

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

**TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM SOCIAL E
ECONÔMICA E REGULAÇÃO**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

T772

Transformações na ordem social e econômica e regulação [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Everton Das Neves Gonçalves; Jose Carlos Buzanello; Jussara Schmitt Sandri – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-559-0

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Constituição, Processo e Justiça Social: o papel da jurisdição constitucional na efetivação de direitos

2. Transformações na ordem social e econômica. 3. Regulação. IX Encontro Virtual do CONPEDI (2: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM SOCIAL E ECONÔMICA E REGULAÇÃO

Apresentação

Transformações na Ordem Social e Econômica e Regulação I

Nestes dias de Copa do Mundo (estamos em 22 de junho de 2026) em que o Brasil tem suas esperanças renovadas, nós, pesquisadores em Direito, queremos também transformar o planeta em alegria por meio da Ciência do Direito. Assim, o Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI realizou mais uma edição de seu tradicional encontro acadêmico na modalidade virtual, com o tema "Constituição, Processo e Justiça Social: o papel da jurisdição constitucional na efetivação de direitos", reafirmando seu compromisso com a difusão do conhecimento científico, o fortalecimento da pesquisa jurídica e a ampliação dos espaços de diálogo entre pesquisadores de diferentes instituições e regiões do País.

O IX Encontro Virtual do CONPEDI reuniu docentes, pesquisadores, estudantes de pós-graduação e graduação em torno de debates atuais e interdisciplinares, promovendo a socialização de pesquisas voltadas à compreensão dos desafios contemporâneos enfrentados pelo Direito diante das transformações sociais, econômicas, tecnológicas, ambientais e institucionais da sociedade contemporânea. Nesse contexto, os Grupos de Trabalho constituíram importantes espaços de reflexão acadêmica, intercâmbio de experiências e construção coletiva do conhecimento, fortalecendo a produção científica nacional e contribuindo para o aprimoramento das discussões jurídicas em suas múltiplas dimensões.

No GT 10 - Transformações na Ordem Social e Econômica e Regulação I apresentamos

sociedade moderna; O BANCO CENTRAL DO BRASIL E O DESENVOLVIMENTO DO PIX: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA ESTRUTURA REGULATÓRIA DESTE MEIO DE PAGAMENTO, apresentado por Pierre Oliveira Batista Saidler, identificando problemas inerentes à estrutura regulatória do PIX; A (IN)EXISTÊNCIA DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE INOVAÇÃO – ANÁLISE EM COMPARAÇÃO COM A NORMA SETORIAL DE PD&I INSTITUÍDA PELA ANP, apresentado por Sarita de Oliveira Moura da Silva, examinando a política pública de inovação no Brasil a partir da tensão entre o desenho constitucional introduzido pela Emenda Constitucional nº 85/2015 e sua limitada efetivação institucional à luz do referencial teórico do Direito e Políticas Públicas; A EFETIVIDADE DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS EM MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE: ANÁLISE CRÍTICA E PERSPECTIVAS DO NOVO MARCO REGULATÓRIO, escrito por Geilsa Katia Sant'ana, investigando os óbices estruturais e a efetividade das Parcerias Público-Privadas (PPPs) em Municípios de Pequeno Porte (MPP); a INFLAÇÃO LEGISLATIVA E LIBERDADE ECONÔMICA: A TEORIA DA ESCOLHA PÚBLICA APLICADA AO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL NO BRASIL, escrito por Fabiano Ferreira Lopes e Ana Maria De Melo e Alvim Aguiar, investigando a relação entre a inflação legislativa brasileira e o comprometimento da liberdade econômica do Microempendedor Individual (MEI), sob o referencial teórico da Teoria da Escolha Pública (Public Choice); INOVAÇÕES DA LEI 14.112/2020: RECUPERAÇÃO JUDICIAL RURAL E REFLEXOS NO MERCADO DE CRÉDITO, escrito por Fabiano Ferreira Lopes e João Marcelo Freitas de Araújo, analisando o instituto da recuperação judicial no Direito Brasileiro, com enfoque nas modificações introduzidas pela Lei nº 14.112/2020 à Lei nº 11.101/2005 e seus reflexos sobre o setor do agronegócio; O LÍDER DO FUTURO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA ANÁLISE CRÍTICA E INOVADORA SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO ESTRATÉGICA, escrito por Laís Müller Pereira Sanches, analisando criticamente a liderança na era da transformação digital, considerando os impactos das transformações tecnológicas sobre os modelos contemporâneos de gestão, os processos decisórios e as relações organizacionais; O ECA DIGITAL COMO INSTRUMENTO DE REGULAÇÃO ECONÔMICA: CAPTURA REGULATÓRIA POR

brasileira de 1988 e afetar diretamente a concretização dos direitos humanos sociais; GOVERNANÇA GERENCIAL E REGULAÇÃO DIFUSA: O MODELO SIGMA-PPP NA GESTÃO DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS, escrito por Geilsa Katia Sant'ana, tratando da transição do modelo de Estado Provedor para o Estado Subsidiário e Regulador, fundamentado na eficiência da Administração Pública Gerencial; MERCADO DE GÁS NATURAL NO BRASIL: ASSIMETRIA REGULATÓRIA, INFRAESTRUTURA E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MODICIDADE TARIFÁRIA, escrito por Jose Carlos Buzanello e Amanda Santos de Oliveira, verificando a assimetria regulatória no mercado brasileiro de gás natural consolidada após o Termo de Compromisso de Cessação (TCC) firmado junto ao CADE em 2019 e a promulgação da Lei nº 14.134/2021; ERROS NA PREVIDÊNCIA PRIVADA FECHADA: HEURÍSTICAS E VIESES NOS FUNDOS DE PENSÃO E REGULAÇÃO DA PREVIC, escrito por Wilk Barbosa Pepler, objetivando analisar as contribuições da Ciência Comportamental para a análise da necessidade de efetiva regulação da previdência privada fechada, atividade econômica exercida pelas Entidades de Previdência Complementar Fechadas (EFPC) sob fiscalização e supervisão da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC); GOVERNANÇA EXTRAJUDICIAL EM TRANSFORMAÇÃO: COMPLIANCE, PROTEÇÃO DE DADOS E ACCOUNTABILITY NAS SERVENTIAS BRASILEIRAS, apresentado por Danilo Rinaldi dos Santos Jr., pesquisando a integração entre compliance, proteção de dados e gestão de riscos no fortalecimento da accountability nas serventias extrajudiciais brasileiras; MICROEMPRESAS, EMPRESAS DE PEQUENO PORTE E A INTERVENÇÃO ESTATAL SOBRE AS ATIVIDADES ECONÔMICAS PELA ANÁLISE DE FLUXO NORMATIVO, escrito por Leticia Lobato Anicet Lisboa, analisando a intervenção Estatal indireta mediante a regulação e fomento de microempresas e empresas de pequeno porte, por meio da análise das leis editadas entre os anos de 2006 a março de 2025; SUPERANDO A “FUGA PARA FRENTE” NA JUDICIALIZAÇÃO DA SAÚDE: FUNDAMENTOS PARA DECISÕES JUDICIAIS DISTRIBUTIVAMENTE ESTRUTURADAS, apresentado por Yago De Santana Silva, analisando criticamente a judicialização da saúde no Brasil, com ênfase nas demandas por medicamentos, identificando o padrão decisório denominado “fuga

