bass; Avolio, 1993). Esse processo reforça a centralidade do líder como agente de mobilização e integração.

Essa atuação torna-se ainda mais relevante quando associada à incorporação de tecnologias digitais, que exigem decisões estratégicas e coordenação entre diferentes áreas. A presença de lideranças voltadas à transformação digital evidencia a necessidade de integrar tecnologia e estratégia organizacional de forma consistente (Singh; Hess, 2017). Assim, a liderança passa a articular inovação, pessoas e resultados.

Além disso, a liderança se relaciona diretamente com a capacidade organizacional de aprendizagem e adaptação. Organizações que desenvolvem ambientes favoráveis ao aprendizado contínuo tendem a responder com maior eficácia às mudanças tecnológicas (Senge, 2013). Nesse sentido, a liderança contribui para consolidar práticas que favorecem a evolução organizacional.

Comportamento organizacional e dinâmicas do trabalho

O comportamento organizacional oferece bases para compreender como indivíduos e grupos reagem às transformações no ambiente de trabalho. Fatores como motivação, percepção e cultura organizacional influenciam diretamente a forma como as mudanças são incorporadas (Robbins; Judge, 2020). Esses elementos tornam-se centrais em contextos marcados por inovação e incerteza.

A reorganização do trabalho, impulsionada por tecnologias digitais, exige novas formas de interação e colaboração. A substituição de tarefas rotineiras por atividades baseadas em conhecimento evidencia a necessidade de competências cognitivas e sociais mais complexas (Brynjolfsson; McAfee, 2014). Esse cenário reforça a importância de compreender o comportamento humano nas organizações.

Nesse contexto, o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem e à adaptação torna-se fundamental. A capacidade de refletir sobre práticas e ajustar

comportamentos contribui para a construção de ambientes mais flexíveis e preparados para mudanças (Senge, 2013). Assim, o comportamento organizacional se articula diretamente com a sustentabilidade das transformações.

Gestão de pessoas e capital humano

A gestão de pessoas passa a ocupar posição estratégica ao conectar competências individuais às demandas organizacionais. O capital humano, entendido como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, torna-se elemento essencial para a geração de valor nas organizações (Drucker, 1999). Essa perspectiva amplia o papel da gestão para além de funções operacionais.

A articulação entre gestão de pessoas e estratégia organizacional evidencia a necessidade de alinhar desenvolvimento humano aos objetivos institucionais. Modelos de gestão que valorizam o papel estratégico do RH contribuem para a construção de organizações mais eficientes e orientadas a resultados (Ulrich; Brockbank, 2005). Esse alinhamento fortalece a capacidade organizacional.

Além disso, a execução da estratégia depende da integração entre pessoas, processos e objetivos. A capacidade de transformar planejamento em ação está diretamente associada ao desempenho das equipes e à clareza das diretrizes organizacionais (Kaplan; Norton, 2008). Dessa forma, a gestão de pessoas torna-se eixo central da execução estratégica.

Transformação digital e reconfiguração organizacional

A transformação digital redefine estruturas organizacionais ao introduzir novas formas de produção, comunicação e entrega de valor. A incorporação de tecnologias conectadas amplia a complexidade das operações e exige novas competências organizacionais (Porter; Heppelmann, 2015). Esse processo altera a forma como organizações se posicionam e competem.

A construção de competências organizacionais voltadas à transformação digital envolve aprendizagem contínua e adaptação a novos contextos. A capacidade de desenvolver habilidades digitais e integrar conhecimentos torna-se fator determinante para o desempenho organizacional (González-Varona *et al.*, 2021). Esse movimento reforça a centralidade do capital humano.

Ao mesmo tempo, mudanças no mundo do trabalho indicam a necessidade de requalificação e atualização constante das competências. A evolução das demandas profissionais

evidencia a importância da aprendizagem ao longo da vida como estratégia organizacional (World Economic Forum, 2023). Assim, a transformação digital se articula diretamente com o desenvolvimento humano.

