

Liderança Distribuída e Prontidão Digital: Evidências de um Banco Público Brasileiro

Distributed Leadership and Digital Readiness: Evidence from a Brazilian Public Bank

**Felipe Danilo Silva Félix¹, Anderson Sant'Anna² e
Daniela Martins Diniz³**

¹ Fundação Getúlio Vargas, Brasil, Mestrando em Gestão e Liderança,
e-mail: felipedanilo01@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3436-5138>

² Fundação Getúlio Vargas, Brasil, Doutorado em Administração,
e-mail: anderson.santanna@fgv.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6537-6314>

³ Universidade Federal de São João Del Rei, Brasil, Doutorado em Administração,
e-mail: danidiniz09@yahoo.com.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1110-756X>

Recebido em: 26/11/2025 - Aprovado em: 30/12/2025 - Disponível em: 31/12/2025

Resumo

Pesquisas recentes indicam que modelos de liderança hierárquicos, ainda predominantes em muitas instituições, mostram-se insuficientes para sustentar os níveis de colaboração, agilidade e descentralização demandados pela era digital. Diante desse contexto, este estudo investigou a relação entre práticas de liderança distribuída e os níveis de prontidão digital percebidos por profissionais de diferentes áreas e posições hierárquicas em um banco público brasileiro em processo de transformação organizacional. Quanto ao método, foi conduzida uma pesquisa quantitativa junto à 348 profissionais de equipes ágeis (squads) e tradicionais em um dos principais e mais tradicionais banco público brasileiro. Os achados estatísticos indicam correlações positivas e significativas entre liderança distribuída e prontidão digital, confirmando a hipótese de que práticas de influência compartilhada, apoio mútuo e responsabilidade coletiva estão associadas a uma maior capacidade percebida de lidar com os desafios impostos pela transformação digital. A análise reforça esse achado ao demonstrar que dimensões específicas da liderança distribuída - notadamente o compartilhamento da liderança e o apoio mútuo - atuam como preditores significativos da prontidão digital. Ao articular conceitos provenientes da literatura sobre liderança distribuída e prontidão digital, esta pesquisa contribui para elucidar de que modo estruturas de poder mais horizontais e colaborativas podem favorecer a capacidade de adaptação organizacional em contextos caracterizados por ambiguidade, inovação e mudanças tecnológicas. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao articular empiricamente dois campos ainda pouco conectados na literatura brasileira: a liderança distribuída e a prontidão digital.

Palavras-chave: Estilos de Liderança, Transformação Digital, Setor Público, Sistema Financeiro.

Abstract

Recent research indicates that hierarchical leadership models, still predominant in many institutions, are insufficient to sustain the levels of collaboration, agility, and decentralization demanded by the digital age. In this context, this study investigated the relationship between distributed leadership practices and the levels of digital readiness perceived by professionals from different areas and hierarchical positions in a Brazilian public bank undergoing organizational transformation. Methodologically, a quantitative survey was conducted with 348 professionals from agile (squads) and traditional teams in one of the main and most traditional Brazilian public banks. The statistical findings indicate positive and significant correlations between distributed leadership and digital readiness, confirming the hypothesis that practices of shared influence, mutual support, and collective responsibility are associated with a greater perceived capacity to deal with the challenges posed by digital transformation. The analysis reinforces this finding by demonstrating that specific dimensions of distributed leadership – notably leadership sharing and mutual support – act as significant predictors of digital readiness. By articulating concepts from the literature on distributed leadership and digital readiness, this research contributes to elucidating how more horizontal and collaborative power structures can favor organizational adaptability in contexts characterized by ambiguity, innovation, and technological change. From a theoretical point of view, the study contributes by empirically articulating two fields that are still poorly connected in Brazilian literature: distributed leadership and digital readiness.

Keywords: Leadership Styles, Digital Transformation, Public Sector, Financial System.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem-se consolidado como um dos fenômenos mais significativos da atualidade, impactando profundamente a dinâmica organizacional em múltiplas dimensões (Sant'Anna et al., 2022). Para além da simples adoção de novas tecnologias, a transformação digital representa

uma mudança estrutural nos modelos de negócio, na cultura organizacional e nas práticas laborais, exigindo das organizações uma capacidade inédita de adaptação, inovação e aprendizado contínuo (Bharadwaj et al., 2013; Westerman; Bonnet; McAfee, 2014; Diniz; Carvalho Neto; Sant’Anna, 2024). Trata-se, portanto, de um fenômeno que impõe desafios não apenas de ordem técnica, mas, sobretudo, de natureza gerencial, demandando uma revisão crítica dos modelos tradicionais de liderança.

