

A complexidade crescente dos sistemas económicos, sociais e institucionais exige uma leitura integrada dos fenómenos que moldam a ação organizacional contemporânea. Gestão, empreendedorismo, inovação, sustentabilidade e globalização deixaram de constituir domínios autónomos para se afirmarem como componentes interdependentes de um mesmo ecossistema de criação de valor. Tal como no ADN humano, não é cada elemento isolado que determina a vitalidade do sistema, mas a forma como estes combinam-se, regulam-se e adaptam-se em contextos de elevada incerteza. Compreender este “código invisível” tornou-se, por isso, uma exigência científica e estratégica.

A gestão contemporânea evoluiu significativamente face aos modelos clássicos centrados na eficiência, no controlo e na previsibilidade. Num mundo marcado por disrupções tecnológicas, crises climáticas, choques geopolíticos e transformações demográficas, gerir passou a significar lidar com ambiguidade, risco e mudança contínua. Autores como Teece (2024) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2024) sublinham que a vantagem competitiva sustentável depende hoje da capacidade das organizações de desenvolverem capacidades dinâmicas, isto é, a aptidão para integrar, reconfigurar e renovar recursos de forma contínua. A gestão assume, assim, um papel sistémico, articulando estratégia, cultura organizacional, inovação e responsabilidade social.

É neste enquadramento que o empreendedorismo emerge como um eixo central do ADN organizacional. Longe de limitar-se à criação de novas empresas, o empreendedorismo contemporâneo afirma-se como uma mentalidade transversal, orientada para a identificação de oportunidades, a experimentação e a criação de soluções com impacto económico e social. A literatura recente destaca o papel dos ecossistemas empreendedores como motores de desenvolvimento sustentável, particularmente quando suportados por instituições inclusivas, políticas públicas coerentes e redes colaborativas (Acs et al., 2025; Audretsch & Belitski, 2024). Empreender, neste sentido, é um ato profundamente contextual e relacional, que articula inovação, território e propósito.

A inovação constitui o mecanismo através do qual este ADN expressa-se de forma visível. Contudo, a inovação relevante na atualidade ultrapassa a dimensão tecnológica. Inovar implica transformar modelos de negócio, processos organizacionais, relações laborais e formas de governação. George, Merrill e Schillebeeckx (2024) defendem que a inovação sustentável resulta da integração estratégica entre tecnologias digitais, objetivos de desenvolvimento sustentável e criação de valor a longo prazo. Organizações inovadoras são,

acima de tudo, organizações aprendentes, capazes de incorporar diversidade cognitiva, promover colaboração interdisciplinar e transformar o erro em fonte de aprendizagem.

A sustentabilidade assume, neste contexto, um papel estruturante e não acessório. A transição de uma lógica de crescimento linear para modelos sustentáveis e circulares exige uma redefinição profunda dos critérios de desempenho organizacional. Bocken, Schuit e Kraaijenhagen (2024) demonstram que os modelos de negócio sustentáveis emergem frequentemente de processos experimentais, onde inovação, responsabilidade ambiental e viabilidade económica reforçam-se mutuamente. A sustentabilidade deixa, assim, de ser apenas uma obrigação ética ou regulatória, passando a constituir um fator crítico de resiliência e competitividade num mercado global cada vez mais exigente.

A globalização fornece o cenário onde este ADN manifesta-se em toda a sua complexidade. Longe de um fenómeno homogéneo, a globalização contemporânea caracteriza-se por cadeias de valor interdependentes, fluxos intensivos de informação e uma crescente tensão entre dinâmicas globais e realidades locais. A OCDE (2025) sublinha que a sustentabilidade das cadeias de valor globais depende da capacidade das organizações de integrarem critérios ambientais, sociais e de governação nas suas estratégias. Esta abordagem exige uma gestão sensível ao contexto, capaz de alinhar eficiência global com impacto local positivo.

