



ADMINISTRAÇÃO QUÂNTICA: UMA NOVA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO?

Elaine Feitosa de Amorim¹, Fabiana Ferreira Silva²

¹Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, Recife-PE, Brasil,
elaine.amorim@ufrpe.br

²Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, Recife-PE, Brasil

Resumo: Este estudo analisa os fundamentos conceituais da Administração Quântica e seu potencial de consolidação como uma nova teoria da Administração. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental. Os resultados indicam que a abordagem apresenta princípios próprios, aplicações organizacionais e crescente interesse acadêmico. Contudo, ainda enfrenta limitações relacionadas à validação empírica e à consolidação epistemológica.

Palavras-chave: Teoria Organizacional; Administração Quântica; Novas Abordagens.

INTRODUÇÃO

As teorias clássicas da Administração foram desenvolvidas entre o final do século XIX e o início do século XX, tendo como principais representantes Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber. Essas abordagens enfatizavam eficiência, padronização, especialização do trabalho, hierarquia e controle organizacional (Petean et al., 2024).

Embora essas contribuições continuem relevantes para a compreensão das organizações, as profundas transformações econômicas, tecnológicas e sociais ocorridas nas últimas décadas têm ampliado significativamente a complexidade dos ambientes organizacionais. Globalização, transformação digital, inovação acelerada, mudanças nos padrões de consumo e crescente interdependência entre diferentes atores sociais desafiam modelos administrativos fundamentados exclusivamente na previsibilidade e no controle.

Nesse contexto, emergem novas perspectivas teóricas que procuram compreender as organizações como sistemas dinâmicos, adaptativos e interconectados. Entre essas abordagens destaca-se a Administração Quântica, difundida principalmente por Danah Zohar, que propõe uma releitura dos fenômenos organizacionais a partir de contribuições da teoria da complexidade, dos sistemas adaptativos complexos e de conceitos inspirados na física quântica (Zohar, 2022).

Segundo Zohar (2022), as organizações contemporâneas operam em ambientes caracterizados pela incerteza, pela interdependência e pela emergência contínua de novas possibilidades. Nesse cenário, estruturas excessivamente rígidas tendem a apresentar limitações para responder aos desafios

contemporâneos. Em contrapartida, a Administração Quântica valoriza elementos como propósito compartilhado, autonomia, aprendizagem contínua, colaboração e auto-organização.

A relevância dessa discussão é reforçada por Santos-Souza et al. (2024), que argumentam que a Administração atravessa um processo de renovação epistemológica, demandando novos referenciais teóricos capazes de interpretar fenômenos organizacionais emergentes. Para os autores, o fortalecimento da área depende da ampliação do diálogo interdisciplinar e da incorporação de novas perspectivas de análise.

Todavia, apesar do crescente interesse acadêmico pelo tema, persistem questionamentos acerca da consistência científica da Administração Quântica. Entre as principais críticas encontram-se a limitada validação empírica de seus pressupostos, a utilização de conceitos oriundos da física quântica em contextos organizacionais e a inexistência de consenso acadêmico sobre seus limites conceituais e metodológicos.

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: a Administração Quântica possui fundamentos suficientes para ser considerada uma nova teoria da Administração?

Nesse âmbito, o objetivo geral da pesquisa foi analisar os fundamentos conceituais da Administração Quântica e discutir seu potencial de consolidação como uma nova teoria da Administração. Para tanto, foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) identificar os principais fundamentos teóricos que sustentam a Administração Quântica; b) examinar as características e capacidades organizacionais propostas

pelos principais autores da abordagem; c) analisar evidências de aplicação da Administração Quântica em organizações contemporâneas; d) discutir as potencialidades e limitações da Administração Quântica para sua consolidação como teoria administrativa.

A relevância deste estudo reside na crescente necessidade de compreender modelos organizacionais capazes de responder aos desafios impostos por ambientes marcados pela complexidade, pela incerteza e pela rápida transformação. Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o debate sobre a renovação dos referenciais epistemológicos da Administração, analisando uma abordagem ainda pouco explorada na literatura nacional. Sob a perspectiva prática, a discussão oferece subsídios e exemplos para líderes interessados em modelos de gestão fundamentados em autonomia, inteligência espiritual, aprendizagem contínua, inovação e adaptação organizacional.

MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental, conforme a classificação metodológica proposta por Vergara (2016).

O estudo foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica narrativa de livros, capítulos de livros e artigos científicos publicados entre 2013 e 2025 sobre Administração Quântica, liderança quântica, organizações complexas e renovação epistemológica da Administração.

