

LIDERANÇA DIGITAL COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS PARA A INOVAÇÃO

DIGITAL LEADERSHIP AS AN AGENT OF ORGANIZATIONAL
TRANSFORMATION: AN ANALYSIS OF CRITICAL FACTORS FOR
INNOVATION

Ciências Sociais Aplicadas • 23/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/782173136](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/782173136)

Diego Belchior Ferreira Santana¹

Célia de Oliveira de Santana²

RESUMO

O presente artigo analisa o papel da liderança digital como agente pivotal na transformação organizacional, identificando fatores críticos para inovação e sucesso empresarial em cenários de volatilidade e aceleração tecnológica. A transformação digital (TD) transcende a mera adoção tecnológica, demandando reconfiguração de modelos de negócio, processos e cultura, com ênfase no framework pessoas-processos-tecnologia (PPT) para medir inovação e integração. Este estudo revela que líderes digitais, caracterizados por mentalidade empreendedora, engajamento e literacia tecnológica, integram estilos transformacional, situacional e por recompensa contingente para fomentar comportamento inovador via empoderamento psicológico e compartilhamento de conhecimento. Os resultados destacam influências diferenciadas: engajamento humano e processos estratégicos impulsionam inovação, enquanto qualidade de dados e infraestrutura tecnológica favorecem integração, impactando desempenho organizacional. Contribuições teóricas reforçam interdependências PPT; implicações práticas orientam capacitação gerencial; pesquisas futuras sugerem estudos longitudinais empíricos.

Palavras-chave: Liderança Digital; Transformação Digital; Inovação Organizacional.

ABSTRACT

This article examines digital leadership as a pivotal agent in organizational transformation, identifying critical factors for innovation and business success amid volatility and technological acceleration. Digital transformation (DT) surpasses mere technology adoption, requiring reconfiguration of business models, processes, and culture via the people-processes-technology (PPT) framework to gauge innovation and integration. The study reveals that digital

leaders—marked by entrepreneurial mindset, engagement, and technological literacy—integrate transformational, situational, and contingent reward styles to foster innovative behavior through psychological empowerment and knowledge sharing. Findings highlight differential impacts: human engagement and strategic processes drive innovation, while data quality and technological infrastructure enhance integration, affecting organizational performance. Theoretical contributions reinforce PPT interdependencies; practical implications guide managerial training; future research proposes empirical longitudinal studies.

Keywords: Digital Leadership; Digital Transformation; Organizational Innovation.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital (TD) representa uma das mudanças mais profundas no cenário organizacional contemporâneo, transcendendo a mera adoção de tecnologias para ser como uma reconfiguração fundamental dos modelos de negócio, processos operacionais e cultura empresarial (Dillenburg; Froehlich; Bohnenberger, 2023). Em um ambiente caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, as organizações enfrentam o imperativo de se reinventar continuamente para manter sua relevância competitiva.

Neste contexto de mudanças aceleradas, emerge uma problemática central: o papel da liderança como elemento crítico para o sucesso da transformação digital, no qual líderes digitais ativam mecanismos psicológicos como *ownership* para fomentar inovação e compartilhamento de conhecimento (Sebetci; Çavuş; Çavuş, 2025). A relevância do estudo da temática decorre da necessidade de

verificar as falhas em iniciativas de TD devido às lacunas na liderança e à resistência cultural (Dillenburg; Froehlich; Bohnenberger, 2023).

A escassez de talentos digitais reforça a urgência de competências de liderança que promovam engajamento e comportamento inovador (Chang; Chen, 2025; Sebetci; Çavuş; Çavuş, 2025). O objetivo geral é analisar o papel da liderança digital como agente de transformação, identificando estilos adequados e fatores críticos via framework pessoas-processos-tecnologia (PPT).

Neste contexto de mudanças aceleradas, emerge uma problemática central: o papel da liderança como elemento crítico para o sucesso da transformação digital. Enquanto a tecnologia fornece os instrumentos necessários, são os líderes que direcionam, inspiram e capacitam suas equipes a navegar pelas complexidades desta transição (Sebetci; Çavuş; Çavuş, 2025). A literatura acadêmica e a prática empresarial convergem ao identificar a liderança digital não apenas como um facilitador, mas como um determinante essencial do êxito ou fracasso dos processos de digitalização organizacional.

