

EXPLORANDO A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL DIGITAL: DA TRANSFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA DIGITAIS À AGILIDADE ORGANIZACIONAL

EXPLORANDO EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIGITAL: DE LA TRANSFORMACIÓN Y ESTRATEGIA DIGITALES A LA AGILIDAD ORGANIZACIONAL

EXPLORING DIGITAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: FROM DIGITAL TRANSFORMATION AND STRATEGY TO ORGANIZATIONAL AGILITY

Wellington dos Santos Fortunato*
wellington_nge@hotmail.com

Marcello Vinicius Doria Calvosa*
mvcalvosa@yahoo.com.br

*Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

ARTIGO RESENHADO: ALNUAIMI, B. K.; SINGH, S. K.; REN, S.; BUDHWAR, P.; VOROBYEV, D. Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, v. 145, p. 636-648, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>

PALAVRAS CHAVE: Liderança transformacional; Transformação digital; Estratégia digital; Agilidade organizacional.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo transformacional; Transformación digital; Estrategia digital; Agilidad organizacional.

KEYWORDS: Transformational Leadership; Digital transformation; Digital strategy; Organizational agility.

Há quase duas décadas, Bass e Riggio (2005, p. 137) enfatizaram que para as empresas obterem sucesso precisam ter agilidade organizacional a fim de responder às novas demandas e mudanças tecnológicas – e.g. aplicações de inteligências artificiais nas organizações. Eles ressaltaram que a liderança é determinante na promoção dessa agilidade. A conjuntura e elementos em questão convergem para um pensamento majoritário entre pesquisadores e gestores de que as empresas precisam de líderes contemporâneos, os quais sejam dotados de competências específicas para enfrentar os desafios do ambiente organizacional digital. Com o objetivo de investigar as inter-relações entre os construtos de liderança, transformação organizacional, agilidade e estratégias digitais, os pesquisadores abaixo desenvolveram o estudo resenhado.

Bader Khamis AlNuaimi, primeiro autor, possui doutorado em Administração pela Universidade de Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos). Sanjay Singh, segundo autor, completou seu pós-doutorado em Educação na Universidade de Delhi (Índia) e atualmente atua como professor no Departamento de Administração da Universidade Nacional de Galway (Irlanda). Shuang Ren, terceiro autor, obteve seu

PhD em Filosofia pela Universidade de Melbourne (Austrália), é professora associada no Departamento de Administração da Universidade Deakin (Austrália), e é reconhecida por suas pesquisas em gestão estratégica de recursos humanos. Pawan Budhwar, quarto autor, é Doutor em Educação pela Escola de Negócios da Universidade de Manchester e leciona na Universidade de Aston (Inglaterra), e é autor de várias obras sobre gestão estratégica de recursos humanos e desempenho organizacional. Por fim, o último autor, Dmitriy Vorobyev, é PhD em Economia pela Universidade de Charles (República Tcheca) e professor de Economia e Administração na Universidade de Ural (Rússia).

O estudo – redigido em língua inglesa e publicado em uma revista científica prestigiosa – examina potenciais interligações entre Transformação Digital, Liderança Digital, Agilidade Organizacional e Estratégia Digital no âmbito do setor público. Ademais cria e testa um modelo teórico com os constructos examinados. Para isso o artigo está estruturado em seis seções distintas: Introdução; Revisão da Literatura; Metodologia; Resultados; Discussão; e, Limitações e sugestões para pesquisas futuras. Essa organização permite uma ampla exploração das complexas relações entre os construtos-chave, os desafios e as oportunidades apresentados na execução dos aspectos examinados.

Na seção de introdução do estudo, os autores descrevem o contexto de negócio atual em que as empresas estão inseridas e destacam potenciais interconexões organizacionais. Além disso, fornecem as razões que motivaram a investigação do problema de pesquisa e delineiam os objetivos do estudo. Eles também especificam a teoria que servirá como base para toda a pesquisa. Evidenciam lacunas existentes na literatura, fato que apresenta a relevância do estudo para o campo pesquisado. Essa seção apresenta elementos instigantes e reflexivos para contextualizar de forma adequada a pesquisa.

A revisão de literatura, segunda seção, expressa a teoria utilizada no estudo, conceitua os termos-chave e expõe as hipóteses do estudo. A análise dos conceitos de transformação digital, liderança digital, agilidade organizacional e estratégia digital proporciona uma compreensão mais abrangente das dinâmicas internas das organizações. Por intermédio da fundamentação teórica ofertada e da análise das hipóteses levantadas, é possível constatar que, além do domínio das tecnologias digitais, determinadas habilidades associadas à liderança digital desempenham um papel relevante na orientação das organizações rumo à transformação digital. Um dos pontos positivos da seção de revisão é a sua organização em subseções dedicadas a cada um dos termos-chave e às suas respectivas hipóteses.

