

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PARA A ERA DIGITAL****LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR THE DIGITAL AGE****DESARROLLO DE LIDERAZGO PARA LA ERA DIGITAL**

<https://doi.org/10.56238/ERR01v10n4-024>

**Emerson Soares Santos**

Mestre em Ciências das Religiões

Instituição: Faculdade Unida de Vitória

E-mail: emerson@editoralattice.com.br

**Felipe Edward Ribeiro Pinheiro**

Mestre em Administração de Empresas

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales

E-mail: email@gmail.com

**Renata de Farias Falangola**

Doutoranda em Ciências Jurídicas

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales

E-mail: renatafalangola@hotmail.com

**Ricardo de Oliveira Paolillo Costa**

Graduado em Administração de Empresas

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

E-mail: ricardopaolillo@outlook.com

**Deborah Itana Magalhaes Correia Mello**

Mestranda em Ciências na Administração de Empresas

Instituição: Must University

E-mail: debmello@gmail.com

**Joana D'Arc de Oliveira**

Doutoranda em Administração

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí

E-mail: joana.oliveira@ufpr.br

**RESUMO**

A transformação digital tem reconfigurado de maneira profunda as formas de gestão e os modelos de liderança, impondo às organizações desafios inéditos no século XXI. Este artigo analisa criticamente o desenvolvimento de lideranças para a era digital, examinando a evolução dos modelos teóricos de liderança, as competências emergentes, os desafios organizacionais e estratégicos e a articulação entre inovação e sustentabilidade. Partindo de uma revisão bibliográfica sistemática em bases nacionais e internacionais, foram selecionados estudos publicados entre 2018 e 2025, complementados por

relatórios institucionais de referência. Os resultados indicam que a liderança digital não rompe com os paradigmas anteriores, mas os ressignifica, integrando elementos transformacionais e contingenciais em contextos mediados por tecnologias digitais. Constatou-se que competências como adaptabilidade, inteligência socioemocional, visão estratégica orientada por dados e sensibilidade ética são centrais para a eficácia do líder digital. Identificaram-se ainda desafios relacionados à resistência cultural, à gestão de equipes híbridas e aos dilemas éticos do uso de dados e automação. Conclui-se que a liderança digital deve ser compreendida como prática socio-técnica e estratégica, capaz de promover inovação contínua e sustentabilidade organizacional, constituindo-se como elemento-chave para a competitividade e legitimidade institucional em ambientes de alta complexidade.

**Palavras-chave:** Liderança Digital. Transformação Organizacional. Competências Gerenciais. Sustentabilidade.

## ABSTRACT

Digital transformation has profoundly reconfigured management approaches and leadership models, posing unprecedented challenges to organizations in the 21st century. This article critically analyzes leadership development for the digital age, examining the evolution of theoretical leadership models, emerging competencies, organizational and strategic challenges, and the connection between innovation and sustainability. Based on a systematic literature review of national and international databases, studies published between 2018 and 2025 were selected, supplemented by reference institutional reports. The results indicate that digital leadership does not break with previous paradigms, but rather redefines them, integrating transformational and contingent elements in contexts mediated by digital technologies. It was found that competencies such as adaptability, socio-emotional intelligence, data-driven strategic vision, and ethical sensitivity are central to the effectiveness of digital leaders. Challenges related to cultural resistance, hybrid team management, and the ethical dilemmas of using data and automation were also identified. The conclusion is that digital leadership should be understood as a socio-technical and strategic practice capable of promoting continuous innovation and organizational sustainability, constituting a key element for competitiveness and institutional legitimacy in highly complex environments.