O objetivo geral deste estudo é analisar o papel da liderança digital como agente de transformação organizacional, identificando os estilos de liderança mais adequados e os fatores críticos que influenciam o sucesso da inovação digital. Especificamente, buscase: (1) caracterizar os principais atributos da liderança digital no contexto da transformação organizacional; (2) examinar a relação entre diferentes estilos de liderança e o comportamento inovador nas organizações; (3) identificar os fatores críticos de sucesso organizados nos contextos de pessoas, processos e tecnologia; e (4) propor uma agenda de pesquisas futuras para o avanço do conhecimento nesta área.

2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

2.1. Transformação Digital nas Organizações

A transformação digital (TD) tem sido definida como o uso de novas tecnologias digitais para gerar melhorias nos negócios, agilizar operações e criar novos modelos organizacionais (Dillenburg; Froehlich; Bohnenberger, 2023). Mais do que uma questão meramente tecnológica, a TD representa uma reconfiguração estratégica que afeta fundamentalmente as proposições de valor, processos de negócio, operações e gestão organizacional.

A conceituação de transformação digital engloba múltiplas dimensões. Segundo Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023), a TD não deve ser resumida apenas em tecnologias, mas sim em estratégias que envolvam a implementação de recursos digitais para apoiar as transformações nos modelos de negócios. Esta perspectiva ampliada reconhece que a digitalização empresarial envolve mudanças profundas nas formas de trabalho, funções e ofertas de negócios causadas pela adoção de tecnologias digitais em diversos níveis organizacionais.

Os desafios da digitalização empresarial são múltiplos e complexos. Chang e Chen (2025) identificam que a transformação digital modifica as formas de trabalho em diversos níveis: no nível de processo, com a adoção de novas ferramentas digitais e agilização de processos; no nível da organização, com a oferta de novos serviços e novas maneiras de execução; no nível de domínio do negócio, com a mudança de papéis e cadeias de valor nos ecossistemas; e no nível da sociedade, com mudanças nas estruturas sociais e meios de tomada de decisão.

As oportunidades proporcionadas pela TD são igualmente significativas. Estudos demonstram que o uso efetivo de tecnologias digitais pode aprimorar a coleta de dados, melhorar a eficiência e produtividade, fornecer melhores modelos de negócio e fluxos de receita, além de proporcionar experiências superiores aos clientes (Chang; Chen, 2025). A transformação digital possibilita que as organizações criem valor através da digitalização de estruturas de negócios, permitindo melhorias nas relações com clientes, na competitividade organizacional, na gestão de dados e na capacidade de inovar.

No que concerne aos indicadores de sucesso da transformação digital, Chang e Chen (2025) propõem que a inovação e a integração constituem as duas principais dimensões para avaliar o êxito dos processos de digitalização. A inovação refere-se à capacidade organizacional de desenvolver novos produtos, serviços e processos através da aplicação de tecnologias digitais. Por sua vez, a integração diz respeito ao alinhamento e incorporação efetiva das tecnologias digitais aos recursos, processos e capacidades organizacionais existentes. Ambas as dimensões demonstraram, em estudos empíricos, influência significativa no desempenho organizacional, sendo consideradas indicadores robustos do sucesso da transformação digital.

2.2. Liderança Digital: Conceitos e Características

A liderança digital emergiu como um conceito fundamental no contexto da transformação organizacional contemporânea. Sebetci, Çavuş e Çavuş (2025) definem a liderança digital como uma abordagem estratégica e intencional que utiliza ativos e tecnologias digitais para alcançar objetivos organizacionais. No entanto, seu

escopo estende-se muito além das competências técnicas, incorporando uma mudança de mentalidade, um repensar das estruturas organizacionais tradicionais e um foco em agilidade, colaboração e inovação contínua.

A evolução do conceito de liderança digital reflete as transformações no ambiente empresarial. As primeiras publicações sobre TD e sua relação com a liderança ocorreram em 2011, discorrendo sobre ambientes altamente dinâmicos nos quais os líderes organizacionais precisavam adaptar-se rapidamente em resposta às mudanças no cenário competitivo e tecnológico (Dillenburg; Froehlich; Bohnenberger, 2023). Desde então, o conceito evoluiu para incorporar não apenas a capacidade de implementar tecnologia, mas também de cultivar uma cultura organizacional que valorize a experimentação e a aprendizagem contínua.

As características distintivas do líder digital incluem, primeiramente, o espírito empreendedor, que se manifesta na capacidade de identificar oportunidades de inovação através da aplicação de tecnologias digitais e na disposição para assumir riscos calculados (Su, 2025). Em segundo lugar, destaca-se a capacidade de engajamento, traduzida na habilidade de motivar e mobilizar equipes em torno de objetivos de transformação digital, criando um senso de propósito compartilhado. Por fim, a orientação ao cliente representa uma característica essencial, manifestada na compreensão profunda das necessidades dos usuários e na capacidade de traduzir insights tecnológicos em valor para os stakeholders.