As buscas contemplaram publicações disponíveis em bases acadêmicas e repositórios científicos reconhecidos, incluindo Portal de Periódicos CAPES, Google Acadêmico, SciELO, SPELL e ResearchGate. Os critérios de seleção adotados foram: pertinência temática, relevância acadêmica dos autores, atualidade das publicações e relação direta com os objetivos do estudo.

Após o levantamento bibliográfico, os materiais selecionados foram submetidos à leitura analítica e organizados em quatro categorias temáticas definidas a priori a partir dos objetivos específicos da pesquisa: fundamentos teóricos da Administração Quântica; características e capacidades organizacionais; evidências de aplicação em organizações; e limitações para sua consolidação como teoria administrativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Fundamentos teóricos da Administração Quântica

A literatura analisada evidencia que a Administração Quântica propõe uma ruptura parcial com os pressupostos da administração tradicional. Enquanto as teorias clássicas enfatizam controle, previsibilidade,

padronização e hierarquia, a perspectiva quântica valoriza adaptação, aprendizagem contínua, interdependência e emergência organizacional.

Segundo Zohar (2022), organizações devem ser compreendidas como sistemas vivos capazes de evoluir continuamente por meio das interações entre indivíduos, grupos e ambiente. Essa concepção aproxima-se das discussões contemporâneas sobre complexidade organizacional, nas quais os resultados não decorrem exclusivamente de estruturas formais, mas também das relações estabelecidas entre os diversos componentes do sistema.

Essa autora é filósofa, física e escritora britânica reconhecida internacionalmente por suas contribuições aos estudos sobre inteligência espiritual, liderança e Administração Quântica. Doutora pela Universidade de Harvard, tornou-se uma das principais referências na aplicação de conceitos da teoria da complexidade e da física quântica ao contexto organizacional. Entre suas obras destacam-se *The Quantum Self* (1990), *ReWiring the Corporate Brain* (1997) e *Zero Distance: Management in the Quantum Age* (2022).



Figura 1 – Danah Zohar (1945-), uma das principais referências internacionais da Administração Quântica. Fonte: *Family business legacies | The Quantum Leader with Global Business* (2020).

Seguindo essa linha de raciocínio, Laszlo e Tsao (2019) defendem que os desafios contemporâneos exigem uma nova consciência organizacional fundamentada em propósito, sustentabilidade e responsabilidade coletiva. Nessa perspectiva, a liderança deixa de exercer apenas funções de controle para assumir o papel de facilitadora da aprendizagem, da inovação e da construção de sentido.

Essa compreensão converge com a reflexão de Santos-Souza et al. (2024), segundo a qual a Administração necessita ampliar seus referenciais epistemológicos para compreender fenômenos emergentes e contextos organizacionais cada vez mais complexos. Os autores destacam que novos paradigmas não substituem integralmente os anteriores, mas ampliam as possibilidades de interpretação da realidade organizacional.



Dessa forma, observa-se que a Administração Quântica apresenta fundamentos conceituais próprios e dialoga com debates contemporâneos relacionados à complexidade, inovação e adaptação organizacional.

Características e capacidades organizacionais da abordagem quântica

Entre as principais contribuições de Danah Zohar encontra-se a proposição de sete características fundamentais da gestão quântica: integralidade, flexibilidade, auto-organização e emergência, pluralidade, improvisação, busca de valor e participação.

A integralidade pressupõe que organizações, clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade constituem sistemas interdependentes. Tal visão aproxima-se das abordagens sistêmicas que compreendem a organização como parte de um ecossistema mais amplo e conectado.

A flexibilidade destaca a necessidade de adaptação contínua diante de ambientes marcados pela incerteza. Em vez de estruturas rígidas e altamente burocratizadas, a abordagem quântica propõe organizações capazes de responder rapidamente às mudanças.

A auto-organização e a emergência enfatizam que ideias, soluções e inovações podem surgir em diferentes níveis organizacionais. Esse princípio contrasta com modelos excessivamente centralizados, nos quais as decisões são concentradas exclusivamente na alta administração.

Já a pluralidade reconhece a importância da diversidade de perspectivas para a construção de soluções mais criativas e inovadoras. A improvisação, por sua vez, refere-se à capacidade de responder de forma inteligente a situações imprevistas, enquanto a busca de valor associa desempenho organizacional à construção de propósito e significado.

Complementando essas contribuições, Shelton (2013) propõe sete capacidades para aplicação da organização quântica: visão quântica, pensamento quântico, sentimento quântico, conhecimento quântico, ação quântica, confiança quântica e ser quântico.

