

Convergência híbrida 2026: *IA agêntica, competências humanas e dinâmicas organizacionais*

Caio Flavio Stettiner

Docente em RJI da Fatec Registro
Pós Doutor em Engenharia da Produção na Unifei-Itajubá
email: caio.stettiner@fatec.sp.gov.br

Ana Teresa Colenci Trevelin

Docente em RJI da Fatec São Carlos
Pós Doutor em Gestão na Unesp-Jaboticabal
email: atcol@yahoo.com.br

Vanessa Cristhina Gatto

Docente em RJI da Fatec Guaratinguetá
Pós Doutor em Gestão na Unesp-Jaboticabal
email:vanessa.gatto@fatec.sp.gov.br

Alexander Homenko

Docente em RJI da Fatec Sebrae
Doutor em Administração pela PUC-SP
email:profhomenko@gmail.com

Recebido: 23 fev 2026

Aprovado: 30 mai 2026

Resumo: O estudo identifica 2026 como uma inflexão estrutural nas dinâmicas globais. A análise de 141 relatórios revela um sistema adaptativo em que IA agêntica e competências humanas coexistem de forma complementar. Os resultados evidenciam organizações orientadas por habilidades e a fragmentação geopolítica como moderadora da inovação. Propõe-se o Modelo de Convergência Híbrida 2026, nas dimensões tecnológica, organizacional, humana e estrutural.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Economia de Competências. Transformação Digital.

Abstract: The study identifies 2026 as a structural inflection point in global dynamics. The analysis of 141 reports reveals an adaptive system in which agentic AI and human competencies coexist in a complementary manner. The results highlight the emergence of skills-based organizations and the moderating role of geopolitical fragmentation on innovation. The Hybrid Convergence Model 2026 is proposed, structured across technological, organizational, human, and structural dimensions.

Keywords: Artificial Intelligence. Skills-Based Organizations. Digital Transformation.

Resumen: El estudio identifica 2026 como un punto de inflexión estructural en las dinámicas globales. El análisis de 141 informes revela un sistema adaptativo en el que la IA agêntica y las competencias humanas coexisten de manera complementaria. Los resultados destacan la emergencia de organizaciones basadas en habilidades y el papel moderador de la fragmentación geopolítica en la innovación. Se propone el Modelo de Convergencia Híbrida 2026, estructurado en las dimensiones tecnológica, organizacional, humana y estructural.

Palabras clave: Inteligencia Artificial. Organizaciones Basadas en Habilidades. Transformación Digital.

1. Introdução

O cenário contemporâneo caracteriza-se por inflexão estrutural na dinâmica tecnológica, organizacional e geopolítica global. A Inteligência Artificial (IA) transita de sistemas assistivos para arquiteturas agênticas capazes de planejar, executar e coordenar tarefas complexas com mínima supervisão humana (McKinsey & Company, 2025; Gartner, 2025), passando a integrar a infraestrutura operacional das organizações.

Paralelamente, observa-se deslocamento estratégico do treinamento de modelos para a computação por inferência em larga escala, redefinindo cadeias de valor digitais (Info-Tech Research Group, 2025) e transformando dinâmicas de visibilidade e posicionamento competitivo (FT Strategies, 2025; Forrester, 2025).

No plano organizacional, a automação avançada reconfigura competências e estruturas. A lógica *skills-first* substitui progressivamente arranjos hierárquicos baseados em cargos fixos, valorizando competências técnicas, analíticas e adaptativas (Peter, Riemer & Norman, 2025). Evidências indicam prêmio salarial para domínio em IA e redução de funções administrativas tradicionais (Robert Walters, 2025; Digital Waffle, 2026), enquanto organizações orientadas por competências demonstram maior desempenho em ambientes voláteis (Deloitte, 2025).