PROFIT SHIFTING (BEPS); apresentado por Clayton Santos Desidério e Cecília Marília Moreira da Costa Viana; analisando os desafios da economia digital ao Sistema Tributário Internacional tradicional, historicamente estruturado na presença física e na produção industrial; PLANEJAMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS REGULATÓRIAS, escrito por Jose Carlos Buzanello, analisando o planejamento e suas políticas públicas desde sua elaboração até a execução em diferentes instituições regulatórias.

Ao que se percebe, então, são inúmeros trabalhos que se interrelacionam e buscam analisar com a devida expertise a interação entre a Ordem Econômica e a Social segundo a reinvenção do espaço jurídico-econômico-social. Convidamos o atento leitor para compartilhar conosco as impressões que os trabalhos do GT nos remetem. Uma profícua leitura, então.

Junho de 2026.

Everton das Neves Gonçalves

José Carlos Buzanello

Jussara Schmitt Sandri

O LÍDER DO FUTURO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA ANÁLISE CRÍTICA E INOVADORA SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

THE LEADER OF THE FUTURE IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: A CRITICAL AND INNOVATIVE ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC MANAGEMENT

Laís Müller Pereira Sanches ¹

Resumo

O presente estudo analisa criticamente a liderança na era da transformação digital, considerando os impactos das transformações tecnológicas sobre os modelos contemporâneos de gestão, os processos decisórios e as relações organizacionais. Parte-se da compreensão de que a transformação digital ultrapassa a simples adoção de tecnologias, envolvendo alterações estruturais na cultura organizacional, na gestão de pessoas e na dinâmica da tomada de decisão. O artigo examina a evolução histórica dos modelos de liderança, a consolidação da denominada Liderança 4.0, a aplicação da visão sistêmica e do enfoque multicritério, bem como as competências estratégicas, emocionais e éticas exigidas do líder contemporâneo. No que se refere à metodologia, a pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e analítico-dogmática, fundamentada em revisão sistemática da literatura. Foram consultados artigos científicos, livros e produções acadêmicas disponíveis em bases como o Google Acadêmico, além de obras clássicas e contemporâneas. Os resultados evidenciam que a liderança na era digital não se define exclusivamente pelo domínio tecnológico, mas pela capacidade de integrar inovação, visão estratégica, inteligência emocional, governança e responsabilidade ética em ambientes marcados por elevada complexidade, instabilidade e intensa conectividade. Conclui-se que o exercício da liderança contemporânea exige atuação adaptativa, crítica e humanizada, orientada à sustentabilidade organizacional e à gestão responsável das transformações digitais.

Palavras-chave: Liderança digital, Transformação digital, Liderança 4.0, Governança digital, Tomada de decisão

consolidation of the so-called Leadership 4.0, the application of systemic thinking and the multicriteria approach, as well as the strategic, emotional, and ethical competencies required of contemporary leaders. Regarding methodology, the research adopts a qualitative, exploratory, and analytical-dogmatic approach, grounded in a systematic literature review. Scientific articles, books, and academic studies available in databases such as Google Scholar were consulted, in addition to classical and contemporary works. The findings demonstrate that leadership in the digital era is not defined exclusively by technological expertise, but by the ability to integrate innovation, strategic vision, emotional intelligence, governance, and ethical responsibility in environments marked by high complexity, instability, and intense connectivity. It is concluded that contemporary leadership requires an adaptive, critical, and humanized approach, oriented toward organizational sustainability and the responsible management of digital transformation.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Digital leadership, Digital transformation, Leadership 4.0, Digital governance, Decision- making

1 INTRODUÇÃO

A liderança, enquanto manifestação organizacional e social, sempre refletiu as transformações econômicas, tecnológicas e culturais de seu tempo. No contexto contemporâneo, marcado pela intensificação da transformação digital, esse fenômeno assume contornos inéditos e desafiadores. A incorporação massiva de tecnologias digitais, o uso crescente de inteligência artificial, a reconfiguração dos modelos de negócio e a complexificação das relações de trabalho impõem uma revisão profunda dos pressupostos tradicionais da liderança.

A transformação digital não pode ser compreendida como simples processo de informatização ou automação. Trata-se de uma mudança profunda que afeta estratégias, estruturas organizacionais, processos decisórios e, sobretudo, a forma como líderes exercem influência, poder e responsabilidade. Nesse cenário, o paradigma clássico de comando e controle revela-se insuficiente, exigindo lideranças mais adaptativas, estratégicas e humanizadas.

Diante desse panorama, emerge a seguinte problemática: quais competências, valores e instrumentos são necessários para o exercício eficaz da liderança na era da transformação digital? Parte-se da hipótese de que o líder do futuro deverá integrar competências técnicas, analíticas e socioemocionais, articulando inovação tecnológica, visão sistêmica, empatia, ética e governança.

O presente artigo tem por objetivo analisar criticamente a liderança na era digital, abordando a evolução dos modelos de liderança, os impactos da transformação digital sobre o processo decisório, a aplicação de ferramentas estratégicas, bem como os desafios éticos, humanos e institucionais que se impõem ao líder contemporâneo.

No que se refere à metodologia, a pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e analítico-dogmática, fundamentada em revisão sistemática da literatura. Foram consultados artigos científicos, livros e produções acadêmicas disponíveis em bases como o Google Acadêmico, além de obras clássicas e contemporâneas.