**Keywords:** Digital Leadership. Organizational Transformation. Management Competencies. Sustainability.

## RESUMEN

La transformación digital ha reconfigurado profundamente los enfoques de gestión y los modelos de liderazgo, planteando desafíos sin precedentes a las organizaciones del siglo XXI. Este artículo analiza críticamente el desarrollo del liderazgo para la era digital, examinando la evolución de los modelos teóricos de liderazgo, las competencias emergentes, los desafíos organizacionales y estratégicos, y la conexión entre innovación y sostenibilidad. A partir de una revisión sistemática de la literatura en bases de datos nacionales e internacionales, se seleccionaron estudios publicados entre 2018 y 2025, complementados con informes institucionales de referencia. Los resultados indican que el liderazgo digital no rompe con los paradigmas previos, sino que los redefine, integrando elementos transformacionales y contingentes en contextos mediados por las tecnologías digitales. Se constató que competencias como la adaptabilidad, la inteligencia socioemocional, la visión estratégica basada en datos y la sensibilidad ética son fundamentales para la eficacia de los líderes digitales. También se identificaron desafíos relacionados con la resistencia cultural, la gestión de equipos híbridos y los dilemas éticos del uso de datos y la automatización. La conclusión es que el liderazgo digital debe entenderse como una práctica sociotécnica y estratégica capaz de promover la innovación continua y la sostenibilidad organizacional, constituyendo un elemento clave para la competitividad y la legitimidad institucional en entornos altamente complejos.



**Palabras clave:** Liderazgo Digital. Transformación Organizacional. Competencias Directivas. Sostenibilidad.

1 0 0  
1 1 0  
1 0 0  
1 0 1 0 1 1 0 0  
1 1 1 1 0 0  
1 0 0 1 0 0  
1 0 1 0 0 1 0 1

1 0 0 1 0 0  
1 1 0 1 1 0  
1 0 0 1 0 0  
1 0 1 0 1 1 0 1  
1 1 1 0 0 1 1  
1 0 0 1 1 0 1 0 0  
1 0 1 1 0 0 1 0 1  
1 0 1 0 1

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações digitais vivenciadas nas últimas décadas impactaram de maneira significativa a gestão organizacional e os modelos de liderança, configurando um cenário em que a capacidade de adaptação e inovação se tornou determinante para a competitividade. Tecnologias como inteligência artificial, big data, internet das coisas e automação de processos não apenas alteraram os fluxos de trabalho e a tomada de decisão, mas também impuseram às organizações novos dilemas estratégicos e culturais (NADKARNI; PRÜGL, 2021). Nesse contexto, a liderança emerge como fator crítico, visto que os líderes não apenas conduzem processos de mudança, mas também atuam como mediadores entre as potencialidades tecnológicas e as demandas humanas.

A relevância do tema justifica-se pela constatação de que muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em desenvolver lideranças alinhadas às exigências da era digital. Embora a literatura contemporânea já aponte competências centrais, como adaptabilidade, inteligência emocional e visão estratégica orientada por dados, a incorporação dessas habilidades no cotidiano organizacional nem sempre ocorre de forma consistente (BERTONI; SILVA, 2023). Tal lacuna revela a necessidade de estudos que aprofundem a compreensão do fenômeno e orientem práticas de desenvolvimento de líderes capazes de lidar com ambientes dinâmicos, híbridos e multiculturais.

Parte-se, assim, da hipótese de que o desenvolvimento de lideranças digitais eficazes depende da integração de competências técnicas, socioemocionais e éticas, que juntas possibilitam não apenas a adoção de inovações tecnológicas, mas a construção de organizações sustentáveis, colaborativas e competitivas em longo prazo. Sem essa integração, a digitalização corre o risco de restringir-se a um processo instrumental, desvinculado de valores organizacionais e sociais, comprometendo o engajamento humano e a própria legitimidade da gestão (WESTERMAN, 2021).

Dessa forma, o objetivo geral deste artigo é **analisar criticamente o desenvolvimento de lideranças na era digital**, destacando as competências emergentes, os desafios organizacionais e as implicações estratégicas que permeiam esse processo. Especificamente, busca-se: (i) examinar a evolução dos modelos de liderança até sua ressignificação no contexto digital; (ii) identificar as principais competências e habilidades requeridas dos líderes digitais; e (iii) discutir os desafios organizacionais e estratégicos relacionados à consolidação desse perfil de liderança.