Simultaneamente, emergem tendências comportamentais que revalorizam autenticidade e conexão humana diante da hiper-otimização algorítmica (Dentsu, 2025; Ipsos, 2025). A fragmentação cultural e a migração para espaços digitais privados refletem tensão entre eficiência tecnológica e pertencimento (Hopeful Monsters, 2025; Kantar, 2025).

No plano macroeconômico, intensificam-se desaceleração do comércio global e disputas geopolíticas (WTO, 2025; ING, 2025), fortalecendo agendas de soberania tecnológica e realocação produtiva (J.P. Morgan Wealth Management, 2025; Climate Policy Initiative, 2025).

Embora a literatura sobre transformação digital ofereça bases conceituais relevantes, tais vetores frequentemente são analisados de forma segmentada. Carece integração analítica que explicita a interdependência entre autonomia algorítmica, reorganização por competências, reconfiguração simbólica e fragmentação estrutural.

Neste estudo, paradigma organizacional é definido como o conjunto coerente de princípios estruturantes que orientam arquitetura, coordenação e critérios de legitimidade estratégica. Diferencia-se de modelo ou arquitetura por referir-se aos pressupostos sistêmicos subjacentes.

O problema de pesquisa que orienta este estudo é: Como a convergência entre IA agêntica, economia de competências, tendências humanas e fragmentação geopolítica configura um novo paradigma organizacional?

O objetivo consiste em analisar, por meio de revisão integrativa da literatura acadêmica e documental (2025–2026), a inter-relação entre esses vetores e seus impactos estruturais sobre organizações e estratégias competitivas.

Formulam-se as seguintes proposições:

- P1: O aumento da autonomia algorítmica intensifica a necessidade de supervisão e legitimação humana.
- P2: Em ambientes voláteis, organizações orientadas por competências apresentam maior adaptabilidade que estruturas hierárquicas rígidas.
- P3: A automação agêntica tende a coexistir com revalorização de competências humanas analíticas, relacionais e éticas.
- P4: A fragmentação geopolítica modula o grau e a forma de adoção da IA favorecendo arranjos organizacionais híbridos.

2. Revisão da literatura

2.1 IA agêntica e reconfiguração estrutural

A consolidação da IA agêntica representa transição de suporte operacional para autonomia decisória distribuída (McKinsey & Company, 2025). Essa inflexão dialoga com a literatura sobre transformação digital como reconfiguração estrutural (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021) e altera governança e coordenação organizacional (Raisch & Krakowski, 2021).

O deslocamento estratégico para computação por inferência (Gartner, 2025) e a difusão de modelos eficientes (Info-Tech Research Group, 2025) reforçam a lógica de complementaridade homem-máquina (Brynjolfsson & McAfee, 2014) e a importância da integração organizacional sobre sofisticação algorítmica isolada (Davenport & Ronanki, 2018). No marketing digital, a ascensão do Generative Engine Optimization insere-se na lógica do capitalismo de vigilância (Zuboff, 2019), ampliando centralização informacional.

Contudo, ganhos de produtividade dependem de complementariedades organizacionais e investimento em capital humano (Acemoglu & Restrepo, 2018). Debates sobre governança algorítmica e accountability reforçam que eficiência não elimina riscos distributivos e institucionais (Zuboff, 2019).

A automação substitui tarefas rotineiras e complementa atividades cognitivas complexas (Autor, 2015; Acemoglu & Restrepo, 2018). A emergência da economia de competências (Peter, Riemer & Norman, 2025) converge com a teoria das capacidades dinâmicas (Teece, 2018). Pesquisas indicam polarização ocupacional (Frey & Osborne, 2017), mas também complementaridade entre IA e decisão humana (Jarrahi, 2018; Raisch & Krakowski, 2021). A valorização de competências híbridas reforça a reorganização estrutural orientada por habilidades (Verhoef et al., 2021).

Persistem, entretanto, tensões distributivas e risco de ampliação de desigualdades (Acemoglu & Restrepo, 2018). A resistência a decisões automatizadas (*algorithm aversion*) demonstra que confiança permanece central (Dietvorst, Simmons & Massey, 2015). A busca por autenticidade, discutida por Beverland (2005) e Pine & Gilmore (1998), intensifica-se em contextos de saturação algorítmica.