Neste quadro, o conceito de criação de valor partilhado ganha particular relevância. Porter e Kramer (2024) defendem que as organizações mais competitivas do século XXI serão aquelas capazes de alinhar sucesso económico com progresso social, integrando as necessidades das comunidades e dos territórios nas suas estratégias centrais. Esta visão reforça a ideia de que o ADN da gestão contemporânea é, inevitavelmente, ético, relacional e orientado para o longo prazo.

Acrescenta-se ainda que a liderança desempenha um papel determinante na ativação deste ADN integrado. A literatura mais recente enfatiza a necessidade de lideranças conscientes, capazes de equilibrar desempenho económico com responsabilidade social e ambiental. Liderar, neste contexto, não é apenas decidir, mas criar sentido, alinhar valores e promover confiança num ambiente organizacional cada vez mais diverso e distribuído. A liderança sustentável assume-se como um fator mediador entre inovação e impacto, influenciando diretamente a forma como as organizações adotam métricas de valor mais amplas, como o

retorno social do investimento (SROI), indicadores ESG (medir como a empresa ganha dinheiro de forma responsável, sustentável e ética) e medidas de bem-estar coletivo.

Paralelamente, observa-se uma crescente valorização de métricas que ultrapassam os indicadores financeiros tradicionais. A incorporação de instrumentos de avaliação de impacto social e ambiental reflete uma mudança profunda na forma como o sucesso organizacional é definido e comunicado. Esta evolução é particularmente relevante em setores intensivos em conhecimento e serviços, onde o valor gerado é frequentemente intangível, relacional e de longo prazo. Assim, a gestão baseada em valor integrado reforça a coerência entre estratégia, inovação e sustentabilidade, contribuindo para a legitimidade social das organizações.

A articulação entre gestão, empreendedorismo, inovação, sustentabilidade e globalização revela-se, assim, essencial para enfrentar os desafios sistêmicos do nosso tempo. Relatórios recentes do World Economic Forum (2025) e das Nações Unidas (UN Global Compact, 2025) convergem na ideia de que a resiliência das organizações e das sociedades dependerá da sua capacidade de pensar de forma integrada, antecipar riscos e criar soluções colaborativas. Este ADN integrado não é estático; evolui com o contexto, exige liderança consciente e requer uma visão estratégica que transcenda ciclos económicos e fronteiras geográficas.

Conclui-se que compreender o ADN da gestão contemporânea implica reconhecer que o valor sustentável emerge da interligação entre inovação responsável, empreendedorismo com propósito e governação global sensível às realidades locais. Num mundo em rápida transformação, as organizações que prosperarão serão aquelas capazes de decifrar este código invisível e traduzi-lo em ação estratégica consistente, ética e socialmente relevante.

Referências bibliográficas

Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Licht, G. (2025). *National systems of entrepreneurship*. *Small Business Economics*, 64(1), 1-18.

<https://doi.org/10.1007/s11187-024-00873-2>

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2024). Entrepreneurial ecosystems and sustainable development: The role of institutions. *Journal of Business Research*, 164, 113975.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113975>

Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2024). Experimenting with circular business models: Lessons from sustainability-driven innovation. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 1-15. <https://doi.org/10.1002/bse.3389>

George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2024). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital technologies enable sustainable value creation. *Academy of Management Perspectives*, 38(1), 1-22. <https://doi.org/10.5465/amp.2022.0172>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (14th ed.). Cengage Learning.

OECD. (2025). *Global value chains, digital transformation and sustainability*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0c1b3e5f-en>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2024). Creating shared value in a global economy. *Harvard Business Review*, 102(1), 48-63.

Teece, D. J. (2024). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and global competitiveness* (2nd ed.). Oxford University Press.

UN Global Compact. (2025). *Corporate sustainability and global responsibility*. United Nations.

World Economic Forum. (2025). *The global risks report 2025: Innovation, sustainability and systemic resilience*. WEF.