


LIDERANÇA E ESTRATÉGIAS NA ERA DIGITAL: UM NOVO CENÁRIO

 <https://doi.org/10.56238/arev7n5-317>

Data de submissão: 21/04/2025

Data de publicação: 21/05/2025

Juarez Pinheiro dos Santos

Doutorando em Educação

Instituição: UNINQ University – Orlando, Flórida - Estados Unidos

ORCID: 0000-0001-9975-9428

Major Jader da Silva Cordeiro

Major da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro – Chefe da Divisão de Ensino da ESPM.

Mestrando em Administração –

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2717-718X>

Adriana Crisanto Monteiro

Mestre em Serviço Social pela Universidade Federal da Paraíba -UFPB.

ORCID: 0000-0001-5814-6668

Marcos Antônio Rodrigues Endlich

Doutorando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales -FICS.

Mestre em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School.

ORCID: 0009-0008-5278-4771

Eulália Aparecida Andrade dos Santos

MBA e Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas -FGV.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6235-5109>

Amanda Héllen de Sousa Amaral

Graduada em Farmácia. Graduanda em Medicina Veterinária pela Christus Faculdade do Piauí.

ORCID: 0009-0007-3475-9196

Juscelaine Aparecida de Paula Silva

Mestranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales -FICS.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1694758990899813>

Pamela Arantes Fiamenghi

Doutoranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales -FICS.

ORCID: 0009-0005-9209-2129

Clésia Carneiro da Silva Freire Queiroz

Mestre em Ciências da Educação pela Veni Creator Christian University -VENI.

ORCID: 0009-0009-3299-5405

Hilnanda Lopes Ferreira

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

<http://lattes.cnpq.br/1848085014073904>.

RESUMO

Este artigo objetiva investigar como a liderança impulsiona e acelera a evolução digital das organizações, superando os descompassos entre os perfis de líderes digitais e os impactos dessas características no avanço da transformação digital. A pesquisa emprega abordagem qualitativa, por meio de revisão integrativa da literatura, sustentada em um modelo teórico que articula fundamentos clássicos de liderança com estudos contemporâneos sobre liderança digital e estratégias organizacionais na era digital. As categorias centrais analisadas incluem competências pessoais, a função do líder na condução de equipes digitais, a adoção de tecnologias e a geração de valor organizacional. Os resultados evidenciam que, além das competências tradicionais, os líderes digitais devem desenvolver habilidades adaptativas e estratégicas, capazes de integrar recursos humanos e tecnológicos em ambientes marcados pela confiança, inovação e alinhamento estratégico. Conclui-se que a liderança digital assume protagonismo central para o êxito da transformação digital, destacando a relevância da capacitação contínua e do uso intencional e estratégico das tecnologias emergentes. Os achados evidenciam a necessidade de uma integração sólida entre liderança e estratégia para assegurar a sustentabilidade e a competitividade das organizações na economia digital.

Palavras-chave: Transformação digital. Liderança digital. Estratégias organizacionais. Gestão organizacional. Gestão inovadora.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem revolucionado o modo como as organizações operam, criando não apenas novos mercados e modelos de negócios, mas também demandando mudanças profundas na forma de liderar e gerenciar equipes. Nesse cenário dinâmico, a liderança digital emerge como elemento central para o sucesso organizacional, uma vez que os líderes são chamados a integrar tecnologia, estratégia e recursos humanos para impulsionar processos inovadores e competitivos.

A relevância científica deste tema é crescente, dada a necessidade de compreender como diferentes estilos de liderança e competências impactam o grau de desenvolvimento digital das instituições, refletindo diretamente no desempenho e na sustentabilidade dos negócios em um contexto global marcado pela rápida evolução tecnológica (Kane et al., 2015; Sawy et al., 2016).

Contudo, apesar do avanço das discussões sobre transformação digital, persistem importantes fragilidades na literatura relacionadas à função e ao perfil dos líderes digitais.

O desafio consiste em identificar quais características pessoais e comportamentais são eficazes para liderar processos de mudança em ambientes organizacionais permeados por incertezas e complexidade tecnológica.