A crítica ao capitalismo de vigilância (Zuboff, 2019) amplia o debate para transparência, responsabilização e risco reputacional. Assim, racionalidade técnica e busca por legitimidade humana coexistem em tensão estrutural.

O consumo orientado por performance biológica pode ser interpretado à luz da biopolítica e da quantificação do corpo (Lupton, 2016). Dispositivos vestíveis e plataformas algorítmicas convertem dados biométricos em critérios de decisão sobre alimentação, sono e atividade física, incorporando a lógica de mensuração e otimização à vida cotidiana.

O fenômeno dialoga com o *wellness capitalism* (Cederström & Spicer, 2015), no qual saúde e longevidade tornam-se ativos individuais integrados ao mercado. A responsabilidade pela performance corporal é internalizada, transformando o corpo em projeto contínuo de gestão.

Contudo, a racionalidade biométrica coexiste com a busca por conforto simbólico, evidenciando ambivalência entre eficiência mensurável e significado afetivo. Essa tensão revela que a lógica algorítmica não substitui o humano, mas opera em hibridização estruturada entre performance e emoção. O consumo funcional amplia o alcance da racionalidade tecnológica para além das organizações, configurando dimensão microestrutural do paradigma organizacional emergente.

A desaceleração do comércio global (WTO, 2025) e disputas tecnológicas podem ser interpretadas à luz de sistemas nacionais de inovação (Lundvall, 1992) e *catch-up* tecnológico (Lee, 2019). A soberania digital reconfigura cadeias globais e capacidades dinâmicas em nível macro (Teece, 2018), tensionando eficiência sistêmica e proteção estratégica.

Os vetores analisados convergem para dinâmica sistêmica de reestruturação organizacional. A IA redefine arquitetura decisória (Raisch & Krakowski, 2021); a economia de competências reorganiza o valor do trabalho (Autor, 2015; Acemoglu & Restrepo, 2018); a resistência algorítmica evidencia tensões socioculturais (Dietvorst et al., 2015); e a fragmentação geopolítica condiciona arranjos produtivos (Lundvall, 1992).

A triangulação entre relatórios institucionais e literatura revisada por pares mitiga vieses promocionais. O conjunto sustenta a proposição de que emerge paradigma organizacional híbrido, baseado na interdependência estruturada entre sistemas inteligentes e capacidades humanas distintas.

A seção seguinte detalha o delineamento metodológico adotado.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como revisão integrativa de natureza qualitativa, com abordagem exploratório-interpretativa, adequada à análise de fenômenos complexos e multidimensionais. A revisão integrativa permite a síntese sistemática de evidências provenientes de diferentes formatos documentais, articulando perspectivas teóricas, empíricas e institucionais (Whittemore & Knafl, 2005). A abordagem mostra-se pertinente diante do caráter prospectivo do objeto investigado – tendências globais para 2026 – cuja compreensão demanda integração entre relatórios estratégicos e literatura científica consolidada.

Diferentemente das revisões sistemáticas voltadas à síntese de evidências homogêneas, a revisão integrativa admite pluralidade epistemológica e diversidade de fontes. A estratégia de busca foi realizada entre janeiro e março de 2026, mediante consulta estruturada a websites institucionais e à base indexada Google Scholar. Utilizaram-se combinações booleanas com operadores AND/OR aplicadas a título, resumo e palavras-chave, como: (“AI trends 2026” OR “agentic AI”) AND (“skills economy” OR “organizational transformation”) AND (“geopolitical fragmentation”).

Foram considerados documentos em inglês e português publicados entre 2025 e 2026. A remoção de duplicatas ocorreu por conferência manual cruzada, e os critérios de inclusão e exclusão foram previamente definidos e registrados em planilha sistematizada.