Segundo a autora, organizações orientadas por essas capacidades tendem a desenvolver maior aprendizagem organizacional, inteligência coletiva e alinhamento entre valores, propósito e estratégias. Nesse sentido, a Administração Quântica aproxima-se das discussões contemporâneas sobre liderança humanizada, gestão do conhecimento e desenvolvimento organizacional.

Observa-se que as características propostas por Zohar e as capacidades descritas por Shelton convergem

para uma concepção de gestão baseada em autonomia, colaboração, aprendizagem contínua e construção compartilhada de significado.

Com o intuito de sistematizar as principais contribuições identificadas na literatura, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos autores mais representativos da Administração Quântica, seus elementos centrais e respectivas contribuições para a gestão contemporânea:

Autor	Elementos centrais	Contribuição para a gestão
Shelton (2013)	Visão quântica; pensamento quântico; sentimento quântico; conhecimento quântico; ação quântica; confiança quântica; ser quântico	Desenvolvimento da liderança, aprendizagem organizacional e inteligência coletiva
Laszlo e Tsao (2019)	Consciência organizacional; sustentabilidade; propósito compartilhado	Liderança voltada à inovação e responsabilidade coletiva
Zohar (2022)	Integralidade; flexibilidade; auto-organização; pluralidade; improvisação; busca de valor; participação	Organizações mais adaptativas, colaborativas e orientadas por propósito

Quadro 1 - Síntese dos principais elementos da Administração Quântica / Fonte: Elaborado pelas Autoras (2026)

A síntese apresentada no Quadro 1 evidencia que, embora os autores adotem enfoques distintos, suas contribuições convergem para uma visão organizacional fundamentada na interdependência, na aprendizagem contínua, na autonomia e na construção de propósito. Esses elementos reforçam o caráter inovador da Administração Quântica e sua aproximação com os desafios enfrentados pelas organizações em contextos marcados pela complexidade e pela constante transformação.

Evidências de aplicação em organizações contemporâneas

A literatura identifica diferentes organizações cujas práticas apresentam aproximações com os princípios da Administração Quântica. Entre os casos mais citados destaca-se a Haier, empresa chinesa que implementou o modelo RenDanHeYi. Esse sistema caracteriza-se pela descentralização das decisões, formação de microempresas autônomas e forte orientação para o cliente. Nesse modelo, os colaboradores possuem elevado grau de autonomia



para desenvolver soluções e responder rapidamente às demandas do mercado.

Outro exemplo frequentemente mencionado é o da Volvo. A empresa reformulou seus processos internos por meio da integração de equipes multidisciplinares e da ampliação da colaboração entre diferentes áreas organizacionais. Essa mudança favoreceu maior flexibilidade e redução de gargalos produtivos.

Também são citados exemplos como Patagonia, Netflix, Google, Toyota e Buurtzorg. Apesar de atuarem em setores distintos, essas organizações apresentam práticas relacionadas à autonomia, aprendizagem contínua, colaboração, propósito organizacional e adaptação às mudanças ambientais.

Entretanto, embora tais experiências demonstrem a aplicabilidade de diversos princípios associados à Administração Quântica, é importante destacar que muitas dessas evidências possuem caráter predominantemente ilustrativo. Conforme observam Laszlo e Tsao (2019), a existência de práticas alinhadas a determinados princípios não constitui, por si só, comprovação da validade científica de uma teoria organizacional.

Ainda assim, os casos analisados sugerem que os pressupostos da Administração Quântica encontram aderência em experiências organizacionais contemporâneas, especialmente em contextos que demandam inovação, flexibilidade e elevada capacidade adaptativa.

Potencialidades e limitações para a consolidação da Administração Quântica

A análise da literatura evidencia que a Administração Quântica apresenta importantes potencialidades para a compreensão das organizações contemporâneas. Entre elas destacam-se a valorização da aprendizagem contínua, a promoção da inovação, o fortalecimento da autonomia dos colaboradores e a ampliação da visão sistêmica dos fenômenos organizacionais.

Além disso, a abordagem oferece contribuições relevantes para o debate sobre liderança, propósito organizacional e sustentabilidade, temas que têm ocupado posição central nas discussões contemporâneas sobre gestão.

Contudo, também foram identificadas limitações significativas. A principal delas refere-se à reduzida quantidade de estudos empíricos capazes de validar sistematicamente seus pressupostos. Diferentemente das teorias administrativas clássicas, a Administração Quântica ainda não dispõe de ampla acumulação de evidências produzidas por pesquisas replicáveis e metodologicamente consolidadas.