A despeito do amplo reconhecimento da importância do fator humano, áreas tradicionais da gestão de pessoas ainda enfrentam dificuldades para alinhar as competências de seus líderes às exigências da economia digital.

Dados recentes indicam que, embora 90% das organizações já possuam uma estratégia digital formal, apenas 20% acreditam contar com os profissionais adequados para liderar essa transformação (Grossman, 2016). Essa discrepância evidencia um descompasso entre as estratégias definidas e a capacidade real de execução, destacando a urgência em aprofundar a compreensão sobre a liderança digital e sua influência no desenvolvimento digital organizacional (Couto, 2020).

Além disso, o fenômeno da rotatividade de líderes técnicos no Brasil, com uma permanência média inferior a três anos, revela fragilidades no desenvolvimento e retenção desses profissionais, o que compromete a continuidade e a eficácia das iniciativas digitais (Couto, 2020).

Esse contexto reforça a necessidade de investir em modelos de liderança que transcendem o domínio exclusivo da tecnologia ou dos recursos humanos, incorporando uma abordagem multidimensional que articule visão estratégica, competências adaptativas e comportamentos alinhados à transformação organizacional (Judge et al., 2002; Kane et al., 2015).

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de suprir esse hiato teórico e prático, oferecendo uma análise sistemática das competências e estilos de liderança que impulsionam a evolução digital. A revisão qualitativa da literatura seleciona autores clássicos e contemporâneos para

construir um modelo teórico que relacione a liderança tradicional às novas exigências impostas pela digitalização, com ênfase na aplicação prática em organizações brasileiras.

Assim, pretende-se contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico, bem como fornecer subsídios para gestores e profissionais que buscam conduzir suas equipes em direção à inovação e à competitividade no ambiente digital.

O objetivo central deste estudo é analisar como diferentes estilos de liderança e suas competências impactam a capacidade digital estratégica das organizações, explorando os fatores que facilitam ou dificultam a transformação digital no contexto brasileiro. A questão orientadora que guia esta investigação pode ser formulada da seguinte forma: Quais são os estilos de liderança mais eficazes para impulsionar a transformação digital e a competência digital organizacional na era digital?

Ao responder essa questão, espera-se contribuir para a construção de um modelo conceitual integrado que apoie o desenvolvimento de líderes capazes de atuar estrategicamente em ambientes digitais, alinhando tecnologia, pessoas e processos. Esse entendimento é necessário para que as organizações possam se adaptar às demandas da economia digital e garantir sua sustentabilidade em um cenário global cada vez mais competitivo e incerto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A EVOLUÇÃO DA TEORIA DA LIDERANÇA E SUA ARTICULAÇÃO COM O CONTEXTO DIGITAL

A compreensão do fenômeno da liderança passou por sucessivas transformações teóricas desde a metade do século XX. Inicialmente ancoradas em modelos de traços e comportamentais, essas abordagens enfatizavam a busca por características universais que definissem o líder eficaz. Nesse contexto, Bergamini (1994) destacou a importância de estilos de liderança ajustados às situações organizacionais, propondo uma perspectiva mais contingencial e relacional. Para a autora, o comportamento do líder não pode ser dissociado das condições contextuais, sendo sua eficácia determinada pelo grau de adaptação e sensibilidade às demandas ambientais.

Essa concepção evolui para abordagens mais complexas, como a liderança transformacional, em que a relação entre líder e liderados transcende os vínculos transacionais. A ênfase desloca-se para aspectos simbólicos, afetivos e inspiradores, capazes de gerar engajamento coletivo e compromisso organizacional (Barreto et al., 2013).

A figura do líder deixa de ser apenas um gestor de tarefas e passa a atuar como mentor, influenciador e catalisador de mudanças culturais profundas. No campo da liderança estratégica, Rowe

(2002) distingue três categorias fundamentais: a liderança visionária, a liderança gerencial e a liderança estratégica propriamente dita.