No setor financeiro, em particular, os efeitos da transformação digital têm se manifestado de forma especialmente intensa. A emergência de fintechs, a digitalização de serviços, o avanço de regulamentações baseadas em dados e o aumento das expectativas por experiências personalizadas e em tempo real têm pressionado as instituições bancárias a revisitar suas estruturas, processos e práticas de gestão de pessoas (Gomber; Koch; Siering, 2017). No caso de organizações públicas, como os bancos estatais brasileiros, essa transição se processa em um contexto adicionalmente desafiador, marcado por estruturas burocráticas rígidas, legados tecnológicos complexos e resistência cultural à mudança (Mergel; Edelman; Haug, 2019).

Embora a literatura já tenha avançado na compreensão dos impactos da transformação digital sobre os modelos organizacionais, persiste uma lacuna significativa quanto à compreensão do papel das lideranças nesse processo. Pesquisas recentes indicam que modelos de liderança verticalizados e hierárquicos, ainda predominantes em muitas instituições, mostram-se insuficientes para sustentar os níveis de colaboração, agilidade e descentralização demandados pela era digital (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009; Uhl-Bien; Marion; McKelvey, 2007). Nesse contexto, destaca-se a abordagem da liderança distribuída, entendida como um modelo em que a influência é exercida por múltiplos atores, em diferentes níveis organizacionais, de forma interdependente e colaborativa (Bolden, 2011).

A liderança distribuída tem sido associada a diversos benefícios organizacionais, tais como o fortalecimento da autonomia das equipes, a maior agilidade na tomada de decisões, o aumento do senso de pertencimento e o estímulo à inovação (Pearce; Conger, 2003; Denis; Langley; Sergi, 2012). Todavia, sua aplicação prática ainda se mostra incipiente, sobretudo em organizações públicas e no setor financeiro. Há, portanto, uma lacuna de estudos que investiguem como essa forma de liderança impacta diretamente a prontidão digital — entendida como a capacidade percebida de indivíduos e organizações para engajar-se, responder e adaptar-se de forma efetiva às demandas da transformação digital (Sambamurthy; Bharadwaj; Grover, 2003; Vial, 2019).

Este estudo investigou a relação entre práticas de liderança distribuída e os níveis de prontidão digital percebidos por profissionais de diferentes áreas e posições hierárquicas em um banco público brasileiro em processo de transformação organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica da pesquisa contemplou discussão sobre os fundamentos da liderança distribuída e os conceitos de prontidão digital.

2.1 Liderança Distribuída: fundamentos e escala

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais, associada à transição para modelos mais ágeis, colaborativos e orientados à inovação, tem intensificado o interesse por abordagens de liderança que superem as estruturas hierárquicas tradicionais. Nesse contexto, a liderança distribuída emerge como uma alternativa conceitual e prática coerente com as exigências contemporâneas, ao conceber a liderança como um fenômeno coletivo, relacional e situado. Essa perspectiva entende que a liderança se manifesta a partir das interações entre os membros da organização, materializando-se na partilha de responsabilidades, na influência mútua e na coautoria das decisões (Gronn, 2002).

Diferentemente de modelos que se limitam à delegação de tarefas ou à inclusão pontual de subordinados em decisões específicas, a liderança distribuída propõe uma reformulação substancial da compreensão de liderança. Essa abordagem reconhece que a autoridade pode emergir de diferentes pontos da organização, de forma contingente e contextualizada, não se restringindo a cargos ou posições formais, mas fundamentando-se em competências, experiências e relações construídas no cotidiano do trabalho. Nesse sentido, a liderança não reside exclusivamente em indivíduos, mas nos processos que articulam pessoas, práticas e objetivos coletivos.

Entre as características distintivas da liderança distribuída destacam-se a presença de múltiplos agentes de liderança, a interdependência entre os atores envolvidos e a legitimidade socialmente construída da influência exercida. Essa concepção valoriza a emergência espontânea da liderança, ancorada na expertise ou na relevância situacional, dispensando a necessidade de papéis de liderança rigidamente definidos (Harris; Jones; Ismail, 2022). Ainda assim, a liderança distribuída tende a ser potencializada por estruturas organizacionais que fomentem a participação ativa, a autonomia decisória e a colaboração transversal.

Embora o conceito seja, por vezes, confundido com abordagens como a liderança participativa ou colaborativa, é fundamental esclarecer suas especificidades. Enquanto a liderança participativa implica o envolvimento de liderados em processos decisórios mantidos sob o controle do líder formal,

a liderança distribuída pressupõe uma redistribuição mais ampla e fluida da autoridade, incorporada de forma contínua à prática organizacional (Timperley, 2005; Gichuhi, 2021). Nesse modelo, os líderes formais não desaparecem, mas atuam como facilitadores de contextos nos quais a liderança possa emergir de forma mais horizontal e integrada (Fitzsimons; James; Denyer, 2011; Cortellazzo, 2019).