A partir dessa abordagem, o trabalho pretende contribuir para o debate acadêmico e jurídico a respeito da necessidade de construção de modelos de liderança capazes de responder, de forma sustentável e responsável, às exigências de um mundo cada vez mais complexo e digitalizado.

A relevância do tema também se justifica pela crescente interdependência entre organizações, tecnologias e sociedade. A atuação do líder, nesse contexto, deixa de produzir efeitos restritos ao ambiente interno das instituições e passa a repercutir em múltiplas esferas,

incluindo impactos econômicos, sociais e até mesmo regulatórios. A liderança, portanto, assume caráter sistêmico, exigindo do agente decisor não apenas capacidade técnica, mas também responsabilidade ampliada diante das consequências de suas escolhas.

Ademais, observa-se que a velocidade das transformações digitais impõe um ambiente de constante instabilidade, no qual modelos consolidados tornam-se rapidamente obsoletos. Essa dinâmica reforça a necessidade de uma liderança orientada não apenas à solução de problemas imediatos, mas à antecipação de cenários e à construção de resiliência organizacional. Nesse sentido, a atuação do líder passa a envolver uma dimensão prospectiva, voltada à leitura de tendências e à preparação estratégica frente a incertezas.

2 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE LIDERANÇA

A compreensão da liderança, enquanto fenômeno organizacional, não pode estar dissociada do contexto histórico, econômico e tecnológico em que se desenvolve. Os modelos de liderança evoluíram paralelamente às transformações dos sistemas produtivos, das estruturas organizacionais e das concepções acerca do papel do ser humano no trabalho. Tal evolução revela não apenas mudanças técnicas, mas, sobretudo, profundas alterações paradigmáticas na forma de exercer poder, autoridade e influência.

Ao longo da história a liderança evoluiu de um papel instrumental e hierárquico para uma função estratégica, relacional e ética. Sua importância reside no fato de que nenhuma teoria administrativa se sustenta plenamente sem considerar o papel do líder como mediador entre estruturas, pessoas e contextos. A liderança, portanto, não é apenas um tema da Administração, mas um de seus pilares epistemológicos e práticos, responsável por traduzir teorias em ação organizacional efetiva.

A liderança eficaz está associada à capacidade de transformar ideias e objetivos em resultados concretos, mobilizando pessoas em torno de propósitos compartilhados. Líderes exercem influência ao inspirar comprometimento voluntário, estimular o engajamento das equipes e conduzir organizações a níveis mais elevados de crescimento, adaptação e excelência.

Além de contribuir para o fortalecimento institucional, a liderança exerce impacto relevante no bem-estar dos integrantes da organização e da sociedade em que ela está inserida. Enquanto os gestores são frequentemente reconhecidos pela solução de problemas operacionais, os líderes destacam-se pela habilidade de construir visões de futuro, orientar transformações e estruturar organizações capazes de enfrentar desafios complexos e sustentáveis ao longo do tempo.

As abordagens clássicas da administração, fortemente influenciadas pelo racionalismo científico do início do século XX, concebiam a liderança como atributo formal do cargo. Frederick Taylor, ao desenvolver a Administração Científica, enfatizava a padronização, o controle e a eficiência operacional, relegando à liderança um papel predominantemente instrumental. Henri Fayol, por sua vez, ao sistematizar as funções administrativas, como planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC), reconheceu a importância da função de direção, entendida como a capacidade de comandar e coordenar pessoas. Para Fayol, “dirigir uma empresa consiste em conduzi-la em direção aos seus objetivos, procurando tirar o melhor partido possível de todos os recursos disponíveis” (Fayol, 1990, p. 24).

Esses modelos, embora tenham contribuído para a consolidação das organizações modernas, mostraram-se limitados diante da complexidade crescente das relações de trabalho. A partir da Escola das Relações Humanas, muitos autores passaram a reconhecer a centralidade dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, deslocando o foco da liderança do controle para a influência interpessoal. Nesse contexto, a liderança passa a ser compreendida como capacidade de motivar, comunicar e engajar.

Em harmonia com esse entendimento, Borges et al. (2019, p. 24):

[...] podem ser encontradas dez qualidades essenciais para liderança, sendo elas honestidade, saber delegar, comunicação, confiança, compromisso, atitude positiva, criatividade, intuição, capacidade de inspirar os liderados e sintonia com as pessoas.

Na contemporaneidade, a transformação digital acelera e intensifica essa evolução, dando origem ao conceito de Liderança 4.0. Tal modelo caracteriza-se pela integração entre tecnologia, inovação, dados e competências socioemocionais. Não se trata de substituir completamente os modelos anteriores, mas de ressignificá-los à luz de um ambiente marcado pela disruptividade, pela conectividade e pela complexidade sistêmica.

A expressão Liderança 4.0 deriva diretamente do conceito de Indústria 4.0, termo que surgiu na Alemanha, por volta de 2011, no âmbito da *High-Tech Strategy* do governo alemão, para designar a quarta grande revolução industrial, caracterizada pela convergência entre sistemas físicos, digitais e biológicos.

De acordo com Magaldi e Neto (2018, p. 40):

A 4ª Revolução Industrial repousa suas bases na era digital e se caracteriza por uma internet muito mais onipresente e móvel, por sensores cada vez menores, mais poderosos e mais acessíveis (movimento proveniente da Lei de Moore) e pela inteligência artificial e máquinas que aprendem (*machine learning*). É requerida a adoção de uma nova mentalidade para organizações, e seus líderes terão de encontrar formas de operar seus negócios e gerenciar seus talentos.

Com a consolidação do termo Indústria 4.0, a literatura em administração, gestão estratégica e comportamento organizacional passou a empregar o sufixo “4.0” para designar modelos correlatos: Gestão 4.0, Educação 4.0, Sociedade 4.0 e, nesse contexto, Liderança 4.0.

Ora, com a perspectiva da liderança 4.0 há o reforço da ideia de que a liderança evoluída exige não apenas competências técnicas, mas também cognitivas e reflexivas. O líder deixa de ser um mero executor de planos para se tornar um arquiteto de sentidos, valores e direções estratégicas.