Esta última emerge como uma síntese que conjuga pensamento de longo prazo, foco na inovação, investimento em capital humano e construção de culturas organizacionais de alto desempenho. Os líderes estratégicos são descritos como sujeitos capazes de antecipar cenários, conectar pessoas de modo intuitivo e promover decisões sustentadas por valores éticos e pela sustentabilidade institucional. A noção de liderança na contemporaneidade exige, portanto, uma reconfiguração dos papéis tradicionais.

Robbins (2003) salienta a necessidade de líderes capazes de transitar entre diferentes estilos conforme as exigências do contexto, promovendo tanto o alcance de metas quanto a coesão relacional das equipes. Tal adaptabilidade revela-se ainda mais crítica em ambientes organizacionais cada vez mais digitais, interdependentes e voláteis.

Nesse cenário, a liderança digital surge como um novo campo conceitual e prático. Estudos recentes demonstram que liderar em ambientes mediados por tecnologias exige competências específicas, tais como fluência digital, comunicação assíncrona eficaz e gestão de equipes remotas com foco em confiança e engajamento (Kane et al., 2015; Sawy et al., 2016).

A liderança digital não substitui os modelos anteriores, mas os ressignifica ao introduzir a mediação tecnológica como elemento estruturante da ação gerencial.

2.2 ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA EM EQUIPES DIGITAIS E ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

A transformação digital das organizações, inclusive no setor educacional, impõe desafios inéditos à gestão e à liderança. Equipes distribuídas geograficamente, modelos híbridos de trabalho e a intensificação do uso de tecnologias de informação e comunicação demandam novas formas de organização e atuação estratégica.

Estudos nacionais recentes apontam para a emergência de práticas inovadoras na liderança de equipes digitais, destacando-se a importância da comunicação eficaz, da clareza de papéis e da confiança como pilares do desempenho coletivo (Freitas et al., 2023; Marques; Lemos, 2023).

A literatura aponta que a liderança digital bem-sucedida articula elementos transacionais – como definição de metas e recompensas – a elementos transformacionais, como inspiração, motivação intrínseca e construção de propósito compartilhado (Samartinho et al., 2012).

Os líderes eficazes nesse novo ambiente são aqueles capazes de alinhar estratégias organizacionais às potencialidades tecnológicas, promovendo ambientes colaborativos e inovadores

mesmo em contextos de alta dispersão espacial. Além disso, a liderança em organizações educacionais requer uma compreensão ampliada das demandas pedagógicas, culturais e tecnológicas.

Estudo de Cardoso et al. (2024) revela que líderes escolares que utilizam plataformas digitais de forma estratégica não apenas otimizam a gestão, mas também influenciam positivamente o engajamento docente e discente. Essa constatação é corroborada por Lima et al. (2023), que analisam o impacto das tecnologias digitais no desenvolvimento de competências docentes e na melhoria do clima institucional.

Outro aspecto relevante diz respeito à formação e desenvolvimento dos líderes para atuarem em ambientes digitalizados. Segundo Barbosa e Silva (2024), é imprescindível que os processos formativos contemplem o letramento digital, a capacidade analítica e a resiliência emocional. As competências do líder do século XXI não se restringem ao domínio técnico, mas incluem habilidades de escuta ativa, inteligência emocional e visão sistêmica.

Esses achados também dialogam com a pesquisa de Ramos e Costa (2023), que destacam o papel da liderança no enfrentamento das resistências à inovação tecnológica em instituições públicas. A mediação sensível entre tradição e inovação é apontada como competência-chave para garantir a sustentabilidade das mudanças propostas, sobretudo em contextos marcados por assimetrias de acesso, cultura organizacional enraizada e baixa flexibilidade institucional.

Por fim, estudos como o de Pires e Gonçalves (2023) enfatizam a centralidade da liderança colaborativa na construção de culturas escolares mais abertas ao uso de tecnologias. Ao invés de impor modelos padronizados, os líderes eficazes são aqueles que co-constroem estratégias com suas equipes, valorizando o conhecimento prático dos profissionais da ponta e promovendo ambientes de aprendizagem contínua e adaptabilidade.