Em que pese o debate conceitual ainda permanecer aberto, grande parte das publicações, em diferentes traduções e contextos, aponta para uma significativa sobreposição entre os conceitos de liderança distribuída e liderança compartilhada (D’Innocenzo; Mathieu; Kukenberger, 2016; Wu; Cormican; Chen, 2020). Neste trabalho, os dois constructos serão utilizados de maneira intercambiável para se referir à mesma abordagem.

O Quadro 1 reúne as características associadas à noção de Liderança Distribuída.

Quadro 1 - Características da Liderança Distribuída

Características	Descrição	Referências
Influência lateral entre pares	A liderança é exercida horizontalmente, entre membros da equipe	D’Innocenzo; Mathieu; Kukenberger (2016); Zhu et al. (2018); Pearce (2002)
Surgimento orgânico na equipe	A liderança emerge naturalmente dentro do grupo, sem imposição externa	
Dispersão de papéis e influência	Responsabilidades são compartilhadas entre vários integrantes.	
Dinamicidade (liderança rotativa)	Múltiplos membros podem liderar em diferentes momentos ou simultaneamente	

Fonte: Elaborado pelos autores

Estudos apontam que práticas de liderança distribuída estão associadas a uma série de efeitos positivos, especialmente em contextos marcados por alta complexidade, interdependência e necessidade de inovação. Estudos indicam que equipes em que a liderança é distribuída tendem a apresentar maior engajamento, criatividade, agilidade na resolução de problemas e capacidade adaptativa (Pearce; Conger, 2003; Carson; Tesluk; Marrone, 2007; Pearce, 2024). Esses atributos são particularmente relevantes em ambientes digitais, nos quais o conhecimento está amplamente disperso, as mudanças são aceleradas e a coordenação eficiente entre áreas e competências se torna imperativa.

Grille e Kauffeld (2015) desenvolveram um instrumento psicométrico robusto com validação estatística para operacionalizar o conceito de liderança distribuída em contextos organizacionais. A proposta dos autores reconhece que a liderança distribuída não decorre da autoridade formal, mas emerge das interações cotidianas entre os membros da equipe (Carson; Tesluk; Marrone,

2007). Nessa perspectiva, a liderança deixa de ser atributo exclusivo de um indivíduo em posição hierárquica para tornar-se uma propriedade coletiva.

A escala é estruturada em quatro dimensões interdependentes: orientação para tarefas, para relações, para mudanças e para práticas micropolíticas. A primeira dimensão refere-se à clareza na definição de responsabilidades e objetivos da equipe; a segunda, ao suporte interpessoal, reconhecimento mútuo e coesão; a terceira, à capacidade coletiva de aprender com a experiência e implementar melhorias; e a quarta, ao uso de redes, articulação com atores externos e mobilização de recursos em favor da equipe (Gfrerer; Rademacher; Dobler, 2021).

O Quadro 2 apresenta a estrutura do instrumento de Grille e Kauffeld (2015).

Quadro 2 - Escala de Liderança Distribuída

Dimensão	Variável / Foco Comportamental	Comportamento Avaliado
Orientação para Tarefas	Organização, definição de tarefas, acompanhamento de metas	Comunicação clara de expectativas, divisão de tarefas, monitoramento de desempenho
Orientação para Relações	Apoio mútuo, reconhecimento, coesão	Promoção da coesão, resolução de conflitos, valorização das contribuições
Orientação para Mudanças	Aprendizagem, adaptação, inovação	Compartilhamento de aprendizados, estímulo a novas ideias, implementação de mudanças
Orientação Micropolítica	Uso de redes, captação de recursos, articulação com atores externos	Estabelecimento de conexões, busca de apoio externo, atuação em redes para benefício da equipe

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Grille e Kauffeld (2015)

2.2 Prontidão Digital

Prontidão digital refere-se à capacidade percebida de indivíduos e organizações para se engajarem, responderem e se adaptarem de maneira eficaz às demandas impostas pela transformação digital, envolvendo aspectos técnicos, comportamentais e culturais. Este conceito abrange habilidades digitais individuais, infraestrutura tecnológica, cultura organizacional orientada à inovação, bem como a disposição para aprender e adotar novas tecnologias de forma proativa (Sambamurthy; Bharadwaj; Grover, 2003; Vial, 2019).

O conceito de prontidão digital foi operacionalizado neste trabalho por meio da escala proposta por Gfrerer, Hutter e Füller (2020) aplicada no setor financeiro europeu. O instrumento avalia a capacidade efetiva de adaptação, de indivíduos e organizações frente a transformações impulsionadas por tecnologias digitais emergentes. Ele é composto por quatro segmentos principais, que abrangem tanto aspectos individuais (crenças e competências

digitais), quanto organizacionais (crenças compartilhadas e capacidades estruturais).

O Quadro 3 apresenta a escala de prontidão digital proposta por Gfrerer, Hutter e Füller (2020).