A justificativa para tal investigação repousa na necessidade de articular a teoria da liderança com as transformações tecnológicas em curso, oferecendo subsídios tanto para a academia quanto para a prática organizacional. No plano acadêmico, contribui-se para o avanço do debate sobre a ressignificação das teorias clássicas de liderança diante da sociedade conectada. No plano prático, fornecem-se elementos que podem orientar programas de formação e desenvolvimento de lideranças digitais, ampliando a capacidade das organizações de enfrentar cenários complexos e incertos.



Assim, a presente investigação insere-se no esforço de compreender como a liderança digital pode constituir não apenas um diferencial competitivo, mas um fator estruturante para organizações mais inovadoras, éticas e socialmente responsáveis, em consonância com as exigências do século XXI.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, tendo em vista a necessidade de compreender em profundidade os processos de desenvolvimento de lideranças no contexto da era digital. A escolha da pesquisa qualitativa justifica-se pela possibilidade de captar significados, percepções e interpretações atribuídas pelos sujeitos e pela literatura ao fenômeno investigado, indo além da mensuração de variáveis e privilegiando a análise crítica das dinâmicas sociais e organizacionais (CRESWELL; CRESWELL, 2023).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a investigação fundamenta-se em revisão bibliográfica sistemática, realizada a partir de bases de dados nacionais e internacionais — como Scopus, Web of Science, SciELO e Spell — com foco em artigos publicados entre 2018 e 2025, período em que se observa maior intensificação das discussões sobre liderança digital. O critério de seleção dos trabalhos considerou a relevância científica (fator de impacto e classificação Qualis), a atualidade das contribuições e a aderência temática às dimensões de liderança, transformação digital e gestão organizacional. Para ampliar a robustez da análise, também foram incluídos relatórios institucionais de referência, como publicações do *MIT Sloan Management Review* e da *Deloitte Insights*, que oferecem perspectivas aplicadas sobre o tema.

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), permitindo a categorização das contribuições identificadas e a construção de eixos interpretativos que dialogam com os objetivos da pesquisa. Assim, foram estabelecidas três categorias analíticas principais: (i) competências e habilidades emergentes para líderes digitais; (ii) desafios organizacionais e culturais no processo de transformação digital; e (iii) impactos estratégicos da liderança digital na gestão contemporânea.

Essa estratégia metodológica possibilita não apenas a sistematização do conhecimento produzido sobre o tema, mas também a identificação de lacunas e contradições presentes na literatura, contribuindo para uma reflexão crítica que ultrapassa o caráter descritivo. O rigor na seleção e análise das fontes garante a validade do estudo, enquanto a opção pela abordagem qualitativa e pela análise interpretativa favorece a construção de uma visão abrangente sobre o fenômeno em questão, em consonância com os padrões exigidos pela pesquisa em Administração (YIN, 2018).

### 3 REFERENCIAL TEORICO

#### 3.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE LIDERANÇA E A TRANSIÇÃO PARA O CONTEXTO DIGITAL

A liderança, enquanto objeto de estudo, tem sido historicamente atravessada por distintas correntes teóricas que refletem não apenas as mudanças no campo da Administração, mas também os contextos sociais, políticos e econômicos em que se desenvolveram. Os primeiros estudos sistematizados remontam às teorias dos traços, formuladas na primeira metade do século XX, que buscavam identificar características inatas dos líderes, como carisma, autoconfiança e assertividade, entendendo a liderança como dom natural de determinados indivíduos (STOGDILL, 1948). Apesar de pioneiras, tais abordagens foram criticadas por seu reducionismo, já que desconsideravam fatores contextuais e a dinâmica relacional entre líderes e liderados.

Em resposta às limitações dessas perspectivas, emergiram as teorias comportamentais, notadamente os estudos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan, nas décadas de 1940 e 1950, que deslocaram o foco da análise dos traços para os comportamentos observáveis do líder. Tais teorias revelaram que a eficácia da liderança poderia ser desenvolvida a partir de estilos de orientação voltados a tarefas e pessoas (YUKL, 2013). Ainda assim, sua insuficiência em explicar a variação de resultados em contextos diversos conduziu ao surgimento das teorias contingenciais e situacionais, que introduziram a ideia de que a eficácia da liderança depende da adequação do estilo ao contexto, conforme sugerido por Fiedler (1967) e Hersey e Blanchard (1969).