Sebetci, Çavuş e Çavuş (2025) identificam que os líderes digitais não apenas implementam tecnologia, mas criam ambientes de trabalho

que apoiam tanto a criatividade individual quanto a inovação coletiva. Estes líderes possuem competências que incluem visão estratégica, pensamento sistêmico e literacia digital, permitindo-lhes criar condições propícias ao sucesso da transformação. A pesquisa dos autores demonstra ainda que a liderança digital ativa mecanismos psicológicos importantes, como o empoderamento dos funcionários, que por sua vez fomenta uma abordagem proativa à inovação.

A distinção entre liderança digital e modelos tradicionais de liderança reside fundamentalmente na forma como o líder interage com a tecnologia e a utiliza como catalisadora de mudanças organizacionais. Enquanto os modelos tradicionais de liderança focam primariamente nas relações interpessoais e na gestão de recursos físicos, a liderança digital integra a dimensão tecnológica como elemento central do processo de liderança (Dillenburg; Froehlich; Bohnenberger, 2023). O líder digital não apenas utiliza tecnologias, mas as incorpora estrategicamente para transformar processos, criar novos modelos de negócio e desenvolver capacidades organizacionais dinâmicas.

2.3. Estilos de Liderança no Contexto Digital

No contexto da transformação digital, diversos estilos de liderança emergem como particularmente relevantes para conduzir processos de mudança organizacional bem-sucedidos. A literatura identifica três principais abordagens que demonstram adequação ao ambiente digital: a liderança transformacional, a liderança situacional e a liderança por recompensa contingente.

2.3.1. Liderança Transformacional

A liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade de inspirar e motivar seguidores a transcenderem seus próprios interesses em prol de objetivos organizacionais maiores. No contexto digital, este estilo de liderança manifesta-se através da criação de uma visão compartilhada sobre o futuro digital da organização e da mobilização de recursos humanos e tecnológicos para sua realização (Su, 2025). Líderes transformacionais no ambiente digital promovem a aprendizagem organizacional, estimulam a criatividade e fomentam uma cultura de experimentação, elementos essenciais para o sucesso da inovação digital.

2.3.2. Liderança Situacional

A liderança situacional, caracterizada pela adaptação do estilo de liderança às circunstâncias específicas e ao nível de maturidade dos liderados, mostra-se particularmente adequada ao contexto de transformação digital devido à natureza dinâmica e incerta deste processo. Su (2025) argumenta que a liderança situacional permite aos gestores ajustarem suas abordagens conforme o estágio de maturidade digital da organização e o nível de competência digital dos colaboradores, proporcionando maior flexibilidade na gestão da mudança.

2.3.3. Liderança por Recompensa Contingente (Transacional)

A liderança por recompensa contingente, também conhecida como liderança transacional, fundamenta-se no estabelecimento de expectativas claras e no oferecimento de recompensas vinculadas ao desempenho. Su (2025) identifica que este estilo de liderança, embora frequentemente contrastado com abordagens transformacionais, desempenha papel significativo na

transformação digital ao criar mecanismos de incentivo à inovação e estabelecer ciclos virtuosos entre investimento e retorno inovador.

A pesquisa de Su (2025) sobre o comportamento de liderança por recompensa contingente no contexto digital revela características específicas de adequação. Primeiro, a liderança por recompensa contingente opera através da clarificação de papéis e do estabelecimento de contratos de desempenho explícitos, criando transparência sobre expectativas e resultados esperados. Além disso, este estilo demonstra particular eficácia em contextos onde os resultados são mensuráveis e onde a inovação pode ser incentivada através de sistemas de recompensa estruturados. Por outro aspecto, no ambiente digital, a liderança por recompensa contingente pode ser potencializada através de tecnologias que permitem feedback em tempo real e avaliação objetiva de desempenho.

A comparação e adequação dos estilos ao contexto da transformação digital sugere que nenhum estilo isolado é suficiente para conduzir processos complexos de mudança organizacional. Su (2025) argumenta que a eficácia da liderança na transformação digital depende da capacidade dos líderes de integrar elementos de diferentes estilos conforme as necessidades situacionais. Por exemplo, a visão inspiradora da liderança transformacional pode ser complementada pelos mecanismos de *accountability* da liderança por recompensa contingente, enquanto a flexibilidade da liderança situacional permite ajustes contextuais necessários ao longo do processo de transformação.