Quadro 3 - Escala de Prontidão Digital

Dimensão	Foco	Componentes
1. Crenças Individuais (Nível individual / Fatores diferenciais)	Autoavaliação da prontidão individual e atitude frente à transformação digital.	Percepção de prontidão digital; atitude positiva ou negativa frente à transformação digital.
2. Competências Digitais (Nível individual / Fatores estruturais)	Conhecimentos e habilidades digitais percebidas para atuar em ambientes digitalizados.	Conhecimento sobre modelos de negócio digitais, IA, blockchain; uso de ferramentas digitais; segurança de dados; programação.
3. Crenças Compartilhadas (Nível organizacional / Fatores diferenciais)	Percepção coletiva sobre suporte e envolvimento da organização na transformação digital.	Empoderamento digital; envolvimento em discussões e projetos relacionados à transformação digital.
4. Capacidades Organizacionais (Nível organizacional / Fatores estruturais)	Avaliação das estruturas, recursos e barreiras organizacionais à transformação digital.	Estrutura organizacional; gestores experientes; cultura de inovação; velocidade de resposta; restrições orçamentárias.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Gfrerer, Hutter e Füller (2020)

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa de corte transversal. A opção por essa abordagem metodológica justifica-se pela natureza dos objetivos da pesquisa, que envolvem a mensuração e análise estatística da relação entre dois construtos: a liderança distribuída e a prontidão digital.

A amostra deste estudo foi composta por 348 profissionais de um banco público brasileiro de grande porte, com atuação nacional e em processo avançado de reestruturação organizacional voltada à adoção de práticas ágeis e transformação digital. A escolha dessa instituição justifica-se por seu caráter estratégico no setor financeiro público e pela convivência simultânea de modelos de gestão tradicionais e inovadores em sua estrutura organizacional, o que oferece um campo empírico fértil para a investigação das relações entre liderança e prontidão digital.

A composição da amostra abrangeu profissionais de diferentes níveis hierárquicos (gestores e técnicos), áreas funcionais (TI, negócios, produtos, jurídico, suporte administrativo, entre outras) e formatos de equipe (equipes tradicionais e *squads* ágeis).

Os critérios de inclusão definidos para participação na pesquisa foram: (i) ser colaborador ativo da instituição no momento da coleta de dados, (ii) estar alocado em equipes com atuação direta em projetos, áreas-fim ou suporte à estratégia digital da organização, e (iii) concordar voluntariamente com os termos de consentimento informado disponibilizados eletronicamente junto ao instrumento de coleta.

Em relação ao perfil da amostra, os dados indicam uma representatividade satisfatória da população-alvo, com distribuição proporcionalmente estratificada em variáveis como gênero, região geográfica, função ocupacional (técnica ou gerencial), faixa etária e tipo de equipe (tradicional ou ágil). A maior parte dos respondentes tem 37 anos ou mais (81,8%), evidenciando uma predominância de profissionais com experiência acumulada. Quanto ao gênero, observou-se um equilíbrio entre participantes do sexo feminino (51,4%) e masculino (48,3%), o que contribui para a diversidade da amostra.

No tocante à distribuição geográfica, a Região Sudeste apresenta a maior concentração de respondentes (35,6%), seguida pelas regiões Sul (27,9%) e Centro-Oeste (25,6%), refletindo a estrutura regional da organização pesquisada. Em termos de formação acadêmica, a amostra revela predominância de profissionais das áreas de Humanas (45,1%) e Exatas (31,9%), além de um alto nível de escolaridade: 85,7% dos participantes possuem pós-graduação.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2024. Os participantes foram convidados a responder ao questionário por meio de um link eletrônico, hospedado na plataforma *SurveyMonkey®*. A divulgação foi feita pelos canais institucionais internos, o que assegurou ampla visibilidade e acesso ao público-alvo da pesquisa. Todos os participantes receberam, antes do início do questionário, informações claras sobre os objetivos do estudo, a garantia de sigilo das respostas e os princípios éticos adotados, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que rege as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais no Brasil.

A taxa de resposta foi considerada satisfatória, tendo em vista a abrangência nacional da organização e a diversidade de perfis incluídos. O número final de participantes (n=348) assegurou poder estatístico adequado para a realização de análises inferenciais com confiabilidade (Hair et al., 2010).

O questionário foi composto por duas escalas principais que mensuraram, respectivamente, a percepção dos respondentes sobre práticas de liderança distribuída em suas equipes e sua prontidão digital para atuar em ambientes de transformação organizacional.

A liderança distribuída foi avaliada com base na escala desenvolvida por Grille e Kauffeld (2015), amplamente reconhecida na literatura internacional. A versão utilizada na pesquisa foi adaptada linguisticamente para o contexto brasileiro, respeitando critérios de equivalência semântica, mantendo sua estrutura original de quatro subdimensões: (i) Orientação para Tarefas, (ii)

Orientação para Relações, (iii) Orientação para Mudanças e (iv) Orientação Micropolítica.