A busca resultou em 283 registros iniciais. Após exclusão de duplicatas ($n = 42$), permaneceram 241 documentos para triagem. A leitura de títulos e resumos foi realizada por quatro pesquisadores de forma independente, com resolução de divergências por consenso. Excluíram-se 62 registros por desalinhamento temático ou ausência de foco prospectivo. Dos 179 documentos avaliados integralmente, 38 foram excluídos por insuficiente transparência metodológica ou ausência de convergência com os macroeixos definidos. O *corpus* final foi composto por 141 relatórios estratégicos.

A definição do número final considerou o critério de saturação teórica, entendido como o ponto em que novas fontes deixaram de acrescentar categorias substantivamente distintas às já identificadas.

O delineamento seguiu as cinco etapas propostas por Whittemore e Knafl (2005): identificação do problema, busca, avaliação, análise e apresentação dos resultados. A questão norteadora – como a convergência entre IA agêntica, economia de competências, tendências humanas e fragmentação geopolítica configura um novo paradigma organizacional – foi construída com base na literatura sobre complementaridade entre tecnologia e trabalho (Autor, 2015; Acemoglu & Restrepo, 2018) e incorporação estratégica da IA nas organizações (Raisch & Krakowski, 2021).

O *corpus* compreendeu 141 relatórios internacionais (2025–2026) de instituições de relevância global, como Gartner, McKinsey & Company, Deloitte, Mintel, Ipsos, World Trade Organization, J.P. Morgan Wealth Management, Info-Tech Research Group e Kantar. Os critérios de inclusão envolveram foco direto em tendências para 2026, abrangência global, transparência metodológica mínima e convergência temática com ao menos um macroeixo analítico.

Para mitigar vieses institucionais, aplicou-se rubrica estruturada de avaliação composta por quatro dimensões: (i) explicitação metodológica; (ii) diversidade e rastreabilidade de dados; (iii) escopo geográfico; e (iv) independência analítica.

Foram incorporados, ainda, artigos científicos revisados por pares, indexados e identificados por DOI, com ênfase em transformação digital, capacidades dinâmicas, economia do trabalho e sistemas de inovação (Teece, 2018; Lundvall, 1992; Dietvorst, Simmons & Massey, 2015; Jarrahi, 2018).

A análise foi conduzida por meio de análise temática categorial (Bardin, 2011), estruturada em pré-análise, exploração e tratamento interpretativo. A unidade de registro foi o trecho textual com sentido analítico. A codificação utilizou categorias *a priori* definidas com base na literatura e no problema de pesquisa. Menções a *autonomous decision loops* e *multi-step task execution*, por exemplo, foram codificadas como IA agêntica e agregadas ao macroeixo correspondente.

Os cinco macroeixos analíticos foram: (i) Inteligência Artificial Agêntica e Infraestrutura Digital; (ii) Economia de Competências e Reestruturação Organizacional; (iii) Tendências Humanas e Revalorização do Autêntico; (iv) Consumo Funcional e Performance Biológica; e (v) Fragmentação Geopolítica e Sustentabilidade Estratégica.

Para precisão conceitual, IA agêntica foi operacionalizada como sistemas capazes de executar sequências multi etapas com autonomia relativa; organização orientada por competências como arranjos estruturais baseados em habilidades estratégicas; e paradigma organizacional híbrido como interdependência estruturada entre sistemas inteligentes e capacidades humanas distintivas (Vial, 2019; Raisch & Krakowski, 2021).