Governança, políticas públicas e desenvolvimento do capital humano

A transformação digital também é orientada por diretrizes institucionais que buscam estruturar processos e garantir eficiência organizacional. No contexto brasileiro, a Lei nº 14.129 estabelece princípios para o governo digital, enfatizando a modernização e a melhoria dos serviços (Brasil, 2021). Esse marco reforça a necessidade de integrar tecnologia e gestão.

De forma complementar, a Lei nº 14.533 destaca o desenvolvimento de competências digitais como elemento essencial para a formação e qualificação das pessoas. Esse direcionamento evidencia a preocupação com o capital humano como base para a transformação (Brasil, 2023). Assim, políticas públicas passam a orientar práticas organizacionais.

Além disso, diretrizes de governança organizacional indicam a importância de alinhar liderança, estratégia e gestão de pessoas para alcançar resultados consistentes. A organização é compreendida como um sistema integrado, no qual decisões devem considerar múltiplas dimensões (Brasil, 2020). Essa abordagem amplia a compreensão da gestão.

No plano internacional, a Agenda 2030 reforça a necessidade de promover desenvolvimento sustentável, inovação e qualificação profissional. A relação entre trabalho, educação e crescimento econômico evidencia a centralidade do capital humano (United Nations, 2015). Esse alinhamento orienta práticas organizacionais em diferentes contextos.

Dessa forma, a articulação entre liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas evidencia que a transformação digital depende de fatores humanos, organizacionais e institucionais. Esse conjunto de evidências sustenta a compreensão de que estratégias de capital humano são essenciais para o desempenho organizacional em ambientes digitais.

METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura, escolhida por permitir a articulação entre diferentes abordagens teóricas e evidências disponíveis sobre liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas no contexto da transformação digital. Essa opção

metodológica apresenta coerência com o objetivo do estudo, ao possibilitar a identificação de padrões, convergências e limites na produção científica sobre o tema.

A coleta dos estudos foi realizada em bases reconhecidas pela abrangência e qualidade científica, incluindo Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar. A seleção dessas fontes garantiu o acesso a produções nacionais e internacionais relevantes, permitindo uma visão ampla e consistente do fenômeno investigado, sem restringir a análise a contextos específicos.

A estratégia de busca foi estruturada a partir de descritores amplos relacionados ao tema, como liderança, comportamento organizacional, gestão de pessoas, capital humano e transformação digital. Esses termos foram combinados por operadores booleanos, com o objetivo de ampliar o alcance dos resultados e contemplar diferentes perspectivas teóricas associadas ao problema de pesquisa.

Foram incluídos estudos que abordam diretamente a relação entre liderança, gestão de pessoas e transformação digital, publicados em periódicos científicos, livros ou documentos institucionais reconhecidos. Também foram considerados trabalhos que apresentam fundamentos teóricos consolidados ou contribuições relevantes para a compreensão do capital humano em contextos organizacionais.

Foram excluídos estudos que não apresentavam aderência ao tema central, que não estavam disponíveis na íntegra ou que não possuíam consistência teórica adequada. Esse processo de seleção buscou garantir a qualidade e a pertinência do material analisado, assegurando alinhamento com os objetivos propostos.

O processo de seleção seguiu etapas sequenciais de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Inicialmente, foram identificados os estudos nas bases selecionadas; em seguida, procedeu-se à análise de títulos e resumos; posteriormente, realizou-se a leitura integral dos textos considerados pertinentes; por fim, foram incluídos aqueles que atenderam plenamente aos critérios definidos.

Os estudos selecionados foram organizados e analisados de forma comparativa, buscando compreender como diferentes abordagens tratam a relação entre capital humano e transformação digital. A análise priorizou a identificação de conceitos centrais, relações teóricas e contribuições para o entendimento do fenômeno investigado.