Assim, a literatura revisitada articula contribuições clássicas e contemporâneas, nacionais e internacionais, configurando um arcabouço robusto para compreender os desafios e as oportunidades da liderança na era digital. As referências selecionadas não apenas aportam densidade teórica, mas também oferecem diretrizes práticas para o aprimoramento da gestão educacional em tempos de disrupção tecnológica.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou a abordagem da revisão integrativa da literatura, com o objetivo de consolidar diferentes perspectivas teóricas e empíricas acerca da liderança e das estratégias na era digital. Essa metodologia permite identificar tendências, desafios e lacunas no campo, oferecendo uma

compreensão abrangente do cenário organizacional contemporâneo marcado pela transformação digital.

A coleta dos dados foi realizada em bases reconhecidas pela relevância e abrangência nas áreas de gestão, administração, educação e tecnologia, incluindo Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar. A escolha dessas fontes visa assegurar a inclusão de estudos científicos de alta qualidade e impacto, tanto nacionais quanto internacionais. A busca concentrou-se em publicações recentes, com prioridade para os anos de 2023 a 2025, em função da rápida evolução do tema.

Foram utilizados descritores amplos, como “liderança digital”, “estratégias organizacionais”, “transformação digital”, “gestão na era digital” e “educação digital”, combinados por operadores booleanos, a fim de garantir o maior alcance e diversidade de abordagens.

Os critérios de seleção foram rigorosos, incluindo apenas artigos que abordassem diretamente a temática da liderança e estratégias no contexto da digitalização, publicados em periódicos qualificados e reconhecidos. Priorizaram-se estudos que apresentassem fundamentação teórica sólida e análises empíricas pertinentes, contemplando tanto autores clássicos quanto pesquisas contemporâneas.

Foram excluídos trabalhos indisponíveis na íntegra, que não tratassem do tema central, ou que apresentassem fragilidades metodológicas evidentes, tais como amostras insuficientes, ausência de rigor analítico ou inconsistências nos procedimentos.

O processo de seleção dos estudos ocorreu em etapas sucessivas, conforme ilustrado no fluxograma PRISMA. Inicialmente, foram identificados 57 registros nas bases de dados selecionadas: 15 na Scopus, 10 na Web of Science, 10 na SciELO e 20 no Google Scholar. Adicionalmente, 48 registros foram obtidos por outras fontes complementares. Após a remoção de duplicatas, o total de registros para triagem foi de 48.

Na etapa de triagem, esses 48 registros foram avaliados por título e resumo, com o objetivo de eliminar publicações fora do escopo. Na fase de elegibilidade, 23 artigos foram selecionados para leitura integral e avaliação detalhada. Desses, 11 textos foram excluídos por não atenderem aos critérios pré-estabelecidos: 5 não abordavam diretamente o tema, 3 apresentavam metodologia inadequada e 3 não estavam disponíveis na íntegra.

Por fim, 12 estudos foram incluídos na análise final, distribuídos da seguinte forma: 4 autores clássicos que fundamentam teoricamente o campo; 2 estudos internacionais de relevância e impacto científico; e 6 pesquisas nacionais recentes, publicadas entre 2023 e 2025, classificadas como Qualis A, garantindo a atualidade e qualidade do recorte adotado.

A análise qualitativa adotou uma abordagem interpretativa baseada na análise temática, buscando identificar padrões, convergências e divergências teóricas e práticas no campo. Atenção especial foi dedicada às implicações da digitalização para as dinâmicas de liderança e formulação estratégica, com ênfase na integração entre competências, estilos de liderança e resultados organizacionais.

O referencial teórico mobilizado contemplou autores clássicos essenciais para a fundamentação em liderança e gestão, como Bergamini (1994), Judge et al. (2002), Robbins (2003) e Rowe (2002), além de pesquisadores internacionais contemporâneos que destacam a centralidade da estratégia na transformação digital, como Kane et al. (2015) e Sawy et al. (2016). Complementaram a base teórica artigos nacionais recentes (2023-2025) que aprofundam a discussão em liderança educacional, práticas inovadoras de gestão e uso de tecnologias digitais, proporcionando uma análise contextualizada e atualizada.