Contudo, há ainda muita discussão sobre qual seria o novo perfil do líder para atuar na nova revolução industrial, pois se vê o entendimento exposto por Fiorillo (2024, p. 71-87), “...existem algumas qualidades que, se obtidas e colocadas em prática por um líder, farão com que ele seja completo. Algumas delas são: honestidade, comunicação, compromisso, confiança, criatividade, capacidade para inspirar, entre outros”.

Assim, a evolução dos modelos de liderança culmina em uma concepção integrada, nada estática, pelo contrário, em plena evolução, na qual autoridade formal, influência interpessoal, visão estratégica e sensibilidade humana coexistem. O líder do futuro é produto dessa trajetória histórica, mas também agente ativo de sua superação.

Esse movimento evolutivo evidencia que a liderança não pode ser compreendida como um modelo estático ou universalmente aplicável. Ao contrário, trata-se de uma construção histórica e contingencial, profundamente influenciada pelas transformações do ambiente em que se insere. Cada paradigma de liderança responde a demandas específicas de seu tempo, sendo continuamente tensionado por novas exigências econômicas, tecnológicas e sociais.

Nesse contexto, a transição para a chamada Liderança 4.0 não representa uma ruptura absoluta com os modelos anteriores, mas sim um processo de incorporação e ressignificação de práticas já consolidadas. Elementos como planejamento, organização e controle, presentes nas abordagens clássicas, permanecem relevantes, porém passam a ser articulados com novas competências, como adaptabilidade, inteligência emocional e capacidade de inovação.

Carioni e Dutra (2025, p. 7-8), analisam as características das gerações no ambiente de trabalho, destacando tendências comportamentais e valores predominantes de cada uma. Os autores também destacam as tendências predominantes que permitem apreender padrões relevantes de comportamento e expectativas no ambiente organizacional.

Segundo os autores, nesse contexto, os tradicionalistas (1922-1945), formados sob o impacto de eventos históricos de grande instabilidade, tendem a valorizar estruturas

hierárquicas, disciplina e permanência institucional, contribuindo com capital simbólico relacionado à experiência e à continuidade organizacional.

Em contraste, os *baby boomers* (1946-1964), socializados em um período de expansão econômica, apresentam forte orientação ao trabalho, com ênfase na estabilidade, no reconhecimento e na construção de trajetórias profissionais duradouras, sendo frequentemente associados à transmissão de conhecimento e à resiliência diante de desafios organizacionais.

A Geração X (1965-1980), por sua vez, emerge em um cenário de transição marcado pela globalização e pelo avanço tecnológico, o que se reflete em perfis mais autônomos, críticos e adaptáveis, com valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e capacidade de articulação entre lógicas analógicas e digitais.

Já a Geração Y (1981-1995), os *millennials* foram profundamente influenciados pela consolidação da cultura digital e pela intensificação das conexões globais, o que se traduz em maior exigência por sentido no trabalho, flexibilidade e ambientes colaborativos, sendo o engajamento diretamente condicionado à existência de culturas organizacionais inclusivas e participativas.

Por fim, a Geração Z (1996-2010), integralmente inserida no universo digital desde o nascimento, apresenta padrões ainda mais acentuados de conectividade, valorização da diversidade e busca por aprendizado contínuo, demonstrando preferência por estruturas organizacionais flexíveis, modelos híbridos de trabalho e ambientes que priorizem inclusão e inovação.

A análise geracional apresentada pelos autores evidencia que diferentes grupos possuem expectativas distintas em relação ao trabalho, o que impõe ao líder contemporâneo a necessidade de adaptação de suas estratégias de gestão e comunicação. Nesse sentido, a liderança na era digital exige sensibilidade para lidar com a diversidade etária e comportamental presente nas organizações.

Além disso, a evolução dos modelos de liderança indica não apenas uma crescente valorização da dimensão humana nas organizações, mas também a necessidade de adaptação às diferentes características, valores e expectativas das gerações que compõem esse ambiente tão complexo.

Se, em um primeiro momento, o foco recaía predominantemente sobre a eficiência produtiva, na contemporaneidade observa-se a ampliação do olhar para aspectos relacionados ao bem-estar, à motivação, ao engajamento e à diversidade de perfis geracionais. Essa transformação não se limita a uma perspectiva humanista, mas reflete, sobretudo, uma compreensão estratégica de que o capital humano, em sua pluralidade de experiências,

competências e visões, constitui elemento central para a sustentabilidade e a competitividade organizacional.

3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O IMPACTO SOBRE O LÍDER

A transformação digital constitui um dos fenômenos mais relevantes e desafiadores da contemporaneidade, impactando profundamente organizações públicas e privadas. Diferentemente de processos anteriores de informatização, a transformação digital não se restringe à adoção de tecnologias, mas envolve uma mudança estrutural nos modelos de negócio, na cultura organizacional e, sobretudo, no papel da liderança.

Sob essa perspectiva, Maracy (2024, p. 22): “E transformar-se digitalmente não significa apenas automatizar processos fabris e criar uma página no Facebook, mas implica uma mudança cultural, filosófica e gerencial”.

Nesse cenário, o líder do futuro deve atuar como agente de ruptura consciente, capaz de promover mudanças sem comprometer a identidade e a sustentabilidade organizacional. Isso exige coragem estratégica, tolerância ao erro e disposição para aprender continuamente.

Watkins (2024) reforça essa ideia ao destacar que ambientes digitais ampliam a velocidade das mudanças e reduzem o tempo disponível para decisões. Não se trata de acertar na primeira tentativa, mas de adaptar-se rapidamente.

Essa afirmação dialoga diretamente com a necessidade de agilidade e adaptabilidade como competências centrais da liderança contemporânea.

Watkins (2024) propõe seis disciplinas do pensamento estratégico, entre elas a disciplina da agilidade mental, consistente na capacidade de antecipar, navegar efetivamente em ambientes de negócios complexos, adaptando-se às novas informações e ajustando estratégias rapidamente.

A incorporação da inteligência artificial e do uso intensivo de dados redefine o processo decisório. Ferramentas analíticas permitem simulações, previsões e monitoramento em tempo real, ampliando a racionalidade das decisões. Contudo, tal avanço não elimina a dimensão humana da liderança. Ao contrário, aumenta a responsabilidade ética do líder, que deve assegurar o uso transparente, responsável e justo dessas tecnologias.