Essa abordagem metodológica permite construir uma base teórica consistente e articulada, contribuindo para a compreensão do papel da liderança, do comportamento organizacional e da gestão de pessoas na formulação de estratégias de capital humano em contextos de transformação digital.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam que a transformação digital está associada à reconfiguração das relações entre liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas, exigindo maior integração entre esses elementos. A análise dos estudos selecionados indica que organizações com maior capacidade de adaptação apresentam práticas articuladas entre estratégia, pessoas e tecnologia, reforçando a centralidade do capital humano nesse processo (Brynjolfsson; McAfee, 2014).

Nesse sentido, observa-se que a liderança exerce papel determinante ao promover alinhamento entre objetivos organizacionais e desenvolvimento de competências. A liderança transformacional contribui para ambientes mais flexíveis e orientados à inovação, favorecendo o engajamento e a aprendizagem organizacional (Bass; Avolio, 1993). Esse resultado converge com abordagens que enfatizam o papel do líder na condução de mudanças.

A análise também demonstra que o comportamento organizacional influencia diretamente a incorporação de novas práticas e tecnologias. Fatores como cultura organizacional, motivação e aprendizagem contínua condicionam a forma como as mudanças são assimiladas, indicando que a transformação digital depende de processos sociais e não apenas tecnológicos (Robbins; Judge, 2020; Senge, 2013).

No âmbito da gestão de pessoas, os resultados apontam que a valorização do capital humano está associada à capacidade de execução estratégica. A articulação entre competências individuais e objetivos organizacionais favorece a implementação de estratégias e o alcance de resultados consistentes (Ulrich; Brockbank, 2005; Kaplan; Norton, 2008). Esse achado reforça a importância da gestão estratégica de pessoas.

Tabela 1 - Síntese dos principais achados da pesquisa

Dimensão	Principais achados	Referências associadas
Liderança	Mobilização de pessoas e alinhamento estratégico	Bass; Avolio, 1993; Singh; Hess, 2017

Comportamento organizacional	Influência da cultura e aprendizagem na adaptação	Robbins; Judge, 2020; Senge, 2013
Gestão de pessoas	Integração entre competências e estratégia	Ulrich; Brockbank, 2005; Kaplan; Norton, 2008
Transformação digital	Reconfiguração das estruturas e processos organizacionais	Brynjolfsson; McAfee, 2014; Porter; Heppelmann, 2015
Capital humano	Centralidade das competências e requalificação	Drucker, 1999; World Economic Forum, 2023

Fonte: elaborado pelos autores

A partir da Tabela 1, observa-se que a transformação digital não se sustenta apenas na adoção de tecnologias, mas na articulação entre dimensões humanas e organizacionais. A necessidade de desenvolver competências e promover aprendizagem contínua aparece como elemento recorrente, indicando que o capital humano constitui fator estruturante para o desempenho organizacional (Drucker, 1999).

Além disso, os resultados indicam que a transformação digital está associada à construção de competências organizacionais específicas, que envolvem integração entre conhecimento, tecnologia e estratégia. Essa capacidade de articulação contribui para a adaptação das organizações a ambientes dinâmicos e complexos (González-Varona *et al.*, 2021). Tal evidência reforça a importância da aprendizagem organizacional.

No campo estratégico, verifica-se que a digitalização amplia a complexidade das operações e exige novas formas de gestão. A incorporação de tecnologias conectadas modifica cadeias de valor e demanda integração entre diferentes áreas organizacionais, evidenciando a necessidade de coordenação sistêmica (Porter; Heppelmann, 2015). Esse resultado aponta para a relevância da visão integrada da gestão.

Adicionalmente, a análise evidencia que a transformação digital requer estruturas de governança capazes de orientar decisões e alinhar práticas organizacionais. Diretrizes institucionais reforçam a importância de integrar liderança, estratégia e gestão de pessoas, contribuindo para maior

eficiência organizacional (Brasil, 2020). Esse aspecto amplia a compreensão sobre o papel da governança.