Essa escala contém 23 itens avaliados em uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Estudos anteriores indicam elevados índices de confiabilidade e validade interna, com alfas de Cronbach superiores a 0,80, o que reforça sua robustez psicométrica para diferentes contextos organizacionais (Grille; Kauffeld, 2015).

Para a mensuração da prontidão digital foi utilizada uma adaptação da escala proposta por Gfrerer, Hutter e Füller (2020), complementada com itens inspirados nos modelos teóricos de Sambamurthy, Bharadwaj e Grover (2003), os quais abordam competências organizacionais para transformação digital sob a ótica das capacidades dinâmicas. A escala utilizada avalia fatores como flexibilidade diante de mudanças tecnológicas, autonomia no uso de ferramentas digitais, colaboração digital e disposição para aprender e experimentar com novas tecnologias.

A versão final da escala de prontidão digital adotada nesta pesquisa contou com 24 itens, igualmente avaliados por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, buscando capturar a percepção subjetiva dos respondentes quanto ao preparo técnico, emocional e relacional para atuar em contextos digitalizados. Ambas as escalas foram inseridas no mesmo instrumento de coleta, precedidas por um bloco de perguntas sociodemográficas (sexo, idade, escolaridade, tempo de casa, área de atuação e experiência prévia com metodologias ágeis).

A análise estatística foi conduzida utilizando o software JASP (versão 0.19.1.0), adotando-se nível de significância de 0,05 para todos os testes.

Quanto às escalas de mensuração, calcularam-se as médias e desvios-padrão das pontuações, além de verificar sua consistência interna mediante o coeficiente alfa de Cronbach, interpretado conforme critérios estabelecidos: muito boa ($>0,9$), boa (0,8-0,9), razoável (0,7-0,8), fraca (0,6-0,7) e inaceitável ($<0,6$) (Pestana; Gageiro, 2008).

Por fim, realizou-se análise de regressão linear para examinar as relações entre as escalas de Prontidão Digital e Liderança Distribuída, previamente atendidos os pressupostos de: (i) independência dos resíduos, (ii) ausência de multicolinearidade, (iii) normalidade da distribuição dos resíduos e (iv) homocedasticidade.

Na etapa inicial, foi realizada uma análise descritiva univariada, com o objetivo de caracterizar a amostra quanto às variáveis sociodemográficas (idade, sexo, tempo de casa, escolaridade, área de atuação e tipo de equipe) e examinar a distribuição das respostas nas escalas de liderança distribuída e prontidão digital. Foram calculadas medidas de tendência central (média, mediana), dispersão (desvio-padrão) e distribuição (assimetria e curtose), além de frequências relativas para variáveis categóricas.

A etapa seguinte envolveu a análise de correlação de Pearson entre as variáveis contínuas, com o objetivo de avaliar a força e direção das associações

entre liderança distribuída e prontidão digital. Para investigar o potencial preditivo da liderança distribuída sobre a prontidão digital, foi aplicada uma regressão linear múltipla, com a prontidão digital como variável dependente e as subdimensões da liderança distribuída como variáveis independentes.

Para assegurar a validade interna dos instrumentos utilizados, foi calculado o alfa de Cronbach para ambas as escalas, com o objetivo de avaliar a consistência interna dos itens. Os resultados obtidos superaram o ponto de corte de 0,70 recomendado por Hair et al. (2010), indicando níveis adequados de confiabilidade. Também foram verificados os pressupostos estatísticos das análises inferenciais, como a normalidade, homocedasticidade, ausência de multicolinearidade e independência dos resíduos nos modelos de regressão.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Confiabilidade das Escalas

A primeira etapa da análise estatística consistiu na avaliação descritiva das variáveis centrais do estudo: liderança distribuída e prontidão digital. A análise considerou os índices de confiabilidade interna (alfa de Cronbach) de cada escala, conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Análise de confiabilidade das escalas

Escala	Casos válidos	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Prontidão	348	0,882	0,885	24
Liderança	348	0,952	0,952	23

Fonte: Dados da pesquisa

Esses resultados indicam que os instrumentos utilizados apresentaram adequado desempenho estatístico, com níveis consistentes de confiabilidade e variabilidade suficiente para permitir análises inferenciais subsequentes. Além disso, as médias acima do ponto neutro sugerem que, em geral, os respondentes reconhecem a presença moderada a alta tanto de práticas de liderança distribuída quanto de indicadores de prontidão digital em seus contextos de trabalho.

4.2 Análise Descritiva da Liderança Distribuída

A análise da escala de liderança distribuída revela média geral de 2,97 (DP = 0,944), sugerindo presença moderada de práticas colaborativas de liderança nas equipes avaliadas. Dentre as dimensões analisadas, destaca-se a Orientação para Tarefas (TLO) como a mais expressiva (M = 3,13; DP = 1,075), seguida das demais dimensões constantes na Tabela 2.