A análise transversal identificou convergências e tensões entre relatórios, assegurando rastreabilidade por vinculação explícita entre achados e fontes. A confiabilidade foi reforçada por dupla leitura independente e consenso analítico (Bardin, 2011). A triangulação entre os eixos permitiu examinar a hipótese central sob perspectiva sistêmica. A síntese do delineamento metodológico é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese do Delineamento Metodológico

Dimensão	Especificação Metodológica	Fundamentação
Natureza da pesquisa	Revisão integrativa qualitativa, abordagem exploratório-interpretativa	Whittemore & Knafl (2005)
Estratégia de busca	Busca estruturada (jan-mar/2026) em websites institucionais e Google Scholar; descritores combinados com operadores booleanos	PRISMA 2020; Whittemore & Knafl (2005)
Problema de pesquisa	Convergência entre IA agêntica, economia de competências e fragmentação geopolítica	Autor (2015); Raisch & Krakowski (2021)
Corpus documental	141 relatórios estratégicos (2025–2026) + literatura revisada por pares	Critérios de relevância e indexação
Critérios de inclusão	Foco em tendências 2026; abrangência global; transparência metodológica; convergência temática	Whittemore & Knafl (2005)
Avaliação de qualidade	Rubrica com quatro dimensões (três níveis) e exclusão por baixa robustez	Diretrizes de <i>qualitative evidence synthesis</i>
Técnica de análise	Análise temática categorial com codificação a priori	Bardin (2011)
Precisão conceitual	Operacionalização de IA agêntica, organização orientada por competências e paradigma híbrido	Vial (2019); Raisch & Krakowski (2021)
Confiabilidade analítica	Dupla leitura independente e consenso	Bardin (2011)
Produto analítico	Modelo interpretativo integrador	Elaboração própria

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por tratar-se exclusivamente de análise de documentos públicos e literatura científica, o estudo não envolveu seres humanos nem dados pessoais, estando dispensado de apreciação por comitê de ética, em conformidade com as diretrizes nacionais vigentes.

4. Resultados e discussão

A análise temática dos documentos, conduzida conforme os procedimentos de categorização propostos por Bardin (2011), permitiu identificar padrões recorrentes, convergências estruturais e tensões sistêmicas que transcendem abordagens setoriais isoladas. A codificação orientada pelos cinco macroeixos definidos a priori revelou interdependências consistentes entre dimensões tecnológicas, organizacionais, humanas e geopolíticas.

Os relatórios convergem ao afirmar que as transformações projetadas para 2026 configuram um sistema adaptativo interdependente. A interpretação dos autores sugere que tal convergência não representa mera simultaneidade de tendências, mas reconfiguração estrutural integrada, na qual tecnologia, trabalho, comportamento e estrutura macroeconômica operam de forma articulada.

4.1 Autonomia algorítmica e reconfiguração da arquitetura decisória

Os relatórios analisados enfatizam recorrência temática associada a multiagentes, orquestração autônoma e execução inteligente. Evidências representativas incluem *descrições de autonomous orchestration of enterprise workflows* (Gartner, 2025) e *AI-driven decision systems embedded at core operational layers* (McKinsey & Company, 2026). A frequência dessa categoria esteve presente em 78% dos relatórios analisados.

Os documentos indicam deslocamento progressivo da tecnologia de função instrumental para núcleo decisório. A interpretação transversal sugere que tal deslocamento redefine a arquitetura organizacional, mas não elimina instâncias humanas.

Conforme argumentado por Autor (2015) e Raisch & Krakowski (2021), observa-se complementaridade homem-máquina. Os relatórios também ressaltam necessidade de supervisão estratégica em decisões ambíguas ou regulatoriamente sensíveis. Assim, a autonomia algorítmica amplia eficiência operacional, enquanto a instância humana assume funções de validação contextual e julgamento normativo.

4.2 Polarização de competências e emergência do trabalhador híbrido

Os relatórios convergem na valorização de competências técnicas especializadas (IA, análise de dados, integração estratégica), com retração de funções operacionais padronizadas. Evidências recorrentes incluem projeções de expansão de funções *high-skill AI-intensive* (Deloitte, 2026) e reorganização baseada em *skills architecture* (Info-Tech Research Group, 2025). A categoria esteve presente em 71% do *corpus*.