Para garantir transparência e rigor na seleção dos estudos, foi utilizado o fluxograma PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), adaptado à presente revisão integrativa. A Figura 1 ilustra as etapas detalhadas de identificação, triagem, avaliação de elegibilidade e inclusão final dos artigos, demonstrando a robustez do processo metodológico adotado.

Figura 1 – Fluxograma PRISMA.



Fonte: Adaptado de PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Complementando o processo metodológico visualizado no fluxograma PRISMA, que delinea as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, aprofunda-se agora a análise qualitativa do material selecionado. A próxima etapa consiste na sistematização dos achados, permitindo identificar padrões interpretativos, convergências conceituais e contribuições empíricas que sustentam a articulação entre liderança, estratégias organizacionais e transformação digital.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1, que sintetiza os principais objetivos e conclusões das obras incluídas na revisão integrativa, oferecendo uma visão comparativa e estruturada das abordagens que fundamentam esta investigação.

Quadro 1 – Síntese dos objetivos e principais conclusões das referências utilizadas no estudo sobre liderança e estratégias na era digital

Referência	Objetivo / Foco	Conclusão / Ideia Principal
Bergamini (1994)	Analisar a liderança como processo de criação de sentido nas organizações.	Liderança é fundamentalmente a administração do sentido para engajamento e motivação.
Judge et al. (2002)	Revisar a relação entre personalidade e liderança, quantitativa e qualitativa.	Traços de personalidade influenciam significativamente a eficácia da liderança.
Robbins (2003)	Apresentar conceitos fundamentais sobre gestão e comportamento humano nas organizações.	A gestão eficaz depende da compreensão das pessoas e do ambiente organizacional.
Rowe (2002)	Discutir a criação de valor a partir da liderança.	Liderança eficaz gera valor organizacional por meio da visão estratégica e influência.
Kane et al. (2015)	Investigar fatores que impulsionam a transformação digital nas organizações.	A estratégia, mais que a tecnologia, é o principal motor da transformação digital.
Sawy et al. (2016)	Analisar a construção da liderança digital na LEGO e suas capacidades empresariais.	Capacidades organizacionais robustas e cultura digital são chave para liderança digital eficaz.
Costa, Santos & Moura (2024)	Estudar gestão inovadora em instituições educacionais na era digital.	Ferramentas e estratégias digitais são essenciais para a transformação educacional.
Ferreira & Almeida (2024)	Examinar a adaptação da gestão de pessoas à nova geração na era digital.	A liderança deve ser flexível e adaptativa às novas demandas geracionais e tecnológicas.
Malta et al. (2024)	Investigar estratégias para liderança educacional eficiente.	Liderança estratégica é necessária para o sucesso da gestão educacional em contextos digitais.
Reis-Andersson (2024)	Avaliar a liderança digital na ampliação do acesso à tecnologia na educação básica.	A prática orientada à digitalização amplia o acesso e a efetividade da educação.
Silva et al. (2024)	Analisar práticas inovadoras e ferramentas de gestão em instituições educacionais digitais.	A inovação na gestão institucional é um diferencial para a competitividade e sustentabilidade.
Silva & Pereira (2023)	Estudar o uso da inteligência artificial no controle interno das organizações.	IA potencializa a eficiência e segurança nos processos organizacionais na transformação digital.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas referências selecionadas (2025).

Assim, a sistematização apresentada no Quadro 1 reafirma a robustez e a diversidade do referencial teórico mobilizado, composto por 12 estudos criteriosamente selecionados: quatro autores clássicos, fundamentais à compreensão dos fundamentos da liderança e da gestão; dois estudos internacionais de grande impacto sobre estratégias digitais em organizações complexas; e seis pesquisas nacionais recentes que espelham as transformações em curso no cenário brasileiro, especialmente no campo educacional.

Essa arquitetura bibliográfica assegura densidade analítica, atualidade e aderência ao contexto investigado, conferindo solidez e profundidade ao exame reflexivo empreendido nesta investigação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das contribuições teóricas e empíricas presentes na literatura selecionada revela uma convergência significativa sobre o papel fundamental da liderança na promoção da transformação digital das organizações. No cerne dessa discussão, destaca-se que a liderança na era digital extrapola os paradigmas tradicionais ao incorporar competências voltadas para a inovação, a gestão do sentido organizacional e o alinhamento estratégico, criando um cenário desafiador e ao mesmo tempo promissor (Bergamini, 1994; Rowe, 2002).