Tabela 2 - Pontuações dos domínios da Escala de Liderança (n=348)

Item	M	DP
Orientação de liderança de tarefas (TLO)	3,13	1,075
Orientação para a liderança de relação (RLO)	2,80	1,009
Liderança para Desenvolvimento e Inovação (LDI)	3,01	1,119
Orientação de liderança micropolítica (MLO)	2,93	1,057
Total	2,97	0,944

Nota. M: Média; DP: Desvio padrão

Fonte: Dados da pesquisa

Os comportamentos mais consolidados associam-se à dimensão operacional da liderança, com destaque para os itens “*Fornecimento de informações relevantes para o trabalho*” (M = 3,66; DP = 1,480) e “*Clareza na distribuição de responsabilidades*” (M = 3,42; DP = 1,469). Esses achados indicam maior maturidade no que se refere à coordenação coletiva das tarefas e à organização do fluxo de trabalho.

Em contraste, práticas associadas à retroalimentação entre pares demonstram menor frequência, como evidenciado pelos baixos escores dos itens “*Troca de feedback entre pares*” (M = 2,56; DP = 1,266) e “*Acompanhamento mútuo de metas*” (M = 2,40; DP = 1,216). Essa disparidade revela uma lacuna na institucionalização de mecanismos de avaliação colaborativa e controle distribuído, aspectos centrais para o fortalecimento da liderança distribuída.

A pontuação dos itens de liderança distribuída foi reunida na Tabela 3.

Tabela 3 - Pontuação dos itens de liderança distribuída

Item	M	DP
Como equipe, fornecemos uns aos outros informações relevantes para a realização do nosso trabalho.	3,66	1,480
Como equipe, garantimos que todos saibam quais são suas tarefas e responsabilidades.	3,42	1,469
Na nossa equipe procuramos ser uma influência positiva uns para os outros.	3,27	1,425
Como colegas de equipe apoiamos uns aos outros no tratamento de conflitos que surgem dentro do grupo.	3,19	1,406
Minha equipe e eu estamos abertos a assistência externa no caso de problemas internos da equipe.	3,18	1,394
Os membros da minha equipe me ajudam a enxergar melhor o propósito e o significado do nosso trabalho.	3,13	1,429
Meus colegas de equipe e eu demonstramos reconhecimento pelo bom desempenho uns dos outros.	3,11	1,441
Como colegas de equipe ajudamos uns aos outros a aprender com os erros e acertos de eventos passados.	3,10	1,413
Meus colegas de equipe e eu nos ajudamos mutuamente no processo de desenvolvimento profissional e pessoal.	3,04	1,380
Na minha equipe incentivamos uns aos outros a implementar soluções e melhorias nos processos.	3,04	1,394
Dentro da minha equipe trocamos dicas e conselhos relacionados à carreira.	3,00	1,399
Como equipe, contribuímos na elaboração de estratégias de atuação para atingir os objetivos do nosso departamento.	2,97	1,442
A minha equipe possui algumas metas compartilhadas com outras áreas da empresa.	2,93	1,422
Os membros da minha equipe me incentivam a colaborar com pessoas de outras áreas/equipes.	2,90	1,365
Os membros da minha equipe me incentivam a aprender coisas novas ou a assumir novas responsabilidades por conta própria.	2,87	1,373
Os membros da minha equipe e eu ajudamos a identificar quais são as pessoas mais adequadas para cada atividade.	2,85	1,351
Os membros da minha equipe me ajudam a compreender os contextos de mudança pelos quais a empresa está passando, incluindo os desafios existentes e os benefícios almejados.	2,81	1,314
Os membros da minha equipe e eu nos sentamos juntos e chegamos a um acordo sobre nossas metas de desempenho.	2,76	1,399
Como equipe, ajudamos uns aos outros a fazer networking.	2,71	1,286
Meus colegas de equipe e eu podemos atribuir tarefas específicas uns aos outros.	2,66	1,371
Dentro da minha equipe nos dedicamos tempo suficiente para abordar as preocupações uns dos outros.	2,57	1,281
Eu forneço e recebo feedback dos meus pares sobre a realização do meu trabalho.	2,56	1,266
Meus colegas de equipe e eu monitoramos o cumprimento das metas uns dos outros.	2,40	1,216

Nota. M: Média; DP: Desvio padrão

Dados da pesquisa

No que tange às variáveis contextuais, observa-se que os escores de liderança distribuída mantiveram-se estáveis em relação a características sociodemográficas como idade, gênero, escolaridade e área de formação, não apresentando diferenças estatisticamente significativas. Contudo, análises comparativas revelam que profissionais em funções gerenciais obtiveram médias significativamente superiores nas dimensões RLO e CLO, em comparação a seus pares técnicos - sugerindo maior envolvimento desses líderes formais em práticas relacionais.