A partir dos anos 1970 e 1980, a literatura avançou para modelos mais complexos, destacando-se a distinção entre liderança transacional e transformacional, propostas por Burns (1978) e aprofundadas por Bass (1990). A primeira orientava-se pela lógica da troca e da recompensa, enquanto a segunda enfatizava inspiração, motivação e engajamento coletivo. A liderança transformacional ganhou destaque por sua adequação a cenários de mudança e inovação, tornando-se uma das perspectivas mais citadas e revisitadas na literatura contemporânea (ANTONAKIS; HOUSE, 2014).

No início do século XXI, a intensificação da globalização e da aceleração tecnológica impulsionou a emergência de modelos ainda mais flexíveis, como a liderança distribuída, a liderança adaptativa e a liderança compartilhada. Tais modelos refletem a crescente necessidade de colaboração em rede, aprendizagem organizacional e descentralização da autoridade, reconhecendo que o poder de liderar não reside em um único indivíduo, mas se constrói em processos coletivos e interdependentes (ANTONAKIS; DAY, 2018).

A transição para o contexto digital radicalizou esse movimento. A chamada liderança digital emerge como paradigma capaz de responder às exigências de um ambiente marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). Nesse cenário, a liderança não se limita mais a dirigir



ou controlar, mas envolve a orquestração de equipes dispersas geograficamente, a tomada de decisão orientada por dados e a capacidade de traduzir a transformação tecnológica em inovação estratégica e em engajamento humano (WESTERMAN, 2021).

Além disso, a liderança digital não rompe de forma absoluta com os modelos anteriores, mas os ressignifica. Elementos da liderança transformacional permanecem centrais, como a inspiração e a construção de propósito, mas são agora aplicados em contextos híbridos e mediados por tecnologias digitais. Da mesma forma, princípios contingenciais continuam relevantes, uma vez que o ambiente digital exige adaptação constante a variáveis externas, como mudanças regulatórias, novas plataformas e expectativas sociais (WU et al., 2021).

Assim, a evolução dos modelos de liderança demonstra um processo contínuo de complexificação teórica, que acompanha a transformação das organizações e da sociedade. O atual estágio, marcado pela transição digital, indica que a liderança deve ser compreendida como uma prática socio-técnica, que integra competências humanas e tecnológicas, transcendendo a visão individualista do líder-herói. Dessa forma, o estudo da liderança digital revela não apenas uma nova etapa do desenvolvimento teórico, mas um marco paradigmático que redefine os fundamentos da gestão organizacional no século XXI.

### 3.2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO LÍDER NA ERA DIGITAL

O avanço da transformação digital alterou de modo irreversível as bases do exercício da liderança, exigindo uma reconfiguração profunda das competências necessárias para conduzir pessoas e organizações em ambientes de crescente complexidade. Se os modelos clássicos de liderança destacavam traços individuais, comportamentos ou estilos contingenciais, o cenário digital demanda um perfil multifacetado, capaz de articular simultaneamente a alfabetização tecnológica, a inteligência socioemocional e uma visão ética e estratégica voltada à sustentabilidade organizacional (NADKARNI; PRÜGL, 2021).

Uma primeira competência central para o líder na era digital é a capacidade de leitura e análise de dados. O acesso massivo a informações — impulsionado pelo big data e pela inteligência artificial — tornou o processo decisório mais veloz, mas também mais complexo. Westerman (2021) observa que os líderes digitais não precisam ser especialistas técnicos, mas devem ser capazes de interpretar os insights fornecidos pelas ferramentas digitais e conectá-los à estratégia organizacional. Nesse sentido, a competência analítica emerge como um diferencial competitivo, uma vez que decisões orientadas por dados reduzem riscos e ampliam a capacidade de inovação.