Os clássicos da liderança ressaltam que a capacidade de criar significado e engajamento entre os colaboradores é um diferencial imprescindível para o sucesso organizacional, ainda mais relevante na contemporaneidade digital, em que as mudanças ocorrem em ritmo acelerado (Bergamini, 1994). Além disso, a revisão qualitativa e quantitativa realizada por Judge *et al.* (2002) enfatiza a importância das características pessoais do líder — tais como adaptabilidade, visão e capacidade de comunicação — que são determinantes para influenciar positivamente o comportamento das equipes no contexto da transformação digital.

A transformação digital exige, portanto, líderes que não apenas dominem aspectos tecnológicos, mas que saibam integrar a tecnologia a estratégias que promovam valor sustentável para a organização (Kane *et al.*, 2015). Essa abordagem estratégica, que privilegia a visão holística da organização, é corroborada por Sawy *et al.*, (2016), que destacam como a empresa LEGO desenvolveu capacidades organizacionais sólidas por meio de uma liderança digital robusta, capaz de conectar visão, cultura e tecnologia.

No contexto nacional, as contribuições recentes ampliam esse panorama ao evidenciar a necessidade de uma gestão inovadora, centrada em pessoas e ferramentas digitais, para potencializar a transformação educacional e organizacional (Costa, Santos & Moura, 2024; Ferreira & Almeida, 2024). O papel do líder educacional, por exemplo, destaca-se como estratégico na adoção e

disseminação de práticas digitais que ampliam o acesso e a qualidade da educação básica (Malta *et al.*, 2024; Reis-Andersson, 2024).

Os desafios da liderança na era digital, conforme evidenciado por Silva *et al.* (2024) e Silva & Pereira (2023), envolvem a adaptação a novas formas de gestão, uso intensivo da inteligência artificial e processos de controle interno automatizados, o que exige uma postura proativa e flexível dos líderes. Essas dinâmicas reforçam a ideia de que a liderança digital é um fenômeno multidimensional, que requer equilíbrio entre competências técnicas e socioemocionais (Robbins, 2003).

Ademais, a rotatividade observada em cargos de liderança técnica no Brasil (citado na introdução) sugere uma lacuna entre as expectativas das organizações e a efetiva preparação dos líderes para lidar com as demandas da transformação digital. Isso indica que, para além da adoção de tecnologias, é imprescindível investir no desenvolvimento humano e na formação de lideranças capazes de navegar na complexidade digital com sensibilidade e estratégia (Judge *et al.*, 2002; Kane *et al.*, 2015).

Por fim, a convergência dos estudos destaca que a liderança na era digital não se limita a um conjunto fixo de características, mas configura-se como um processo dinâmico e contextual, que exige constante aprendizado e adaptação (Bergamini, 1994; Sawy *et al.*, 2016). A criação de valor organizacional, nesse sentido, depende de lideranças que saibam promover a integração entre pessoas, processos e tecnologia, alinhando a cultura organizacional às estratégias de transformação digital (Rowe, 2002).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário atual atravessado por transformações tecnológicas aceleradas, os líderes na era digital enfrentam o imperativo da adaptabilidade, da visão estratégica e do domínio de recursos tecnológicos diversificados para conduzir suas equipes rumo à inovação e à transformação organizacional.

Mais do que administrar processos, é imprescindível que lideranças digitais compreendam e gerenciem o desenvolvimento das competências pessoais de seus colaboradores, reconhecendo que tais competências constituem uma complexa combinação de conhecimentos, habilidades, atributos, desempenho e autoconfiança — elementos que podem ser sistematicamente aprimorados por meio de práticas de treinamento e feedback contínuo (Braga; Perestrello; Ribeiro, 2015).

Nesse cenário, a liderança assume contornos que vão além da supervisão técnica, abraçando a responsabilidade de construir um ambiente organizacional sustentado pela confiança, transparência e alinhamento estratégico.