O padrão identificado é compatível com a polarização ocupacional descrita por Acemoglu e Restrepo (2018), mas os relatórios não indicam substituição total do trabalho humano. A interpretação dos autores sugere reorganização estrutural baseada em competências como unidade organizacional primária.

Emergiu, de forma transversal, o perfil do trabalhador ampliado: profissional capaz de operar sistemas inteligentes e exercer julgamento contextual. Tal perfil foi mencionado direta ou indiretamente em 64% das fontes.

4.3 Tensão sistêmica entre eficiência algorítmica e autenticidade

A triangulação temática revelou coexistência entre intensificação da racionalidade algorítmica e revalorização da autenticidade humana. Relatórios destacam ganhos de eficiência, mas simultaneamente enfatizam confiança, significado e mediação humana qualificada (Ipsos, 2025; Kantar, 2026). Essa categoria esteve presente em 59% dos relatórios.

À luz do fenômeno de resistência algorítmica (Dietvorst, Simmons & Massey, 2015), tal padrão indica que ambientes altamente automatizados tendem a gerar demanda por legitimidade simbólica. A interpretação dos autores sugere que não se trata de oposição binária, mas de ajuste adaptativo sistêmico: quanto maior a sofisticação tecnológica, maior a necessidade de validação social e transparência decisória.

4.4 Consumo, performance e compensação emocional

No eixo relativo ao consumo, os relatórios enfatizam personalização biométrica, nutrição funcional e performance metabólica (Intel, 2026). Simultaneamente,

identificam tendências de indulgência nostálgica e busca por conforto simbólico. A categoria apareceu em 53% do *corpus*.

Os documentos descrevem coexistência entre racionalidade técnica e busca afetiva. A interpretação dos autores sugere que essa ambivalência reforça o caráter híbrido do modelo identificado, expandindo sua aplicação para além do ambiente organizacional.

4.5 Fragmentação geopolítica como condicionante estrutural

Relatórios econômicos e estratégicos apontam crescente fragmentação geopolítica, soberania tecnológica e realocização de cadeias produtivas (World Trade Organization, 2025; J.P. Morgan Wealth Management, 2026). Essa categoria esteve presente em 82% das fontes, a maior recorrência entre os eixos.

Os relatórios tratam a fragmentação como fator de risco sistêmico. A interpretação transversal sugere que ela opera como variável moderadora, condicionando velocidade, escala e direção das inovações tecnológicas e organizacionais.

4.6 Achados tensionais e divergências

Embora haja convergência estrutural, identificaram-se divergências relevantes:

- Discrepâncias quanto à velocidade de adoção da IA agêntica entre regiões.
- Tensões entre discurso ESG e estratégias de reshoring produtivo.
- Diferentes projeções sobre impacto líquido da automação no emprego.

Essas inconsistências reforçam a necessidade de interpretação sistêmica e evitam leitura determinista das tendências.

4.7 Síntese interpretativa e proposição do modelo conceitual

A triangulação temática permitiu propor o Modelo de Convergência Híbrida 2026, estruturado em quatro camadas interdependentes:

1. Camada Tecnológica: IA agêntica e infraestrutura de inferência;
2. Camada Organizacional: economia de competências e arquiteturas orientadas a habilidades;
3. Camada Humana: autenticidade, significado e regulação psicológica;
4. Camada Estrutural: fragmentação geopolítica e sustentabilidade estratégica.

Relações estruturais do modelo

- A camada tecnológica influencia diretamente a organizacional (reconfiguração de arquitetura decisória).
- A camada humana modera legitimidade e aceitação das transformações.
- A camada estrutural condiciona velocidade e escala de implementação.
- Alinhamento entre as quatro dimensões tende a gerar inovação sustentável.

Proposições derivadas:

P1: Organizações com alta integração entre IA agêntica e arquitetura baseada em competências apresentam maior resiliência em contextos de fragmentação geopolítica.

P2: A presença de mecanismos de validação humana modera positivamente a aceitação de sistemas autônomos.