A transformação digital também impacta profundamente as relações de trabalho e a gestão de pessoas. O líder passa a gerir equipes híbridas, multiculturais e frequentemente distribuídas geograficamente. Nesse contexto, a empatia, a comunicação clara e a promoção da diversidade deixam de ser atributos acessórios para se tornarem competências estratégicas.

Estudos recentes indicam que organizações lideradas por gestores com elevado nível de inteligência emocional apresentam maior engajamento, inovação e resiliência. A liderança digital, portanto, não pode ser reduzida a domínio tecnológico, mas deve integrar valores, ética e governança.

Segundo Goleman (2011) o valor estratégico da inteligência emocional nas organizações é um conceito relativamente recente no ambiente corporativo, motivo pelo qual alguns gestores ainda demonstram resistência em reconhecê-lo. Em uma pesquisa realizada com 250 executivos, verificou-se que muitos acreditavam que o ambiente de trabalho deveria ser conduzido mais pela racionalidade do que pelos sentimentos. Parte deles afirmava rejeitar que atitudes como empatia e solidariedade em relação aos colegas comprometessem o alcance das metas organizacionais.

Ainda segundo Goleman (2011), esse estudo foi realizado na década de 1970, período em que o contexto empresarial apresentava características bastante distintas das atuais. Nos dias de hoje, essa postura mostra-se ultrapassada, pois a dinâmica competitiva contemporânea exige cada vez mais a aplicação da inteligência emocional nas relações profissionais e no mercado de trabalho.

A tensão excessiva tende a limitar a capacidade das pessoas de pensar e agir com clareza. Em contrapartida, competências emocionais básicas contribuem significativamente para o desempenho profissional, como a habilidade de compreender os sentimentos das pessoas ao redor, administrar conflitos de forma equilibrada e manter o engajamento na realização das atividades.

Nesse contexto, liderar não significa exercer controle sobre os outros, mas inspirar e mobilizar indivíduos em direção a objetivos compartilhados. Além disso, no desenvolvimento da carreira, poucas competências são tão importantes quanto a capacidade de compreender os próprios sentimentos e reconhecer quais mudanças podem proporcionar maior satisfação e realização no trabalho.

Vale ressaltar que a transformação digital redefine o papel do líder ao ampliar simultaneamente suas possibilidades e responsabilidades. O líder do futuro é chamado a equilibrar inovação e prudência, tecnologia e humanidade, eficiência e valores. Esse equilíbrio constitui o núcleo da liderança na era digital, conforme sustentado pelos principais autores da gestão contemporânea.

Cabe destacar, ainda, que a transformação digital não ocorre de maneira homogênea entre organizações e setores, o que impõe desafios adicionais à liderança. Enquanto algumas instituições avançam rapidamente na adoção de tecnologias emergentes, outras enfrentam

limitações estruturais, culturais ou financeiras que dificultam esse processo. Nesse cenário, o líder assume papel fundamental na mediação entre inovação e realidade organizacional, devendo adaptar estratégias às condições concretas de sua atuação.

Outro ponto relevante refere-se à necessidade de construção de uma cultura organizacional orientada à inovação. A simples implementação de tecnologias não é suficiente para promover a transformação digital, sendo indispensável o desenvolvimento de um ambiente que estimule a experimentação e o aprendizado contínuo. O líder, nesse contexto, atua como agente catalisador dessa cultura, influenciando comportamentos e promovendo mudanças de mentalidade.

Ademais, a intensificação do uso de tecnologias digitais amplia a exposição das organizações a riscos, como falhas sistêmicas, ataques cibernéticos e vazamento de dados. Tais riscos reforçam a importância da governança digital e da atuação responsável do líder na gestão da segurança da informação. A liderança, portanto, passa a incorporar também uma dimensão preventiva, voltada à mitigação de vulnerabilidades e à proteção dos ativos organizacionais.

4 TOMADA DE DECISÃO, VISÃO SISTÊMICA E ENFOQUE MULTICRITÉRIO

A tomada de decisão constitui o núcleo da atividade gerencial e, por conseguinte, da liderança. Na era da transformação digital, esse processo adquire níveis inéditos de complexidade, em razão da multiplicidade de variáveis, da velocidade das mudanças e da interdependência entre sistemas organizacionais, tecnológicos e sociais. Decidir, nesse contexto, deixa de ser um ato isolado e passa a configurar um processo contínuo, estratégico e profundamente sistêmico.

A visão sistêmica emerge como pressuposto indispensável para o líder do futuro. Inspirada na Teoria Geral dos Sistemas, essa abordagem compreende a organização como um conjunto de partes interdependentes, cujas interações produzem efeitos muitas vezes não lineares.

Nesse cenário, os modelos tradicionais de decisão, baseados exclusivamente em critérios econômicos ou financeiros, revelam-se insuficientes. Gomes (2001, p. 163-180) propõe o enfoque multicritério como resposta metodológica à complexidade decisória contemporânea. Segundo o autor (2001, p. 167), o Auxílio Multicritério à Decisão (AMD) “consiste em um conjunto de métodos e técnicas para auxiliar ou apoiar pessoas e organizações a tomarem decisões, sob a influência de uma multiplicidade de critérios”.

Sob esse enfoque, Gomes (2001, p. 177) sustenta:

Ao analisarmos os métodos de Pesquisa operacional classificados como Auxílio Multicritério à Decisão (AMD), concluímos que a chave da filosofia dos métodos AMD está na maneira de realizar a aproximação do problema, seja para resolvê-lo ou reduzir sua "confusão". O AMD tem seu foco na modelagem de preferências dos decisores. O decisor/facilitador/analista identificará qual dessas teorias melhor se aplica ao problema em estudo, necessariamente com alternativas e critério/atributos discretos e finitos.

Segundo Gomes (2001, p. 177), o processo de auxílio multicritério à decisão exige do decisor, facilitador ou analista a utilização articulada de diferentes teorias e métodos sempre que necessário, com o objetivo de ampliar a compreensão do problema, tornar mais claras as alternativas disponíveis e possibilitar a escolha da solução mais adequada sob a perspectiva do ótimo de Pareto. Nessa lógica, a função da decisão multicritério consiste em assegurar que nenhum elemento relevante da decisão seja negligenciado, direcionando a análise para critérios de racionalidade, lógica e quantificação.