No entanto, o domínio técnico por si só é insuficiente. A literatura aponta que habilidades socioemocionais, especialmente a inteligência emocional, a empatia e a capacidade de comunicação

em múltiplos canais, são indispensáveis para manter a coesão de equipes distribuídas e multiculturais (SCHWARTZ; ANGERAMI; KULKARNI, 2020). O líder digital deve cultivar um ambiente de confiança em contextos nos quais a interação ocorre predominantemente por meios virtuais, nos quais a ausência de contato físico intensifica os riscos de isolamento e desengajamento. Assim, liderar no digital exige também a habilidade de construir sentido para a equipe, inspirando propósito e pertencimento.

Outro eixo fundamental de competências é a gestão da aprendizagem contínua. Em ecossistemas digitais, a obsolescência do conhecimento ocorre em ritmo acelerado, tornando o aprendizado organizacional um fator de sobrevivência. O líder digital precisa agir como facilitador da aprendizagem, estimulando práticas de experimentação, feedback constante e criação de comunidades de prática (GIL; ANTUNES, 2022). Essa postura dialoga com o conceito de *leader as a coach*, no qual o líder assume papel menos diretivo e mais voltado ao desenvolvimento das potencialidades individuais e coletivas.

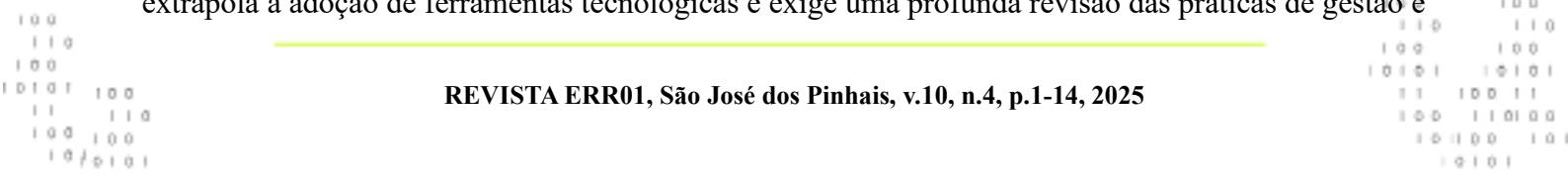
A dimensão ética também ocupa lugar central. A digitalização gera dilemas relacionados à automação do trabalho, à privacidade dos dados e à desigualdade no acesso às tecnologias. Líderes digitais são convocados a desenvolver competências éticas e reflexivas, capazes de equilibrar ganhos de produtividade com responsabilidade social. De acordo com Wu et al. (2021), a liderança digital efetiva deve combinar inovação tecnológica com valores de equidade, inclusão e sustentabilidade, sob pena de comprometer a legitimidade organizacional no longo prazo.

Por fim, destaca-se a competência de gestão da diversidade em ambientes digitais. Organizações que operam globalmente enfrentam o desafio de integrar equipes multiculturais, com diferentes expectativas e formas de trabalho. O líder digital deve desenvolver sensibilidade intercultural, reconhecendo a diversidade como recurso estratégico para a inovação. Tal competência envolve não apenas tolerância à diferença, mas a habilidade de criar sistemas de colaboração nos quais múltiplas perspectivas se transformem em soluções criativas (BERTONI; SILVA, 2023).

Assim, observa-se que o líder digital contemporâneo precisa ser mais do que um gestor de processos: deve ser um orquestrador de interações humanas e tecnológicas, capaz de transformar complexidade em oportunidade. Ao integrar competências técnicas, socioemocionais e éticas, a liderança digital se consolida como prática estratégica, indispensável para organizações que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um contexto de rápidas e disruptivas transformações.

### 3.3 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICOS DA LIDERANÇA DIGITAL

A transição das organizações para a era digital constitui um processo multifacetado, que extrapola a adoção de ferramentas tecnológicas e exige uma profunda revisão das práticas de gestão e



dos papéis atribuídos à liderança. A digitalização traz consigo promessas de maior eficiência, agilidade e inovação, mas também impõe barreiras organizacionais e dilemas estratégicos que desafiam os líderes contemporâneos. Nesse contexto, compreender os limites e as contradições do exercício da liderança digital é fundamental para avaliar sua efetividade e sustentabilidade (NADKARNI; PRÜGL, 2021).