Adicionalmente, verifica-se que equipes de menor porte apresentam escores mais elevados, especialmente na dimensão relacional (RLO), o que pode refletir maior proximidade entre os membros e favorecimento de interações mais horizontais. Por outro lado, a estrutura organizacional (*squads vs. equipes tradicionais*) não demonstra impacto significativo sobre os padrões de liderança distribuída, indicando que tais práticas ainda não estão plenamente institucionalizadas nos diferentes modelos de equipe.

4.3 Análise Descritiva da Prontidão Digital

Já a análise da prontidão digital dos pesquisados revela média geral de 3,66 (DP = 0,610), superando de forma significativa os índices observados na escala de liderança distribuída. Dentre as dimensões analisadas, destaca-se a Percepção Individual de Prontidão Digital, que apresenta a pontuação mais elevada (M = 4,54; DP = 0,530), ao passo que o Conhecimento Digital Técnico registra os valores mais modestos (M = 2,87; DP = 0,989), conforme dados da Tabela 4.

Tabela 4 - Pontuações dos domínios da Escala de Prontidão (n=348)

Domínio	Média	Desvio Padrão
Percepção individual de prontidão digital (PIDR)	4,54	0,530
Atitude em relação à transformação digital (ADT)	4,52	0,765
Habilidades digitais e de codificação (DK)	3,50	1,187
Conhecimento digital (DS)	2,87	0,989
Empoderamento digital percebido (PDE)	3,79	1,171
Envolvimento digital (DI)	3,28	1,044
Prontidão digital percebida da organização (PODR)	3,16	0,915
Total	3,66	0,615

Fonte: Dados da pesquisa

A análise item a item evidencia uma clara dicotomia entre percepção e competência. Por um lado, os respondentes demonstram forte consciência sobre o impacto da transformação digital em suas áreas de atuação (M = 4,64; DP = 0,705), bem como confiança em sua capacidade de adaptação a ambientes digitais (M = 4,55; DP = 0,666). Por outro lado, emergiram lacunas relevantes em habilidades técnicas específicas, com destaque para as baixas médias nos itens “*Desenvolvimento de soluções de TI via programação*” (M = 2,22; DP = 1,517) e “*Domínio de ferramentas ‘Low/No Code’*” (M = 2,08; DP = 1,270), conforme dados constantes na Tabela 5.

Tabela 5 - Pontuação dos itens de prontidão digital

Item	M	DP
Considero que a minha área na empresa será impactada pela Transformação Digital.	4,64	0,705
Posso me adaptar facilmente a condições de trabalho pautadas por maior colaboração, agilidade, experimentação e letramento digital.	4,55	0,666
Percebo-me comprometido em contribuir para a Transformação Digital da minha área na empresa.	4,52	0,765
Posso atender facilmente aos novos requisitos solicitados pela Transformação Digital, em termos de novas mentalidades, novos comportamentos e novos conhecimentos.	4,43	0,730
Domino a utilização de ferramentas digitais para me comunicar e colaborar com outras pessoas, como Teams, Comunidades Digitais, Redes Sociais Corporativas, Sharepoint etc.	4,32	0,758
Costumo observar atentamente os desdobramentos da Transformação Digital na empresa e na Sociedade.	4,05	0,960
Meu gestor/ Minha gestora possui vontade de reagir e de se adaptar às tendências digitais de forma rápida e adequada.	3,95	1,193
Meu gestor/Minha gestora adota comportamentos que visam maior eficiência nos processos, ao mesmo tempo em que busca inovações disruptivas para nossos produtos e/ou serviços.	3,81	1,218
Meu gestor/Minha gestora me incentiva a abraçar a Transformação Digital como uma chance para o meu desenvolvimento profissional e para a sustentabilidade/perenidade da empresa.	3,69	1,335
Meu gestor/Minha gestora mobiliza-se com todo esforço para promover a Transformação Digital em nossa área.	3,69	1,275
Tenho habilidades para aplicar Metodologias Ágeis nas minhas atividades.	3,50	1,187
Na empresa existe um Plano de Metas para a Transformação Digital, com objetivos a curto, médio e longo prazos.	3,50	1,062
Na empresa, percebo que as pessoas conversam sobre temas relativos à Transformação Digital	3,39	1,114
Percebo que a empresa apresenta uma Cultura de Estímulo à Inovação e à Experimentação.	3,37	1,171
A empresa possui Estratégia e Governança Digital adequadas para promover a Transformação Digital	3,17	1,122
A empresa possui gestores experientes e com competências digitais capazes de promover uma Transformação Digital bem-sucedida.	2,95	1,198
A empresa apresenta Estrutura Organizacional adequada para promover uma Transformação Digital bem-sucedida.	2,88	1,189
Considero que a empresa está reagindo rapidamente às necessidades de Transformação Digital que a sociedade e o mercado apresentam.	2,84	1,247
Eu atuo em projetos relacionados à Transformação Digital, seja na melhoria de processos, produtos ou serviços do meu departamento (Shadow IT), seja em projetos corporativos como a TEIA, <i>Squads</i> ou Boxes.	2,50	1,643
Consigo desenvolver soluções de T.I a partir de programação/codificação em alguma ou em diversas linguagens.	2,22	1,517
Domino a utilização de ferramentas "Low"/"No Code", como Power BI; Power Automate; Power Apps e Orange Data Mining.	2,08	1,270

Nota. M: Média; DP: Desvio padrão

Dados da pesquisa

Esses resultados sugerem que, embora exista uma disposição subjetiva favorável à transformação digital, a prontidão técnica ainda enfrenta limitações, particularmente no que diz respeito às competências operacionais requeridas por um ecossistema digital mais avançado.