A abordagem multicritério, portanto, permite ao líder ponderar variáveis quantitativas e qualitativas, tais como custo, impacto social, risco, sustentabilidade, inovação e alinhamento estratégico. Trata-se de instrumento particularmente adequado à liderança na era digital, na qual decisões envolvem tecnologia, pessoas, ética e governança.

O importante é que, na Análise Multicritério, sempre haverá um fator humano. Nunca poderá ser uma situação em que a decisão seja totalmente concebida por meio de algoritmos. O objetivo é trazer um apoio ou auxílio à tomada de decisão e, obviamente, escolher a(s) melhor(es) alternativa(s), dentro das várias possíveis. O AMD assume que é frequentemente impossível prever se uma situação é boa ou má apenas por métodos matemáticos, bem como a modelagem dos critérios envolvidos no processo de decisão não é meramente objetivo, a subjetividade não está sempre presente (Vanderpooten, 1995, apud Gomes, 2001, p 171 e 175).

Decidir bem, nesse contexto, não significa eliminar a incerteza, mas gerenciá-la de forma consciente e responsável.

A inteligência artificial e os sistemas de apoio à decisão ampliam significativamente a capacidade analítica das organizações, oferecendo simulações, cenários e previsões baseadas em grandes volumes de dados. Todavia, tais ferramentas não substituem o julgamento humano. O líder permanece responsável por interpretar resultados, questionar pressupostos e considerar implicações éticas e sociais.

Gomes (2001, p. 175) expõe que:

O AMD se propõe a indicar o caminho da decisão, ou pelo menos diminuir a confusão para podermos alcançar a direção que, posteriormente, indicará o caminho a ser seguido. Para cumprir o pressuposto anteriormente, o AMD utilizar-se-á dos mais variados algoritmos para realizar as aproximações em busca da solução.

Assim, o enfoque multicritério apresenta-se como metodologia privilegiada para sustentar decisões estratégicas em ambientes digitais complexos.

A complexidade decisória contemporânea também exige do líder a capacidade de lidar com ambiguidades e informações incompletas. Diferentemente de contextos mais estáveis, nos quais decisões podiam ser fundamentadas em dados históricos relativamente previsíveis, o ambiente digital é marcado por incertezas constantes e mudanças rápidas. Nesse cenário, o processo decisório passa a incorporar elementos de experimentação e aprendizado iterativo.

Além disso, a tomada de decisão deixa de ser uma atividade exclusivamente individual e passa a assumir caráter cada vez mais coletivo e colaborativo. A participação de equipes multidisciplinares, aliada ao uso de ferramentas digitais de comunicação e análise, contribui para a construção de decisões mais robustas e alinhadas à complexidade dos problemas enfrentados. O líder, portanto, atua não apenas como decisor, mas como facilitador de processos decisórios.

Outro aspecto importante refere-se à necessidade de equilíbrio entre racionalidade analítica e intuição. Embora os sistemas de apoio à decisão ampliem significativamente a capacidade de processamento de dados, a experiência e o julgamento humano continuam sendo elementos indispensáveis. A liderança eficaz, nesse contexto, resulta da integração entre dados, experiência e sensibilidade para compreender nuances que escapam aos modelos puramente quantitativos.

5 HABILIDADES DO LÍDER DO FUTURO

A liderança na era da transformação digital revela um paradoxo central: quanto mais avançadas e sofisticadas se tornam as tecnologias, maior é a necessidade de atributos profundamente humanos e não apenas habilidades de lidar com as novas ferramentas. Empatia, diversidade, ética e governança deixam de ocupar posição periférica para se consolidarem como pilares estruturantes da liderança do futuro. Trata-se de uma inflexão paradigmática que reposiciona o ser humano no centro da estratégia organizacional.

A empatia, compreendida como a capacidade de reconhecer, compreender e considerar as emoções, perspectivas e necessidades do outro, assume papel estratégico na gestão contemporânea. Em contextos marcados por equipes híbridas, trabalho remoto, multiculturalidade e intensificação das pressões por desempenho, o líder empático é capaz de gerar confiança, engajamento e senso de pertencimento. A empatia, contudo, não se confunde com complacência.

A diversidade emerge como outro eixo central da liderança evoluída. Estudos amplamente divulgados na literatura acadêmica e em relatórios institucionais indicam que organizações diversas, em termos de gênero, raça, formação, experiências e perspectivas,

apresentam maior capacidade inovadora e melhor desempenho no longo prazo. A diversidade amplia o repertório cognitivo das equipes, reduz vieses decisórios e fortalece a adaptação a ambientes complexos.

Ambientes organizacionais efetivamente inclusivos, marcados pela segurança psicológica, pela participação equilibrada e pelo reconhecimento das diferenças individuais, tendem a promover maiores níveis de engajamento, satisfação e capacidade de adaptação entre os profissionais. Além disso, estudos longitudinais demonstram que contextos inclusivos favorecem a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de processos inovadores.

Todavia, diversidade sem inclusão tende a produzir efeitos limitados ou mesmo contraproducentes. O líder do futuro é chamado a criar ambientes inclusivos, nos quais diferentes vozes sejam efetivamente ouvidas e consideradas nos processos decisórios. Essa competência relaciona-se diretamente à visão sistêmica e ao enfoque multicritério, pois incorpora valores e critérios humanos à estratégia.

Em consonância com esse entendimento Goleman (2011, p. 192) aponta três tipos de aptidões da inteligência emocional para o administrador: “poder externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua uma fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz”

Segundo Goleman (2011) a capacidade de realizar críticas construtivas e oferecer feedback adequado constitui uma das funções mais relevantes da administração, embora frequentemente seja uma prática evitada ou conduzida de maneira inadequada. Muitos gestores apresentam dificuldades em comunicar problemas, insatisfações ou orientações corretivas de forma equilibrada e produtiva, o que pode gerar impactos negativos no ambiente organizacional.

A maneira como questões delicadas são transmitidas influencia diretamente o clima interno das equipes, afetando aspectos como satisfação, motivação, desempenho e produtividade. Assim, a comunicação respeitosa, clara e orientada ao desenvolvimento torna-se elemento essencial para relações profissionais mais saudáveis e eficazes.

A ética, por sua vez, assume também centralidade inédita no contexto digital. O uso intensivo de dados, algoritmos e inteligência artificial levanta questões sensíveis relacionadas à privacidade, à transparência, aos vieses algorítmicos e à responsabilização por decisões automatizadas. Nesse sentido, a liderança não pode se limitar à conformidade legal, devendo assumir compromisso normativo com valores fundamentais.