Um dos principais desafios organizacionais refere-se à resistência cultural à mudança. As organizações, especialmente as mais tradicionais, frequentemente operam sob estruturas hierárquicas rígidas, com práticas consolidadas que se mostram incompatíveis com a lógica ágil e colaborativa exigida pelo digital. A literatura evidencia que a transformação digital falha em grande parte dos casos não por questões técnicas, mas por barreiras culturais e humanas (WESTERMAN, 2021). Cabe ao líder atuar como agente de mudança, construindo narrativas que associem o uso de tecnologias ao propósito organizacional e aos valores coletivos, de modo a reduzir a insegurança e fomentar o engajamento dos colaboradores.

Outro desafio recorrente diz respeito à gestão de equipes híbridas e distribuídas, em que a mediação tecnológica substitui o contato físico. Embora esse modelo possibilite maior flexibilidade e alcance global, ele também amplia o risco de isolamento, perda de identidade organizacional e dificuldades de coordenação. Para contornar esses problemas, líderes digitais devem investir em práticas de comunicação transparente, promoção de confiança e fortalecimento do senso de pertencimento, adotando um papel menos controlador e mais facilitador (WU et al., 2021).

No plano estratégico, a liderança digital enfrenta o dilema de alinhar inovação tecnológica com responsabilidade social e ética. A utilização de algoritmos e inteligência artificial amplia a capacidade de análise e de previsão de cenários, mas levanta questões críticas relacionadas à privacidade de dados, viés algorítmico e impactos sobre o emprego. Nesse cenário, líderes são chamados a assumir não apenas uma função técnica, mas também política e ética, orientando a inovação de forma a equilibrar competitividade, transparência e justiça social (BERTONI; SILVA, 2023). Esse desafio conecta-se ao movimento global em torno dos princípios de ESG (*Environmental, Social and Governance*), que enfatizam a necessidade de vincular a transformação digital a práticas de governança ética e de sustentabilidade (DELOITTE, 2022).

Adicionalmente, há o desafio da redefinição das estruturas organizacionais. O modelo hierárquico verticalizado, típico da burocracia industrial, revela-se cada vez menos eficaz em ambientes digitais caracterizados pela necessidade de rapidez e inovação. Líderes digitais precisam, portanto, fomentar estruturas mais horizontais, baseadas em equipes autônomas e na experimentação contínua. Esse processo, contudo, não é isento de tensões, pois implica redistribuição de poder e



revisão de modelos de controle, exigindo do líder a habilidade de equilibrar autonomia e coerência estratégica (GIL; ANTUNES, 2022).

Outro ponto crucial diz respeito à gestão da diversidade em contextos globais. A digitalização conecta profissionais de diferentes países, culturas e formações, ampliando a diversidade, mas também os potenciais conflitos. Líderes digitais devem desenvolver competências interculturais e a habilidade de transformar a diversidade em ativo estratégico para a inovação, promovendo ambientes inclusivos e equitativos (WU et al., 2021).

Assim, os desafios da liderança digital podem ser compreendidos como um campo de tensões: entre inovação tecnológica e responsabilidade ética, entre eficiência operacional e bem-estar humano, entre descentralização e manutenção da coerência estratégica. A superação desses dilemas demanda líderes capazes de articular dimensões técnicas, sociais e políticas, reposicionando a liderança como prática socio-organizacional complexa. A liderança digital, portanto, não é apenas um conjunto de habilidades individuais, mas um processo coletivo e institucional que determina a capacidade das organizações de prosperar em um mundo marcado por disruptões constantes.

### 3.4 LIDERANÇA DIGITAL, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A liderança digital, além de responder às demandas de gestão de pessoas e tecnologias em ambientes complexos, ocupa papel estratégico na articulação entre inovação e sustentabilidade organizacional. No contexto da transformação digital, líderes não apenas implementam ferramentas tecnológicas, mas orientam processos de criação de valor que integram eficiência, responsabilidade social e legitimidade institucional. Nesse sentido, a liderança digital deve ser compreendida como vetor de inovação contínua e como mediadora das tensões entre competitividade e sustentabilidade, alinhando práticas empresariais a princípios de governança ética e de desenvolvimento sustentável (DELOITTE, 2022).