P3: Desalinhamento entre sofisticação tecnológica e legitimidade social aumenta risco reputacional e instabilidade organizacional.

Dessa forma, os resultados corroboram a hipótese central do estudo: a convergência entre autonomia algorítmica e revalorização de competências humanas não conduz à substituição do trabalho, mas à constituição de paradigma organizacional híbrido, caracterizado por interdependência estratégica entre sistemas inteligentes e capacidades humanas distintas.

Considerações finais

O objetivo deste estudo foi analisar como a convergência entre inteligência artificial agêntica, economia orientada por competências, transformações socioculturais e fragmentação geopolítica configura um novo paradigma organizacional projetado para 2026. A hipótese central sustentava que essa convergência não implicaria substituição linear do trabalho humano, mas sim a consolidação de um modelo híbrido, estruturado pela interdependência estratégica entre sistemas inteligentes e capacidades humanas distintas. Os resultados confirmaram essa hipótese, evidenciando que a autonomia algorítmica desloca a arquitetura decisória sem eliminar a mediação humana, elevando seu papel cognitivo e estratégico.

A reorganização baseada em competências substitui estruturas rígidas por arranjos flexíveis orientados a habilidades, consolidando o perfil do trabalhador ampliado. No plano sociocultural, a intensificação da racionalidade algorítmica coexiste com a demanda por autenticidade e legitimidade, reforçando a complementaridade entre eficiência técnica e validação simbólica. Já a fragmentação geopolítica atua como variável condicionante, moderando velocidade, escala e direção das transformações tecnológicas e organizacionais, o que confere caráter não linear às mudanças.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao superar abordagens fragmentadas que tratam automação, mercado de trabalho e geopolítica como fenômenos independentes. O Modelo de Convergência Híbrida 2026 propõe um mecanismo sistêmico no qual a camada tecnológica impulsiona reconfigurações organizacionais, a camada humana modera legitimidade e aceitação, e a camada estrutural condiciona a viabilidade das inovações.

O desempenho sustentável emerge do alinhamento dinâmico entre essas dimensões, sendo descrito pelo mecanismo de complementaridade condicionada: ganhos operacionais da autonomia tecnológica só se efetivam quando mediados por competências humanas e ajustados ao ambiente geopolítico. No plano gerencial, os achados indicam que vantagem competitiva não decorre da adoção isolada de IA, mas da capacidade de integrar arquitetura algorítmica, desenvolvimento contínuo de competências estratégicas, governança ética e gestão de riscos macroestruturais.

Estratégias fragmentadas tendem a gerar disfunções sistêmicas, perda de legitimidade ou vulnerabilidade reputacional. O estudo reconhece limitações, como viés anglo-saxão nas fontes, assimetria metodológica e caráter prospectivo das projeções, que podem refletir dinâmicas performativas ou risco de profecia autorrealizável.

Como agenda futura, recomenda-se testar empiricamente o modelo por meio de estudos longitudinais e comparativos, operacionalizando o conceito de hibridismo organizacional com indicadores de integração de IA, proporção de funções estruturadas por competências, mecanismos de supervisão humana e exposição a riscos geopolíticos.

Conclui-se que o cenário contemporâneo não representa apenas intensificação da digitalização, mas a consolidação de um paradigma organizacional híbrido, no qual inteligência artificial, competências humanas e dinâmica geopolítica operam de forma integrada. Compreender essa convergência é condição necessária para formular estratégias resilientes em ambientes de elevada complexidade e instabilidade sistêmica.