2.4. Fatores Críticos de Sucesso na Transformação Digital

A identificação e compreensão dos fatores críticos de sucesso (FCS) na transformação digital constituem elemento essencial para orientar as organizações em seus processos de digitalização. Chang e Chen (2025) propõem uma estrutura abrangente baseada no framework pessoas-processos-tecnologia (PPT) para conceptualizar de forma holística os fatores determinantes do sucesso da transformação digital.

2.4.1. Contexto Pessoas: Engajamento dos Funcionários

O contexto de pessoas refere-se às capacidades e atitudes dos trabalhadores e gestores envolvidos na transformação digital. Chang e Chen (2025) identificam dois fatores humanos críticos: o apoio da gestão e o engajamento dos funcionários. O apoio da gestão manifesta-se no nível de suporte geral oferecido pela alta administração, incluindo o fornecimento de recursos, a definição de direção estratégica e a liderança pelo exemplo. Gestores comprometidos podem auxiliar funcionários na resolução de problemas, proporcionar interações cooperativas e encorajar a criatividade ascendente.

O engajamento dos funcionários, por sua vez, refere-se à extensão em que os usuários participam ativamente do processo de transformação digital. Sebetci, Çavuş e Çavuş (2025) demonstram que o envolvimento ativo dos funcionários oferece vantagens significativas, incluindo melhor compreensão do sistema, redução da resistência à mudança e maior comprometimento com o sucesso da transformação. A pesquisa empírica dos autores revela que o engajamento dos funcionários influencia significativamente o comportamento inovador no trabalho e o compartilhamento de conhecimento, sendo este efeito mediado pela propriedade

psicológica que os colaboradores desenvolvem em relação às iniciativas digitais.

A propriedade psicológica emerge como conceito-chave no contexto de pessoas. Sebetci, Çavuş e Çavuş (2025) definem propriedade psicológica como um estado cognitivo e emocional no qual indivíduos percebem um senso de posse e conexão profunda com seu trabalho ou organização. Esta percepção fomenta maior senso de responsabilidade, comprometimento e identificação com objetivos organizacionais, resultando em motivação aprimorada, satisfação no trabalho e lealdade.

2.4.2. Contexto Processos: Gestão do Processo de Transformação

O contexto de processos engloba as estratégias e cultura organizacional que suportam a transformação digital. Chang e Chen (2025) identificam dois fatores críticos neste contexto: os objetivos de negócio e o processo de transformação. Os objetivos de negócio referem-se ao grau em que os funcionários compreendem as estratégias e benefícios da implementação da transformação digital. Um planejamento estratégico robusto fornece a fundação para uma estratégia de negócio clara e específica, reduzindo incertezas e clarificando ambiguidades nos canais de informação.

O processo de transformação, segundo Chang e Chen (2025), refere-se ao grau em que a gestão de processos e as características organizacionais se alinham com a implementação do projeto de transformação digital. Um processo de transformação bem executado assegura que as organizações estejam preparadas, alinhadas e capazes de adotar novas tecnologias digitais, conduzindo ao sucesso dos projetos. O processo cria um ambiente

que suporta a inovação nos processos e modelos de negócio, desempenhando papel crucial no fomento tanto do sucesso da inovação quanto da integração organizacional.

2.4.3. Contexto Tecnologia: Qualidade de Dados e Tecnologia de Desenvolvimento

O contexto tecnológico aborda a disponibilidade de recursos tecnológicos necessários à transformação digital. Chang e Chen (2025) destacam dois fatores essenciais: a tecnologia de desenvolvimento e a qualidade dos dados. A tecnologia de desenvolvimento refere-se ao grau em que hardware, software, métodos e programas são suficientes para atender aos requisitos de implementação da transformação digital. O fornecimento efetivo de ferramentas e frameworks assegura que as tecnologias digitais sejam efetivamente integradas aos processos de negócio.

A qualidade dos dados, conforme Chang e Chen (2025), constitui elemento crítico para o sucesso da transformação digital. Dados de alta qualidade reduzem riscos associados à inovação e proporcionam base sólida para tomada de decisão. A transformação digital baseada em dados de qualidade fornece aos usuários melhor compreensão dos contextos de decisão, aumenta a produtividade na tomada de decisões e modifica a forma como as tarefas são executadas. Os autores demonstram empiricamente que a qualidade dos dados está fortemente correlacionada tanto com o sucesso da inovação quanto com o sucesso da integração, sendo o único fator que influencia ambas as dimensões do sucesso da transformação digital.