No que se refere à inovação, líderes digitais são desafiados a criar ecossistemas organizacionais que favoreçam a experimentação, a aprendizagem rápida e a abertura para parcerias externas. A literatura contemporânea ressalta que a inovação, em ambientes digitais, depende de estruturas menos hierárquicas e mais colaborativas, capazes de mobilizar equipes diversas em torno de objetivos comuns (WU et al., 2021). Nesse contexto, o líder assume o papel de facilitador da inovação, estimulando a curiosidade intelectual, tolerando falhas como parte do processo de aprendizado e promovendo a co-criação de soluções (WESTERMAN, 2021). Assim, a liderança digital transcende a lógica de comando e controle, aproximando-se de uma liderança adaptativa e distribuída, na qual a responsabilidade pela inovação é compartilhada.



Por outro lado, a sustentabilidade organizacional tornou-se eixo inescapável da atuação dos líderes digitais. A crescente pressão de investidores, reguladores e consumidores por práticas alinhadas aos critérios de ESG (*Environmental, Social and Governance*) coloca os líderes no centro da construção de organizações que integrem crescimento econômico, responsabilidade socioambiental e governança ética. Bertoni e Silva (2023) destacam que a liderança digital só é efetiva quando orientada por um propósito que vá além da lucratividade imediata, promovendo impacto positivo para os stakeholders e para a sociedade em geral. Nesse sentido, a inovação tecnológica precisa ser acompanhada por um compromisso com equidade, diversidade e sustentabilidade, sob pena de se tornar mera ferramenta de intensificação de desigualdades.

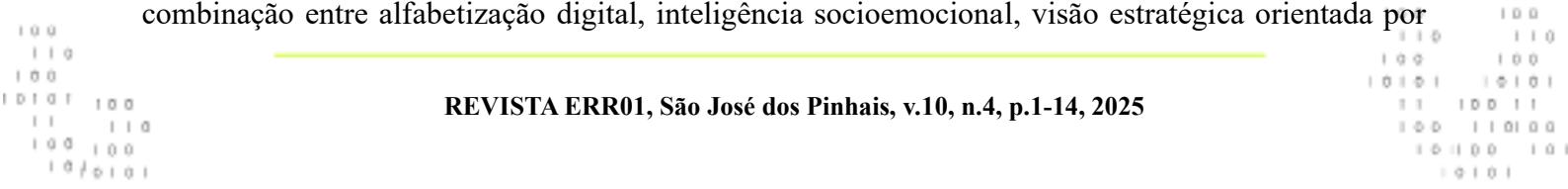
A articulação entre liderança digital, inovação e sustentabilidade evidencia também o papel político do líder no século XXI. Ao decidir sobre investimentos em automação, uso de dados e novas plataformas, líderes não apenas gerenciam recursos, mas influenciam diretamente o futuro do trabalho, as condições de inclusão social e a relação das organizações com o meio ambiente. Por isso, a liderança digital demanda uma postura reflexiva e crítica, que considere os impactos de longo prazo da inovação tecnológica e assegure que ela esteja a serviço do desenvolvimento humano e sustentável (NADKARNI; PRÜGL, 2021).

Por fim, deve-se reconhecer que inovação e sustentabilidade não são dimensões excludentes, mas complementares. Organizações capazes de alinhar práticas digitais inovadoras a compromissos éticos e ambientais constroem vantagens competitivas mais duradouras, pois conquistam não apenas mercados, mas também legitimidade social. Nesse horizonte, a liderança digital torna-se elemento estruturante para a consolidação de organizações resilientes, inovadoras e comprometidas com os desafios globais contemporâneos.

#### 4 CONCLUSÃO

O desenvolvimento de lideranças para a era digital representa não apenas uma atualização de práticas gerenciais, mas uma transformação paradigmática na forma de conceber e exercer o poder organizacional. A análise dos modelos de liderança demonstra que, historicamente, houve um deslocamento da ênfase em características individuais e estilos prescritivos para uma visão mais relacional, adaptativa e contextualizada. Esse percurso culmina na emergência da liderança digital como resposta aos desafios impostos pela sociedade conectada, marcada pela velocidade da inovação tecnológica, pela complexidade dos mercados e pela interdependência global.