O texto investiga a Transformação Digital como um processo de mudança organizacional intencional, impulsionado pela adoção de tecnologias digitais, com o objetivo de reformular os processos e atender às demandas do mercado. Nesse mesmo sentido, de acordo com Verhoef et al. (2021), esse fenômeno engloba transformações significativas e abrangentes nas organizações, as quais são motivadas pela introdução de tecnologias digitais que reconfiguram as operações e os processos de negócios. Os conceitos expostos ressaltam a relevância da Transformação Digital como um motor propulsor para a adaptação organizacional e a inovação, em um ambiente dinâmico e orientado pela tecnologia (VITAL; DRUMOND E CASTRO, 2022).

A disruptura organizacional resultante da Transformação Digital está intrinsecamente ligada às mudanças e à agilidade no ambiente de negócios. Nesse contexto, a Agilidade Organizacional é capaz de proporcionar dinamismo, flexibilidade e adaptabilidade às empresas, permitindo-lhes alcançar sustentabilidade produtiva e vantagem competitiva (WAMBA, 2022). A liderança eficaz emerge como um componente facilitador na aplicação bem-sucedida dessas transformações e para promover ações ágeis que direcionem a organização de maneira eficiente (BASS; RIGGIO, 2005, p. 137).

Figueiredo e colaboradores (2022) destacam que a liderança eficaz capacita a organização a se adaptar ao atual ambiente empresarial – caracterizado pela Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade (VUCA) (BEGEÇ; AKYUZ, 2023)–, fato que influencia os liderados a promoverem transformações e ajustes nos processos organizacionais. Definir o conceito de liderança neste cenário torna-se pertinente para estabelecer as conexões planejadas no estudo. Um conceito que aborda de forma adequada as diversas dimensões da liderança é o proposto por Calvosa (2022, p. 33), que descreve o construto da seguinte maneira:

“liderança é o fenômeno interpessoal de exercer influência, sob orientação colaborativa, por meio de um processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos participados, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro e valores revalidados por um grupo”.

Após as etapas de introdução e revisão de literatura, o artigo dispõe a metodologia utilizada. Essa seção fornece uma visão didática da abordagem científica adotada. Ao considerar as hipóteses levantadas, os autores decidiram desenvolver uma pesquisa de natureza quantitativa. A coleta de dados foi conduzida por meio de um formulário eletrônico distribuído em várias empresas públicas dentro do contexto selecionado. Essa estratégia resultou em uma amostra robusta composta por 513 servidores públicos de Abu Dhabi, capital dos Emirados Árabes Unidos. Para analisar os dados obtidos, os pesquisadores optaram por aplicar um tratamento estatístico por modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Considerando a complexidade dos objetivos estabelecidos, nota-se que o método empregado possibilita uma compreensão das relações entre as variáveis investigadas.

As figuras incorporadas à pesquisa desempenham uma função relevante na apresentação e interpretações dos resultados do estudo. A Figura 1 tem como objetivo representar, de maneira objetiva, o modelo conceitual que mostra a influência da estratégia digital como um fator moderador entre a agilidade organizacional e a transformação digital. Essa figura oferece uma visualização direta das dinâmicas organizacionais relacionadas aos conceitos examinados. A Figura 2, por sua vez, traz uma síntese didática das interações entre todas as hipóteses da pesquisa. Ao apresentar de forma concisa e organizada os relacionamentos entre os construtos teóricos, essas figuras auxiliam na compreensão das análises realizadas. O uso estratégico de figuras ao longo da investigação facilita a compreensão geral do estudo e proporciona uma abordagem visual complementar as análises textuais realizadas.

A seção de resultados – obtidos mediante uma amostra de servidores públicos dos Emirados Árabes Unidos – apresentam a influência positiva da agilidade organizacional na implementação bem-sucedida da transformação digital. A capacidade das organizações públicas de se adaptarem de forma rápida e eficiente às demandas da era digital foi um fator determinante para lidar com os desafios encontrados e aproveitar as oportunidades surgidas. Deve-se observar, no entanto, que ao tentar replicar esse estudo no contexto brasileiro (em especial no âmbito dos servidores públicos), é necessário considerar aspectos relacionados as características de liderança e ao setor público no Brasil (PASCHOIOTTO; CUNHA; SILVA, 2024). Tais fatores podem influenciar a adoção das práticas de transformação digital nas organizações. Essa seção oferece tabelas bem elaboradas as quais auxiliam o leitor para uma interpretação mais nítida dos dados estatísticos encontrados.

Na seção de discussão, cujo propósito objetivo é avaliar a validade das hipóteses levantadas. Verifica-se que tanto a transformação digital quanto a liderança digital exercem um impacto positivo significativo na agilidade organizacional. De forma não esperada, no contexto deste estudo, a estratégia digital não demonstrou ter um efeito moderador na relação entre a transformação digital e a agilidade organizacional. A liderança transformacional e agilidade organizacional auxiliaram na condução da transformação digital. Conclui-se que a liderança transformacional digital influencia positivamente tanto a agilidade organizacional quanto a transformação digital, enquanto a estratégia digital não exerce um papel moderador entre a liderança transformacional digital e a agilidade organizacional. Essas descobertas têm implicações estratégicas significativas para a tomada de decisão dos gestores (CALVOSA, 2023) e a percepção do trabalho para os profissionais envolvidos (CALVOSA, 2022).