A análise integrada dos três contextos revela que a transformação digital bem-sucedida requer abordagem holística que considere simultaneamente fatores relacionados a pessoas, processos e tecnologia. Chang e Chen (2025) demonstram empiricamente que estes contextos exercem influências parciais e diferenciais sobre os dois tipos de sucesso (inovação e integração), que por sua vez afetam o desempenho organizacional. Especificamente, seus resultados indicam que o contexto de pessoas (através do engajamento dos funcionários), o contexto de processos (através do processo de transformação) e o contexto de tecnologia (através da qualidade dos dados) influenciam o sucesso da inovação, enquanto apenas o contexto tecnológico (através da tecnologia de desenvolvimento e qualidade dos dados) influencia significativamente o sucesso da integração.

3. O PAPEL DA LIDERANÇA DIGITAL NA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

A transformação digital, entendida como um processo sistêmico de reconfiguração organizacional baseado na integração de tecnologias emergentes e na mudança cultural das empresas, requer uma liderança capaz de promover, sustentar e direcionar esse movimento estratégico. A literatura recente enfatiza que a liderança digital assume um papel essencial no alinhamento entre pessoas, processos e tecnologia, os três eixos fundamentais do sucesso da transformação digital (Chang; Chen, 2025). Nessa perspectiva, o líder digital não se restringe à adoção de soluções tecnológicas, mas atua como articulador da mudança, incentivando a inovação e assegurando que os valores organizacionais acompanhem a nova lógica digital.

De acordo com Chang e Chen (2025), o êxito da transformação digital depende do equilíbrio entre os fatores humanos, processuais e tecnológicos. Esses autores evidenciam, com base no modelo “People–Process–Technology” (PPT), que o desempenho organizacional é diretamente impactado pela forma como a liderança consegue coordenar a gestão de pessoas, redesenhar processos e investir adequadamente em tecnologias digitais. Assim, a liderança torna-se o elo de integração entre esses elementos, pois direciona recursos, estabelece prioridades estratégicas e cria um ambiente propício para a inovação.

No mesmo sentido, Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023) apontam que a liderança digital é o agente responsável por romper com modelos tradicionais de gestão e impulsionar a mudança cultural nas empresas. Elas destacam que o líder digital é caracterizado por um perfil empreendedor, colaborativo e orientado para o cliente, possuindo competências comportamentais que o capacitam a promover o engajamento dos colaboradores durante os processos de transformação. A liderança, portanto, atua como catalisadora da cultura de aprendizagem contínua e da experimentação organizacional, aspectos essenciais para o alcance da maturidade digital.

A literatura também demonstra que a eficácia da transformação digital está fortemente associada à capacidade dos líderes em exercer protagonismo estratégico. Segundo Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023), os líderes que compreendem o valor das tecnologias emergentes e as aplicam de forma integrada aos objetivos do negócio geram vantagens competitivas sustentáveis. Essa competência de visão digital permite à liderança antecipar tendências, reduzir resistências internas e alinhar a estratégia

tecnológica à estratégia corporativa. A ausência dessa visão tende a fragmentar os esforços de digitalização, limitando os impactos sobre a performance organizacional.

Além disso, Chang e Chen (2025) demonstram empiricamente que a transformação digital influencia positivamente o desempenho organizacional apenas quando há coordenação efetiva entre a liderança e os fatores críticos de sucesso. O estudo dos autores revela que, em contextos empresariais, o engajamento das pessoas e a qualidade da gestão de processos representam dimensões mais determinantes para o sucesso da transformação do que o investimento isolado em tecnologia. Esse resultado reforça a ideia de que a liderança tem papel preponderante na orquestração de esforços e na promoção de sinergias entre capital humano e infraestrutura tecnológica.

Complementarmente, Su Mei (2025) discute a importância do comportamento de liderança orientado por recompensas contingentes em ambientes digitais. Essa abordagem, que valoriza o desempenho e o reconhecimento individual, mostra-se eficaz na ativação do potencial inovador dos colaboradores. A autora evidencia que, no contexto da economia digital, a liderança deve combinar incentivos extrínsecos — como recompensas baseadas em resultados — com estímulos intrínsecos, como o empoderamento psicológico e o reconhecimento de ideias inovadoras. Essa combinação cria ciclos virtuosos entre motivação, criatividade e desempenho organizacional, resultando em maior capacidade adaptativa das empresas.