No contexto das políticas públicas, verifica-se que a transformação digital está associada ao desenvolvimento de competências e à modernização organizacional. Normativas nacionais destacam a importância da qualificação das pessoas e da utilização de tecnologias para melhoria dos serviços e processos (Brasil, 2021; Brasil, 2023). Esse resultado evidencia a articulação entre gestão e políticas institucionais.

Por fim, observa-se que a transformação digital está alinhada a diretrizes internacionais que enfatizam o desenvolvimento sustentável e a qualificação profissional. A relação entre inovação, trabalho e educação evidencia a necessidade de preparar pessoas para novas demandas, reforçando a centralidade do capital humano (United Nations, 2015; World Economic Forum, 2023). Esse conjunto de evidências sustenta a integração entre tecnologia e desenvolvimento humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou como liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas se articulam na formulação de estratégias de capital humano no contexto da transformação digital. A síntese dos achados evidencia que a adaptação organizacional depende da integração entre desenvolvimento de competências, alinhamento estratégico e capacidade de aprendizagem contínua, o que reforça o papel central do capital humano.

Observa-se que a liderança assume função de mobilização e orientação das mudanças, ao mesmo tempo em que o comportamento organizacional condiciona a incorporação de novas práticas. A gestão de pessoas, por sua vez, atua como eixo de articulação entre competências individuais e objetivos institucionais, favorecendo a execução de estratégias em ambientes dinâmicos.

As implicações teóricas indicam a necessidade de compreender a transformação digital como um processo que envolve dimensões humanas, organizacionais e institucionais de forma integrada. No plano prático, destaca-se a importância de investir em formação contínua, desenvolvimento de competências digitais e fortalecimento de estruturas de governança que orientem decisões e promovam coerência organizacional.

No campo educacional, a formação docente demanda a incorporação de competências voltadas ao uso crítico de tecnologias, à mediação pedagógica e à adaptação a contextos digitais. Políticas educacionais voltadas à qualificação profissional e à integração entre tecnologia e aprendizagem tornam-se essenciais para preparar indivíduos para as exigências do trabalho contemporâneo.

A viabilidade dessas estratégias está associada à utilização de ferramentas digitais, plataformas de aprendizagem e sistemas de gestão que favoreçam o desenvolvimento de competências e a circulação do conhecimento. A integração entre tecnologia, pessoas e gestão constitui condição necessária para consolidar práticas organizacionais alinhadas às demandas atuais.

Por fim, a continuidade das investigações sobre o tema pode aprofundar a compreensão das relações entre transformação digital e capital humano, explorando diferentes contextos organizacionais e educacionais. Esse avanço tende a contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais consistentes, capazes de responder às exigências de ambientes em constante mudança.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Transformational leadership and organizational culture**. *Public Administration Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm. Acesso em: 26 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.533, de 11 de janeiro de 2023**. Institui a Política Nacional de Educação Digital. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14533.htm. Acesso em: 26 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacaoal_3_edicao.pdf. Acesso em: 26 mar. 2026.

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

DRUCKER, Peter F. **Management challenges for the 21st century**. New York: Harper Business, 1999.

GONZÁLEZ-VARONA, José M. et al. **Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs**. *Journal of Industrial Engineering and Management*, v. 14, n. 1, p. 15-24, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>. Disponível em: <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/3279>. Acesso em: 26 mar. 2026.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

PORTER, Michael E.; HEPPELMANN, James E. **How smart, connected products are transforming companies**. *Harvard Business Review*, v. 93, n. 10, p. 96-114, 2015.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SINGH, Anna; HESS, Thomas. **How chief digital officers promote the digital transformation of their companies**. *MIS Quarterly Executive*, v. 16, n. 1, p. 1-17, 2017. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss1/5>. Acesso em: 26 mar. 2026.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. **The HR value proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. New York: United Nations, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 26 mar. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs report 2023**. Geneva: World Economic Forum, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>. Acesso em: 26 mar. 2026.