Na seção de considerações práticas e teóricas, é relevante destacar que as contribuições práticas visam oferecer soluções concretas para os desafios enfrentados no mundo real, enquanto as contribuições teóricas têm como objetivo principal a apresentação de novos conceitos, teorias e a revisão, ampliação ou refutação das teorias existentes, além de oferecer teorização (Bispo, 2022). No que diz respeito às contribuições práticas, o artigo em análise busca não apenas criar soluções aplicáveis ao setor público, mas também pode se tornar uma ferramenta estratégica para compreender e aplicar efetivamente a liderança digital nas empresas. Além disso, ele promove reflexões relevantes sobre os fatores internos das organizações que contribuem para a sustentabilidade, competitividade e sucesso organizacional.

Quanto aos aspectos teóricos, as descobertas são valiosas não apenas para entender os fenômenos organizacionais citados no decorrer dessa resenha, mas também para orientar práticas, processos e políticas empresariais. Esses resultados têm o potencial de validar e expandir estudos anteriores sobre os impactos da liderança transformacional e digital, além de abrir espaço para uma revisão crítica dos modelos teóricos estabelecidos e para o desenvolvimento de novas abordagens conceituais que capturem melhor a complexidade do fenômeno estudado. Em resumo, tanto do ponto de vista prático quanto teórico, os resultados desta pesquisa podem contribuir significativamente para o avanço do conhecimento e prática gerencial no campo da transformação digital e liderança nas organizações.

Na última seção, os autores oferecem uma análise das limitações do estudo e propõem direções para futuras pesquisas. De maneira transparente, o trabalho destaca as restrições metodológicas, como o tamanho limitado e a falta de diversidade geográfica na amostra coletada e analisada. Citam que há espaço para se aprofundar a investigação sobre os fatores que possam influenciar a estratégia digital. Essas observações sugerem uma busca contínua pela compreensão mais completa do fenômeno estudado e incentiva novas investigações que possam explorar dimensões ainda não totalmente compreendidas. Ao reconhecer e discutir essas limitações de maneira construtiva, o estudo reforça sua credibilidade e oferece uma base sólida para futuros avanços na área.

A pesquisa é intrigante, pois envolve o leitor em uma jornada de reflexões por meio de diálogos teóricos sequenciais, permitindo a observação das correlações e influências entre os conceitos analisados. No entanto, o título do estudo cria expectativas de um aprofundamento nos temas de agilidade organizacional e estratégias digitais, os quais acabam não sendo explorados tão detalhadamente quanto os demais. Por outro lado, o estudo oferece uma visão abrangente da liderança digital e da transformação digital. Este artigo pode servir como uma base sólida para estudos mais aprofundados ou futuras pesquisas que explorem diferentes variáveis relacionadas ao tema. Academicamente, sua leitura pode facilitar a compreensão dos conceitos e dinâmicas da transformação

digital, liderança digital, agilidade organizacional e estratégia digital, apresentando argumentos teóricos de forma didática e investigações científicas bem estruturadas. Destaca-se que as contribuições acadêmicas têm um alto potencial de impacto formativo tanto para pesquisadores quanto para gestores (Bispo, 2022).

Referências

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. Transformational Leadership. **Psychology Press**, 2 Ed. 2005. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

BISPO, M. Contribuições teóricas, práticas, metodológicas e didáticas em artigos científicos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, p. e220256, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220256>.por Acessado em: 25 abr. 2024.

BEGEÇ, S.; AKYUZ, G. Requisitos de liderança colaborativa e transformacional em ecossistemas digitais: Líderes tecno-orquestradores em um mundo VUCA. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 63, p. e2022-0155, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230505x> Acessado em: 13 abr. 2024.

CALVOSA, M. Liderança Empresarial e Estratégica. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022.

CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?. **Cadernos EBAPE.BR**, e2022-0016, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016> Acessado em: 26 abr. 2024.

CALVOSA, M. Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, e2021-0456, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220209> Acessado em: 26 abr. 2024.

FIGUEIREDO, J. A. L.; CHIMENTI, P.; CAVAZOTTE, F.; ABELHA, D. Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p.66-91, Abril, 2022. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>. Acesso: 22 abr.2024.

PASCHOIOTTO, W.; CUNHA, C.; SILVA, S. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 1, p. e2023-0037, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230037> Acessado em: 24 abr. 2024.

VERHOEF, P.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of business research**, v. 122, p. 889-901, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> Acessado em: 25 abr. 2024.

VIDAL, T.; DRUMOND E CASTRO, M. INOVAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA TEÓRICA CONTEXTUALIZADA À REALIDADE BRASILEIRA. **Revista Valore**, v. 7, p. 161-178, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22408/rev7020221384161-178> Acessado em: 26 abr. 224.

WAMBA, S. Impact of artificial intelligence assimilation on firm performance: The mediating effects of organizational agility and customer agility. **International Journal of Information Management**, v. 67, p. 102544, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102544> Acessado em: 26 abr. 2024.

Recebido em: 26-04-2024

Aceito em: 11-11-2024

Endereço para correspondência:

Nome Wellington dos Santos Fortunato

email wellington_nge@hotmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)