O protagonismo da liderança digital também se expressa na capacidade de gerir a mudança e lidar com as resistências internas.

Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023) afirmam que os líderes digitais exercem um papel de mediadores culturais, promovendo a integração entre as equipes e orientando-as para a adoção de novos modelos mentais. Essa função mediadora é essencial, pois a transformação digital transcende a dimensão tecnológica e exige uma profunda revisão de valores, crenças e comportamentos organizacionais. Ao atuar como agente de mudança, a liderança consolida a transição da lógica hierárquica para uma lógica de rede, baseada em colaboração, autonomia e aprendizado compartilhado.

Adicionalmente, Su Mei (2025) observa que o comportamento da liderança digital deve ser contextual e adaptativo, respondendo às especificidades de cada estágio da transformação digital. No início do processo, o foco deve estar na comunicação clara da visão estratégica e na redução da incerteza. À medida que a digitalização amadurece, torna-se necessário adotar práticas mais descentralizadas e orientadas por dados, nas quais o líder atua como facilitador e não apenas como controlador. Essa adaptação contínua permite que as organizações mantenham agilidade e coerência estratégica diante de um ambiente em constante mutação.

Por fim, a literatura converge para a compreensão de que a liderança digital não apenas apoia, mas direciona a transformação organizacional, influenciando diretamente o desempenho inovador e competitivo das empresas. O papel da liderança, portanto, transcende a gestão operacional para se tornar uma função estratégica e cultural, responsável por conectar pessoas, processos e tecnologias em torno de um propósito digital comum. Em síntese, a liderança digital constitui o fator humano crítico que transforma a digitalização em vantagem organizacional sustentável (Chang; Chen, 2025; Dillenburg; Froehlich; Bohnenberger, 2023; Su Mei, 2025).

4. IMPACTO DA LIDERANÇA DIGITAL NO COMPORTAMENTO INOVADOR

A inovação nas organizações contemporâneas não decorre apenas da incorporação de tecnologias avançadas, mas sobretudo da capacidade da liderança em fomentar comportamentos inovadores entre os colaboradores. A literatura recente mostra que a liderança digital atua como catalisadora da criatividade, do compartilhamento de conhecimento e do empoderamento psicológico, elementos que sustentam o comportamento inovador no trabalho (Chang; Chen, 2025). Essa forma de liderança cria condições organizacionais propícias à experimentação, à aprendizagem e à geração de novas ideias, conectando os objetivos estratégicos da transformação digital com as competências humanas necessárias à inovação.

De acordo com Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023), a liderança digital favorece um ambiente de confiança e abertura, estimulando o engajamento dos colaboradores na resolução de problemas e na proposição de soluções criativas. Essa postura se mostra essencial em contextos de transformação digital, nos quais as mudanças rápidas e as incertezas tecnológicas exigem equipes adaptáveis e proativas. O papel do líder, portanto, não se limita à orientação técnica, mas envolve o desenvolvimento de uma cultura que valorize a autonomia e a iniciativa inovadora dos trabalhadores.

4.1. Liderança Digital e Comportamento Inovador no Trabalho

O comportamento inovador no trabalho (CIT – *Creative and Innovative Thinking*) pode ser entendido como o conjunto de ações voltadas à geração, promoção e implementação de ideias novas que contribuam para a melhoria de processos, produtos ou modelos de

gestão. Segundo Su Mei (2025), esse comportamento é fortemente condicionado pelas práticas de liderança e pelos mecanismos de incentivo existentes na organização. No contexto da economia digital, a liderança exerce influência decisiva na ativação de competências criativas, pois traduz a visão tecnológica em práticas gerenciais que estimulam a aprendizagem contínua e o protagonismo individual.

4.1.1. Relação Entre Liderança Digital e Comportamento Inovador no Trabalho (CIT)

Estudos recentes demonstram que existe uma relação positiva entre a liderança digital e o comportamento inovador dos colaboradores. Chang e Chen (2025) identificaram empiricamente que a integração equilibrada entre pessoas, processos e tecnologia potencializa a inovação organizacional, uma vez que o ambiente digital, quando orientado por lideranças eficazes, gera condições para o desenvolvimento de ideias novas e aplicáveis. Essa relação é mediada por fatores como o suporte emocional do líder, a clareza de propósito e o alinhamento entre objetivos individuais e coletivos.

Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023) corroboram essa visão ao apontar que o líder digital deve atuar como facilitador da inovação, articulando o uso de tecnologias emergentes com o estímulo à experimentação. A presença de um líder com visão digital amplia a disposição dos colaboradores em participar de processos criativos e de mudança, reduzindo o medo do erro e reforçando a percepção de segurança psicológica dentro da equipe. Assim, a liderança digital influencia o comportamento inovador não apenas pela autoridade formal, mas pelo exemplo, pela comunicação transparente e pelo suporte motivacional.

4.1.2. Influência da Liderança Digital no Compartilhamento de Conhecimento Organizacional

O compartilhamento de conhecimento é um dos principais mecanismos pelos quais a liderança digital impacta a inovação. Para Chang e Chen (2025), a integração entre pessoas e processos digitais requer o fluxo contínuo de informações e aprendizagem organizacional. Os autores mostram que a liderança exerce papel central na criação de sistemas e práticas que favorecem essa troca, como plataformas colaborativas, redes sociais corporativas e rotinas de feedback estruturado.

Sob a ótica comportamental, Su Mei (2025) argumenta que líderes que adotam práticas de recompensas contingentes — isto é, que reconhecem e valorizam os esforços de compartilhamento e cooperação — ampliam o comprometimento dos colaboradores e fortalecem o capital intelectual coletivo. Essa liderança baseada em reconhecimento cria um ciclo virtuoso de conhecimento e inovação: o incentivo à partilha de ideias gera novas soluções, que por sua vez reforçam a cultura de colaboração.

Além disso, Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023) salientam que o líder digital atua como mediador entre os diferentes níveis hierárquicos, traduzindo o conhecimento técnico em linguagem estratégica e conectando especialistas de diversas áreas. Essa capacidade de intermediação aumenta a coesão organizacional e permite que a inovação se difunda de maneira transversal, alcançando todos os níveis da empresa.

4.1.3. O Empoderamento Psicológico Como Variável Mediadora

O empoderamento psicológico é apontado pela literatura como um fator mediador entre a liderança digital e o comportamento inovador (Su Mei, 2025). Esse construto envolve quatro dimensões essenciais: significado, competência, autodeterminação e impacto. Quando os líderes conferem autonomia e confiança aos colaboradores, eles reforçam o senso de propósito e de capacidade pessoal, gerando condições internas para a criatividade e a inovação.

De acordo com Chang e Chen (2025), a transformação digital exige colaboradores que não apenas executem tarefas, mas que contribuam ativamente para a melhoria dos processos organizacionais. O empoderamento psicológico, estimulado pela liderança digital, torna-se um catalisador dessa participação, uma vez que promove o engajamento e a responsabilidade compartilhada nos resultados.

Su Mei (2025) acrescenta que o empoderamento psicológico está diretamente associado à percepção de justiça e reconhecimento, frequentemente construídos por meio de sistemas de recompensas contingentes. Quando os colaboradores percebem que seu esforço é valorizado e que suas ideias têm impacto real, há um aumento significativo na propensão ao comportamento inovador.

Nesse contexto, a liderança digital funciona como vetor de confiança e autonomia, transferindo poder decisório e incentivando o protagonismo. Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023) reforçam que essa prática não apenas fortalece a cultura de inovação, mas também reduz a resistência às mudanças, ampliando a capacidade adaptativa das equipes frente aos desafios tecnológicos e de mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito compreender o papel da liderança digital como elemento crítico para o sucesso da transformação organizacional e para o fortalecimento do comportamento inovador no trabalho. A análise dos estudos consultados permitiu constatar que a liderança digital ocupa uma posição central no processo de integração entre pessoas, processos e tecnologias, atuando como agente de mudança cultural e promotora da inovação contínua (Chang; Chen, 2025).

Verificou-se que o êxito da transformação digital não se restringe ao investimento tecnológico, mas depende essencialmente da capacidade da liderança em inspirar, capacitar e engajar os colaboradores na adoção de novos modelos mentais e práticas colaborativas. Como evidenciam Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023), o líder digital é o mediador entre a visão estratégica e a execução operacional, promovendo o alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais.

Além disso, a literatura indica que o comportamento inovador no trabalho é impulsionado por práticas de liderança que valorizam a autonomia, o empoderamento psicológico e o compartilhamento de conhecimento (Su Mei, 2025). Assim, a liderança digital não apenas conduz a transformação, mas cria as condições sociocognitivas necessárias para que a inovação se torne parte integrante da cultura organizacional.