A governança digital surge como mecanismo institucional para operacionalizar esses valores. Ela envolve a definição de políticas, estruturas e processos destinados a assegurar o uso responsável da tecnologia, o alinhamento estratégico e a prestação de contas.

Nesse contexto, o líder do futuro atua como guardião dos valores organizacionais, equilibrando inovação e responsabilidade, autonomia e controle, eficiência e justiça. Enfim, empatia, diversidade, ética e governança não constituem elementos acessórios, mas fundamentos da liderança sustentável dessa era.

Para Marquesani (2020) é imprescindível destacar que o líder do futuro, denominado também de líder digital, possui um arquétipo diferenciado, firmado em três pilares básicos: poder de transformação, capacidade de interação social e o poder de comunicação. Nesse sentido, “o líder digital com traços transformadores, independentemente de seu cargo, aceita, busca e promove a mudança, gerando engajamento e colaboração através de suas ações, antecipando tendências e servindo de modelo para todo o time”.

Em relação à capacidade de interação social, pode-se observar que a transformação digital tem provocado mudanças significativas na sociedade e nas relações humanas, tornando cada vez mais necessárias competências sociais capazes de compreender, avaliar e antecipar os impactos dessas transformações. Nesse contexto, a transparência nas relações interpessoais destaca-se como uma característica essencial da liderança contemporânea, especialmente na condução de processos de mudança organizacional. A construção de confiança, respeito mútuo e compreensão entre as pessoas torna-se fundamental para que essas transformações ocorram de maneira eficaz e sustentável.

Goleman (2004) afirma que a comunicação eficiente entre líderes e colaboradores constitui um elemento essencial para o sucesso dos processos de mudança organizacional. Em cenários de transformação que impactam todo o ecossistema dos negócios digitais, torna-se indispensável manter uma comunicação contínua, objetiva e transparente. Nesse contexto, a liderança precisa desenvolver sólidas competências cognitivas e comunicacionais, capazes de alinhar pessoas, orientar ações e converter estratégias em resultados concretos.

Ainda se tratando das competências do líder, Chiavenato (2020) descreve que entre as competências essenciais da administração contemporânea, destaca-se a atitude do gestor como elemento fundamental para o desempenho organizacional. Mais do que executar funções técnicas, o administrador precisa atuar como agente de transformação, promovendo mudanças de mentalidade, cultura, processos e práticas dentro das organizações. Nesse contexto, a inovação passa a ocupar posição central, sendo responsável por fortalecer a competitividade e

ampliar a capacidade de adaptação das instituições diante de um ambiente empresarial marcado por constantes mudanças e elevada concorrência.

Para conduzir esse processo de forma eficaz, o líder deve desenvolver características pessoais e comportamentais que favoreçam a influência positiva sobre as equipes, a condução estratégica das transformações e a construção de ambientes organizacionais mais dinâmicos, sustentáveis e preparados para os desafios contemporâneos.

Evidencia-se, portanto, que a liderança digital não se reduz a um conjunto fechado de competências técnicas ou comportamentais, mas se configura como um campo dinâmico, atravessado por múltiplos fatores, possibilidades e exigências simultâneas.

O líder digital é constantemente desafiado a conciliar visão estratégica, inteligência emocional, capacidade comunicacional e domínio tecnológico, ao mesmo tempo em que lida com um ambiente marcado por intensa exposição, cobrança permanente e escrutínio contínuo, potencializados pelas redes sociais.

6 FATORES POSITIVOS E NEGATIVOS DA LIDERANÇA NA ERA DIGITAL

A liderança na era da transformação digital apresenta um conjunto complexo de fatores positivos e negativos, cuja compreensão crítica é indispensável para o exercício consciente e eficaz do papel de líder. A tecnologia, embora amplie possibilidades, também introduz riscos que não podem ser negligenciados.

Entre os fatores positivos, destaca-se a ampliação da capacidade analítica e informacional. Ferramentas digitais, inteligência artificial e sistemas de apoio à decisão permitem acesso a dados em tempo real, simulações e análises preditivas, fortalecendo o planejamento estratégico e o controle gerencial. Esse cenário potencializa a agilidade decisória e a capacidade de resposta às mudanças do ambiente.

Outro aspecto positivo reside na democratização da informação e na horizontalização das estruturas organizacionais. Plataformas digitais facilitam a comunicação, o trabalho colaborativo e a participação, favorecendo estilos de liderança mais compartilhados e menos hierárquicos. Tais características dialogam com a Liderança 4.0, que valoriza autonomia, aprendizado contínuo e inovação.

Entretanto, os fatores negativos merecem atenção equivalente. A sobrecarga informacional constitui um dos principais desafios da liderança digital. O excesso de dados pode gerar paralisia decisória, superficialidade analítica e dependência excessiva de métricas. Além de causar ansiedades, afetando diretamente a saúde mental dos envolvidos.

O cenário contemporâneo evidencia um crescimento significativo dos transtornos emocionais, intensificado pelo avanço tecnológico e pela expansão das redes sociais. Situações como abusos virtuais, assédio e outras formas de violência digital têm impactado diretamente a saúde mental das pessoas, contribuindo para o aumento de problemas emocionais e psicológicos, entre eles a depressão, frequentemente associada às dinâmicas de relacionamento da sociedade atual.

Diante desse contexto, torna-se inadequado o modelo de liderança autoritário e excessivamente rígido, tradicionalmente marcado por práticas patriarcais e abusivas. A liderança contemporânea exige uma postura mais humana, equilibrada e empática, baseada na escuta ativa, na confiança, na firmeza responsável e na capacidade de compreender as necessidades da equipe. Além disso, espera-se que o líder saiba lidar de forma sensível e consciente com as dificuldades emocionais enfrentadas pelos colaboradores no cotidiano.

Outro risco significativo é a desumanização das relações de trabalho. A mediação tecnológica, quando malconduzida, pode enfraquecer vínculos, reduzir a empatia e intensificar o isolamento. Cabe ao líder do futuro utilizar a tecnologia como instrumento de aproximação, e não de distanciamento.