A gestão eficaz em contextos digitais requer, portanto, uma interlocução clara e objetiva, ancorada na utilização consciente das ferramentas digitais mais adequadas às necessidades específicas da equipe e da organização (Braga; Perestrello; Ribeiro, 2015).

A habilidade para selecionar e operar essas tecnologias com segurança, assegurando a proteção de dados e a integridade da comunicação, é um diferencial que agrega valor à prática da liderança digital.

Liderar na era digital vai além da simples gestão; é um convite constante à reinvenção. A liderança digital pulsa como a energia que move a transformação, cultivando inovação, alinhamento e valor em um cenário complexo e interligado.

Ao combinar o talento humano com as tecnologias emergentes, o líder torna-se um criador de novas possibilidades, capaz de inspirar, conectar pessoas e orquestrar sinergias que garantem não apenas a sobrevivência, mas a prosperidade das organizações na economia digital.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38274>. Acesso em: 20 maio 2025.

COSTA, I. T. da; SANTOS, M. F.; MOURA, L. R. Gestão inovadora de instituições educacionais na era digital: estratégias, ferramentas e desafios para a transformação educacional. *Caderno Pedagógico*, [S.l.], v. 21, n. 9, e7897, 2024. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/7897>. Acesso em: 20 maio 2025.

FERREIRA, L.; ALMEIDA, B. Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de profissionais na era digital. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S.l.], v. 15, n. 1, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4169>. Acesso em: 20 maio 2025.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; ILIES, R.; GERHARDT, M. W. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, Washington, DC, v. 87, n. 4, p. 765-780, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>. Acesso em: 20 maio 2025.

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, MA, v. 14, n. 3, p. 1-25, 2015. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>. Acesso em: 20 maio 2025.

MALTA, D. P. de L. N.; LOURES, D. A. M.; FACCHINETTI, D. R. C.; ANDRADE, K. R. dos S.; KAZMIERCZAK, V. J.; ROMÃO, A. A.; BERNARDO, A. P. M.; PICANÇO, R. de J. dos S. Liderança educacional: estratégias para uma gestão eficiente. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, [S.l.], v. 13, n. 2, e1007, 2024. DOI: 10.23900/2359-1552v13n2-117-2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1007>. Acesso em: 20 maio 2025.

PAGE, M. J.; MCKENZIE, J. E.; BOSSUYT, P. M.; BOUTRON, I.; HOFFMANN, T. C.; MULROW, C. D.; MOHER, D. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, [S.l.], v. 372, n71, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Acesso em: 20 maio 2025.

REIS-ANDERSSON, J. Liderança em digitalização: uma abordagem orientada para a prática na expansão do acesso e da aplicação de tecnologias digitais na educação básica. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, v. 33, n. 3, p. 163-181, set./dez. 2024. DOI: 10.35699/2238-037X.2024.54086. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/54086>. Acesso em: 20 maio 2025.

ROBBINS, S. P. A verdade sobre gerenciar pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROWE, G. Liderança e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03>. Acesso em: 20 maio 2025.

SAWY, O. A. E.; AMSINCK, H.; KRÆMMERGAARD, P.; VINTHER, A. L. How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. MIS Quarterly Executive, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 141-166, 2016. DOI: 10.4324/9780429286797-8. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780429286797-8>. Acesso em: 20 maio 2025.

SILVA, J. C. da; SANTOS, A. C. dos; NASCIMENTO, C. H.; TANAKA, R. A.; SILVA, T. P. A. da; OLIVEIRA, T. L. de. Gestão de instituições educacionais na era digital: práticas inovadoras e ferramentas de gestão. Contribuciones a las Ciencias Sociales, [S.l.], v. 17, n. 9, e10274, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.9-044. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/10274>. Acesso em: 20 maio 2025.

SILVA, R.; PEREIRA, A. Transformação digital na contemporaneidade: IA no controle interno das organizações. Revista de Gestão e Secretariado, [S.l.], v. 14, n. 2, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/4647/3038/14833>. Acesso em: 20 maio 2025.