No campo teórico, este estudo contribui para o avanço das discussões sobre a interdependência entre transformação digital e liderança organizacional, reforçando a necessidade de abordagens

integrativas que considerem simultaneamente os fatores humanos, processuais e tecnológicos. A aplicação do modelo “People–Process–Technology” (PPT) como estrutura analítica — conforme proposto por Chang e Chen (2025) — permitiu compreender que a liderança é o eixo articulador entre essas dimensões.

A partir dessa perspectiva, o trabalho aprofunda o debate sobre o papel mediador do empoderamento psicológico e do compartilhamento de conhecimento como mecanismos que explicam o vínculo entre a liderança digital e o comportamento inovador. Ademais, reafirma a importância de reinterpretar a liderança à luz dos novos contextos digitais, em que as fronteiras entre gestão, tecnologia e cultura se tornam cada vez mais difusas (Dillenburg; Froehlich; Bohnenberger, 2023).

Essas contribuições reforçam que o estudo não apenas revisita conceitos clássicos de liderança, mas os reposiciona dentro das dinâmicas organizacionais emergentes da economia digital, em consonância com as evidências empíricas de Su Mei (2025) sobre recompensas contingentes e inovação.

Do ponto de vista prático, as conclusões desta pesquisa oferecem subsídios relevantes para gestores e profissionais envolvidos em processos de transformação digital. Primeiramente, destaca-se que o sucesso da digitalização depende do desenvolvimento de competências de liderança orientadas à inovação, à empatia e à gestão colaborativa. A liderança digital deve adotar práticas que incentivem a autonomia dos colaboradores, o aprendizado contínuo e o uso estratégico de dados para decisões (Chang; Chen, 2025).

As organizações que investem em líderes preparados para atuar como facilitadores do conhecimento e promotores da experimentação criam ambientes mais abertos à criatividade e à adaptação. Como apontam Dillenburg, Froehlich e Bohnenberger (2023), o líder digital torna-se uma figura estratégica, capaz de alinhar o uso da tecnologia à visão corporativa e de mobilizar equipes em torno de propósitos comuns.

Além disso, conforme observa Su Mei (2025), sistemas de recompensas e reconhecimento adequadamente estruturados aumentam a motivação intrínseca e a produtividade inovadora. Assim, a principal implicação gerencial deste estudo é a necessidade de integrar as práticas de liderança ao planejamento tecnológico e cultural das empresas, assegurando coerência entre transformação digital, engajamento humano e desempenho sustentável.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da investigação empírica sobre o impacto da liderança digital em diferentes segmentos e níveis de maturidade tecnológica. Estudos quantitativos, com uso de modelagem de equações estruturais, poderiam testar a relação entre empoderamento psicológico, compartilhamento de conhecimento e comportamento inovador, verificando sua força explicativa em distintos contextos organizacionais (Chang; Chen, 2025).

Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas longitudinais que avaliem como o estilo de liderança digital evolui ao longo das fases da transformação digital, desde a concepção estratégica até a consolidação da cultura inovadora. Conforme propõe Su Mei (2025), seria relevante investigar como os mecanismos de recompensa

contingente se adaptam às diferentes etapas do processo de digitalização.

Essas recomendações visam ampliar a compreensão teórica e empírica do papel da liderança digital como fator determinante para a transformação organizacional sustentável e para a construção de culturas empresariais verdadeiramente inovadoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHANG, Yu-Wei; CHEN, Jiahe. An empirical investigation of critical success factors in implementing digital transformation. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 217, 124161, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124161>.

DILLENBURG, Carla Joseandra; FROEHLICH, Cristiane; BOHNENBERGER, Maria Cristina. A transformação digital e a liderança no contexto empresarial. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 20, n. 2, p. 5–27, jul./dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i2.3340>.

ÖZEL SEBETCI, Muhammet; ÇAVUŞ, Nimet; ÇAVUŞ, Baran. Examining the impact of digital leadership on innovative work behavior and knowledge sharing behavior through psychological ownership. **International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development**, v. 17, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJSKD.378388>.

SU, Mei. 奖励领导行为和创新绩效在数字化转型背景下的研究 [A review of contingent reward leadership behavior and innovation performance in the context of digital transformation]. **Commercial Observation**, Beijing,

¹ Mestrando em Direito pelo UNIVEM — Centro Universitário Eurípides de Marília. Graduado em Direito pela Universidade Federal do Piauí. Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Pará. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Doutora em Serviço Social (PUC-SP). Mestre em Serviço Social (PUC-SP). Graduada em Direito, Administração de Empresas e Serviço Social. Docente e pesquisadora do UNIVEM — Centro Universitário Eurípides de Marília. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)