Referências

- ACEMOGLU, D.; RESTREPO, P. **Artificial intelligence, automation and work**. Cambridge: NBER, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3386/w24196>
- AUTOR, D. H. Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. **Journal of Economic Perspectives**, v. 29, n. 3, p. 3-30, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BEVERLAND, M. B. Crafting brand authenticity: The case of luxury wines. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 5, p. 1003–1029, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00530.x>
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The second machine age**. New York: W. W. Norton, 2014.
- CEDERSTRÖM, C.; SPICER, A. **The wellness syndrome**. Cambridge: Polity Press, 2015.
- CLIMATE POLICY INITIATIVE. **Global climate finance outlook 2025**. 2025. Disponível em: <https://www.climatepolicyinitiative.org/>
- DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. Artificial intelligence for the real world. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
- DELOITTE. *Skills-first organizations: The future of workforce strategy*. 2025. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights.html>
- DENTSU. *Consumer vision 2026: The human response to algorithmic acceleration*. 2025. Disponível em: <https://www.dentsu.com/>
- DIETVORST, B. J.; SIMMONS, J. P.; MASSEY, C. Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 144, n. 1, p. 114–126, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/xge0000033>
- DIGITAL WAFFLE. **UK digital salary and recruitment trends report 2026**. 2026. Disponível em: <https://digitalwaffle.co.uk/reports>
- FORRESTER. **The zero-click future of digital engagement**. 2025. Disponível em: <https://www.forrester.com/research/>
- FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 114, p. 254–280, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- FT STRATEGIES. **Generative engine optimization: the future of digital visibility**. 2025. Disponível em: <https://ftstrategies.com/>

- GARTNER. **Top strategic technology trends for 2026**. 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/trends>
- HOPEFUL MONSTERS. **Private digital spaces and intimate networks report**. 2025. Disponível em: <https://hopefulmonsters.com/>
- ING. **Global economic outlook: multipolar finance and systemic shifts**. 2025. Disponível em: <https://www.ing.com/Research>
- INFO-TECH RESEARCH GROUP. **AI infrastructure and inference strategy report 2025**. 2025. Disponível em: <https://www.infotech.com/research>
- IPSOS. **Global trends 2025: navigating uncertainty and micro-optimism**. 2025. Disponível em: <https://www.ipsos.com/en/global-trends>
- J.P. MORGAN WEALTH MANAGEMENT. **Geopolitics and global markets outlook 2025**. 2025. Disponível em: <https://www.jpmorgan.com/wealth-management/research>
- JARRAHI, M. H. Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. **Business Horizons**, v. 61, n. 4, p. 577–586, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- KANTAR. **Rebellion against algorithms: trust and human influence study**. 2025. Disponível em: <https://www.kantar.com/inspiration>
- LEE, K. *The art of economic catch-up*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.
- LUNDEVALL, B.-Å. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter Publishers, 1992.
- LUPTON, D. **The quantified self**. Cambridge: Polity Press, 2016.
- MCKINSEY & COMPANY. **The state of AI 2025: Agentic systems and organizational transformation**. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence>
- MINTEL. **Global consumer trends 2026**. 2025a. Disponível em: <https://www.mintel.com/>
- MINTEL. **Food and drink trends 2026: functional health and personalization**. 2025b. Disponível em: <https://www.mintel.com/>
- PAYCOM. **HR analytics and performance intelligence report**. 2025. Disponível em: <https://www.paycom.com/resources/>
- PETER, J.; RIEMER, K.; NORMAN, A. *The skills-based organization: Redefining work architecture in the AI era*. Workplace Intelligence Institute, 2025.
- PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 97–105, 1998.
- RAISCH, S.; KRAKOWSKI, S. Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. **Academy of Management Review**, v. 46, n. 1, p. 192–210, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- ROBERT WALTERS. **UK hiring trends report 2025**. 2025. Disponível em: <https://www.robertwalters.co.uk/insights.html>

TASTEWISE. **Functional food and protein market intelligence report 2025**. 2025. Disponível em: <https://tastewise.io/>

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

VERHOEF, P. C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889–901, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: Updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

WORLD TRADE ORGANIZATION. **World trade outlook and statistics 2025**. 2025. Disponível em: <https://www.wto.org/>

ZUBOFF, S. **The age of surveillance capitalism**. New York: PublicAffairs, 2019.