Ademais, a dependência excessiva de sistemas automatizados pode comprometer o senso crítico e a responsabilidade decisória. Decisões baseadas exclusivamente em algoritmos tendem a reproduzir vieses existentes nos dados de treinamento, reforçando desigualdades e injustiças. Nesse sentido, a liderança ética e consciente torna-se condição indispensável para mitigar tais riscos.

A análise SWOT aplicada à liderança digital permite sintetizar esses fatores. As forças e oportunidades associam-se à inovação, agilidade e eficiência; as fraquezas e ameaças relacionam-se à perda de humanidade, à fragilidade ética e à governança inadequada. O desafio estratégico do líder do futuro consiste em potencializar os aspectos positivos e neutralizar, tanto quanto possível, os efeitos adversos da transformação digital.

Em síntese, a liderança na era digital não é intrinsecamente virtuosa nem nociva. Seus resultados dependem da capacidade do líder de exercer discernimento crítico, integrar tecnologia e valores humanos e conduzir a organização de forma estratégica, ética e sustentável.

Entre os fatores positivos, destacam-se a ampliação da capacidade analítica, a agilidade decisória e a inovação contínua. Por outro lado, surgem riscos como a desumanização das relações, a sobrecarga informacional e a dependência excessiva da tecnologia.

O desafio do líder do futuro consiste em equilibrar esses fatores, utilizando a tecnologia como meio e não como fim, para o desenvolvimento organizacional e social.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidencia que a liderança na era da transformação digital constitui um fenômeno complexo, multidimensional e em permanente construção. As profundas mudanças tecnológicas, organizacionais e sociais desafiam modelos tradicionais de gestão e exigem do líder contemporâneo competências que transcendem o domínio técnico ou a autoridade formal.

Foi possível demonstrar que o líder do futuro deverá atuar como agente estratégico de integração entre planejamento, inovação, tomada de decisão qualificada e valores humanos. A evolução dos modelos de liderança culmina na Liderança 4.0, caracterizada pela adaptabilidade, pela visão sistêmica, pela capacidade de aprendizado contínuo e pela sensibilidade às dimensões éticas e sociais da gestão, além de ter um arquétipo transformador, social e bom comunicador.

A transformação digital amplia significativamente as possibilidades analíticas e operacionais das organizações, sobretudo por meio do uso de dados, indicadores e inteligência artificial. Todavia, tais avanços também introduzem riscos relevantes, como a desumanização das relações, a reprodução de vieses algorítmicos e a fragilização da responsabilidade decisória. Nesse contexto, a liderança ética e a governança digital assumem papel central na mitigação desses riscos e na preservação da legitimidade organizacional.

O estudo evidencia, ainda, que ferramentas clássicas da gestão estratégica, como SWOT, PODC e indicadores de desempenho, permanecem atuais, desde que reinterpretadas criticamente à luz das novas dinâmicas digitais. A tomada de decisão sob enfoque multicritério revela-se particularmente adequada para lidar com a complexidade e a interdependência dos fatores que caracterizam o ambiente contemporâneo.

Conclui-se que a liderança do futuro não será definida apenas pela capacidade de adotar tecnologias emergentes, mas, sobretudo, pela habilidade de integrar inovação e humanidade, eficiência e ética, desempenho e responsabilidade social. O líder na era da transformação digital deverá atuar como guardião de valores, promotor da diversidade, agente de governança e articulador de estratégias sustentáveis. Dessa forma, a liderança consolida-se como elemento essencial para o desenvolvimento organizacional e para a construção de uma sociedade mais justa, resiliente e preparada para os desafios do futuro.

É possível afirmar, consideradas todas as variáveis elencadas acima que a liderança passa a ser exercida sob pressão constante, em um contexto de alta velocidade informacional e

expectativas amplificadas, o que exige não apenas adaptabilidade e inovação, mas também equilíbrio ético, resiliência e discernimento.

Assim, liderar na era digital representa um desafio complexo e multifacetado, que demanda do líder a habilidade de navegar em um ecossistema de incertezas, relações ampliadas e responsabilidades cada vez mais exigentes, o que torna o exercício da liderança, indiscutivelmente, um trabalho hercúleo.

REFERÊNCIAS

BORGES, Luciana Guimarães Naves Lemos. SALES, Amanda Botton. CARBHIKI, *Guilherme*. VIANA, Lauane Destro. Desenvolvimento de Modelagem de Liderança para a Revolução 4.0. *FTT Journal of Engineering and Business*. São Bernardo do Campo, SP. Dez. 2019. ISSN 2525-8729.

CALDAS, Edson. Carreira. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/06/michael-watkins-nao-tem-ver-com-acertar-de-cara-mas-com-quao-rapido-voce-se-adapta.html>. Acesso em 15 de jan. 2026.

CARIONI, Rodrigo; DUTRA, Ademar. Diversidade Geracional e Liderança Inclusiva: Mediações, Tensões e Potencial Estratégico nas Organizações Contemporâneas. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, V. 16, N. 12, P. 01-19, 2025 São José dos Pinhais, Paraná, Brasil.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações, 7. ed. rev. e atual, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 2006.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FIORILLO, Marcus Vinicius. "Liderança: a gestão na Revolução Industrial 4.0." *Revista UniPaulistana de Iniciação Científica* 1.1 (2024): 71-87. Disponível em: <https://www.revistaunipaulistana.com.br/index.php/upic/article/view/48>. Acesso em 17 de jan. 2026.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOMES, Carlos Francisco Simões. Uma proposta de formulação da função da decisão, RMB3ªT/2001, Publicado em 06 de junho de 2001, p. 163-180.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. Gestão do amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial. São Paulo: Gente, 2018, p. 40.

MARACY, Heinar. E começa a mudança. Disponível em: <https://revistahsm.com.br/wp-content/uploads/2024/09/HSM122-compactado.pdf>. Acesso em 16 de jan. 2026.

MARQUESANI, Claudia. "Estilos de Liderança e Transformação Digital: uma revisão de literatura." Congresso Transformação Digital 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/123144032/Estilos_De_Lideran%C3%A7a_e_Transforma%C3%A7%C3%A3o_Digital_Uma_Revis%C3%A3o_De_Literatura. Acesso em: 15 de jan. 2026.

NANUS, Burt. Liderança visionária. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1985.

WATKINS, Michael D. As seis disciplinas do pensamento estratégico: um guia para a liderança do futuro. Tradução de Renato Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 2024.