Outra crítica recorrente diz respeito ao uso de conceitos oriundos da física quântica em contextos organizacionais. Parte da comunidade acadêmica

considera que algumas dessas transposições possuem caráter predominantemente metafórico, dificultando a construção de modelos explicativos rigorosos.

Essas limitações corroboram a análise de Santos-Souza et al. (2024), segundo a qual a consolidação de novos referenciais teóricos exige não apenas produção conceitual, mas também fortalecimento metodológico, validação empírica e reconhecimento pela comunidade científica.

A análise da literatura permitiu identificar, de forma sintética, os principais aspectos que fortalecem a proposta da Administração Quântica, bem como os desafios que ainda limitam sua consolidação científica. O Quadro 2 apresenta uma síntese desses elementos:

Potencialidades
Visão sistêmica
Estímulo à inovação
Aprendizagem contínua
Autonomia e participação
Liderança baseada em propósito
Limitações
Pouca validação empírica
Ausência de consenso teórico
Uso metafórico da física quântica
Escassez de instrumentos de mensuração
Campo ainda em consolidação

Quadro 2 – Potencialidades e limitações da Administração Quântica / Elaborado pelas Autoras (2026).

Conforme evidenciado no Quadro 2, a Administração Quântica apresenta contribuições relevantes para a compreensão de organizações inseridas em ambientes complexos e dinâmicos, especialmente por estimular inovação, aprendizagem e liderança baseada em propósito. Entretanto, suas limitações revelam que a abordagem ainda demanda maior aprofundamento teórico e validação empírica para alcançar maior reconhecimento e consolidação no campo da Administração.

Portanto, embora a Administração Quântica apresente avanços importantes em termos conceituais, seu processo de consolidação como teoria administrativa ainda permanece em construção.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a Administração Quântica representa uma abordagem inovadora e relevante para compreender os desafios das organizações contemporâneas. Seus fundamentos oferecem contribuições significativas para temas como liderança, inovação, sustentabilidade e gestão da complexidade.



Todavia, ainda não é possível afirmar que a Administração Quântica tenha alcançado o mesmo nível de consolidação das teorias clássicas da Administração. Seu desenvolvimento científico depende da ampliação de estudos empíricos, do fortalecimento de sua base epistemológica e da praticidade efetiva dentro das organizações.

Dessa forma, pode-se considerar que a Administração Quântica se encontra em processo de construção de um novo paradigma administrativo, com potencial para tornar-se uma teoria clássica da Administração.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas avancem na realização de estudos empíricos e comparativos capazes de verificar a aplicabilidade dos princípios da Administração Quântica em diferentes tipos de organizações e setores econômicos. Investigações sobre liderança quântica, modelos organizacionais autogeridos, gestão da complexidade, inovação emergente, inteligência coletiva e relações entre propósito organizacional e desempenho constituem agendas promissoras para o aprofundamento da abordagem. Ademais, estudos voltados à construção de modelos analíticos e instrumentos de mensuração poderão contribuir para superar as atuais limitações metodológicas e fortalecer sua legitimidade científica no campo da Administração.

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos nossos familiares pelo apoio constante.

REFERÊNCIAS

LASZLO, Chris; TSAO, Frederick Chavalit. **Quantum Leadership: New Consciousness in Business**. Stanford: Stanford University Press, 2019.

PETEAN, Gustavo Henrique; DRESCH, Leonardo de Oliveira; NASCIMENTO, Daniel Teotonio do; BENINI, Elcio Gustavo. Abordagem clássica da administração: uma análise comparativa dos manuais acadêmicos. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 14, n. 1, p. 127-143, 2024. DOI: 10.18696/reunir.v14i1.1765. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1765>. Acesso em: 11 jun. 2026.

SANTOS-SOUZA, Humberto Reis dos; JAIME, Pedro; XAVIER NETO, Oseas; AZEVEDO-FERREIRA, Maxwel. Quo Vadis Epistemologia da Administração? Percurso atual e alguns direcionamentos futuros. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, 2024. DOI: 10.13058/raep.2024.v25n2.2477. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/2477>. Acesso em: 11 jun. 2026.

SHELTON, Charlotte. **Quantum Leaps: Seven Skills for Workplace Re-Creation**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **The Quantum Self: Human Nature and Consciousness Defined by the New Physics**. London: Bloomsbury Publishing, 1990.

ZOHAR, Danah. **ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

ZOHAR, Danah. What Is Quantum Management? In: ZOHAR, Danah. **Zero Distance - Management in the Quantum Age**. Singapore: Palgrave Macmillan, 2022. p. 41-53.