As competências e habilidades demandadas aos líderes na era digital extrapolam a dimensão técnica e instrumental. A literatura contemporânea evidencia que a liderança eficaz hoje depende da combinação entre alfabetização digital, inteligência socioemocional, visão estratégica orientada por



dados e ética aplicada. Trata-se de um perfil multifacetado, capaz de articular tecnologia, pessoas e propósito em ambientes híbridos e dinâmicos. Nesse sentido, a liderança digital assume um caráter transversal, tornando-se um eixo estruturante para a construção de organizações inovadoras, resilientes e socialmente responsáveis.

Contudo, os desafios organizacionais e estratégicos permanecem expressivos. A resistência cultural à mudança, os dilemas éticos relacionados ao uso de dados e automação, bem como a necessidade de redefinir estruturas hierárquicas tradicionais, configuram barreiras significativas à efetividade da liderança digital. A superação desses obstáculos exige que líderes adotem uma postura reflexiva e crítica, conciliando eficiência competitiva com responsabilidade social e governança ética. Assim, a liderança digital não pode ser reduzida a uma competência operacional, mas deve ser compreendida como prática social e estratégica, com implicações diretas para a sustentabilidade organizacional.

Do ponto de vista teórico, este artigo contribui ao evidenciar que a liderança digital não rompe totalmente com os modelos anteriores, mas os ressignifica, incorporando novos elementos que respondem às demandas contemporâneas. Já em termos práticos, a análise sugere que organizações que investem na formação de líderes digitais — integrando habilidades técnicas, socioemocionais e éticas — tendem a se posicionar de forma mais competitiva e sustentável nos ecossistemas globais.

Por fim, reconhece-se que o fenômeno da liderança digital é dinâmico e ainda em construção, o que abre espaço para futuras pesquisas empíricas que aprofundem sua relação com variáveis como engajamento organizacional, inovação e governança corporativa. Investigações comparativas entre diferentes setores econômicos e contextos culturais também se mostram promissoras, ampliando a compreensão sobre como a liderança digital se manifesta em distintas realidades. Assim, a consolidação desse campo teórico-prático dependerá da capacidade de integrar abordagens interdisciplinares e críticas, reafirmando a relevância da Administração enquanto ciência aplicada às transformações do século XXI.

## REFERÊNCIAS

ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. *The nature of leadership*. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

ANTONAKIS, J.; HOUSE, R. J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 746–771, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2014.04.005>

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19–31, 1990.

BERTONI, F. C.; SILVA, J. F. Liderança e transformação digital: desafios para gestores em ambientes complexos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 2, p. 1–15, 2023. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220182>

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2023.

DELOITTE. 2022 Digital leadership report: Leading organizations in the digital era. Londres: Deloitte Insights, 2022.

GARTNER. The future of leadership in the digital age. Stamford: Gartner, 2020.

GIL, A. C.; ANTUNES, M. T. Liderança organizacional e as novas competências exigidas pela era digital. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 23, n. 4, p. 1–22, 2022. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220037>

GREENLEAF, R. K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press, 2002.

NADKARNI, S.; PRÜGL, R. Digital transformation: a review, synthesis, and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, v. 71, p. 233–365, 2021. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>

SCHWARTZ, J.; ANGERAMI, M.; KULKARNI, S. The post-digital era is upon us: What leaders must do next. *MIT Sloan Management Review*, v. 62, n. 3, p. 34–45, 2020.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, v. 25, n. 1, p. 35–71, 1948.

WESTERMAN, G. Leading in the digital era. *MIT Sloan Management Review*, v. 62, n. 4, p. 28–38, 2021.

WU, C.; MA, R.; YANG, Y.; GU, J. Leadership in the digital era: A review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, v. 12, p. 1–13, 2021. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727972>



YIN, R. K. Case study research and applications: Design and methods. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

YUKL, G. Leadership in organizations. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.