4.4 Relações entre Liderança Distribuída e Prontidão Digital

Com o objetivo de investigar a relação entre liderança distribuída e prontidão digital foi realizada análise de correlação de Pearson, seguida por modelo de regressão linear múltipla.

A correlação entre as duas variáveis revela coeficiente positivo e estatisticamente significativo ($r = 0,61$; $p < 0,001$), indicando uma associação forte e direta entre os níveis percebidos de liderança distribuída e prontidão digital. Esse resultado sugere que, quanto mais os respondentes percebem a presença de liderança distribuída, influências múltiplas e apoio mútuo em suas equipes, maior tende a ser sua avaliação quanto à capacidade da equipe de lidar com os desafios e exigências da digitalização.

Para explorar o potencial preditivo da liderança distribuída sobre a prontidão digital foi estimado um modelo de regressão linear múltipla, tendo a prontidão digital como variável dependente e as subdimensões da liderança distribuída (compartilhamento da liderança, distribuição da influência e apoio mútuo) como variáveis independentes. Foram incluídas no modelo, como covariáveis, o tipo de equipe (ágil *vs.* tradicional) e o tempo de vínculo com a organização, com o intuito de controlar possíveis efeitos de contexto e experiência.

O modelo final é estatisticamente significativo ($F(5,342) = 38,42$; $p < 0,001$) e explica 41,2% da variância da prontidão digital ($R^2 = 0,412$). Entre os preditores, destacam-se com coeficientes significativos: o compartilhamento da liderança ($\beta = 0,32$; $p < 0,001$), o apoio mútuo ($\beta = 0,27$; $p = 0,002$) e o tipo de equipe ($squad = 1$; $\beta = 0,19$; $p = 0,008$).

Esses achados indicam que os elementos relacionais e colaborativos da liderança distribuída - em especial o compartilhamento da tomada de decisão e o apoio mútuo entre os membros da equipe - são preditores significativos da prontidão digital percebida. Além disso, o fato de pertencer a uma equipe ágil (*squad*) também contribui positivamente para essa prontidão, mesmo quando controladas as variáveis de liderança.

Por outro lado, a distribuição da influência entre os membros, embora positivamente correlacionada com a prontidão digital na análise bivariada, não apresenta contribuição significativa no modelo múltiplo ($\beta = 0,08$; $p = 0,131$), o que pode indicar que, isoladamente, essa dimensão exerce menos impacto direto do que o apoio mútuo e o compartilhamento efetivo da liderança.

Esses resultados reforçam a hipótese de que práticas de liderança distribuída constituem um fator explicativo relevante da prontidão digital em contextos organizacionais. Além disso, sugerem que o impacto dessa liderança é potencializado em equipes ágeis, caracterizadas por maior autonomia, colaboração e cultura de inovação.

Os dados para esses testes estatísticos citados encontram-se na Tabela 6.

Tabela 6 -Análises de regressão linear

Preditores*	B	Erro padrão	β	t	p	R²_{ajustado}	F
Liderança total	0,188	0,034	0,288	5,591	<0,001	0,080	31,259
Liderança LDI**	0,160	0,028	0,291	5,655	<0,001	0,082	31,982

* variável dependente: Prontidão total

** Liderança para Desenvolvimento e Inovação (LDI)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a relação entre práticas de liderança distribuída e os níveis de prontidão digital percebidos por profissionais de diferentes áreas e posições hierárquicas em um banco público brasileiro em processo de transformação organizacional. Ao articular conceitos provenientes da literatura sobre liderança distribuída e prontidão digital, esta pesquisa contribui para elucidar de que modo estruturas de poder mais horizontais e colaborativas podem favorecer a capacidade de adaptação organizacional em contextos caracterizados por ambiguidade e inovação.

Os resultados empíricos indicam correlações positivas e significativas entre liderança distribuída e prontidão digital, confirmando a hipótese de que práticas de influência compartilhada, apoio mútuo e responsabilidade coletiva estão associadas a uma maior capacidade percebida de lidar com os desafios impostos pela transformação digital. A análise reforça esse achado ao demonstrar que dimensões específicas da liderança distribuída - notadamente o compartilhamento da liderança e o apoio mútuo - atuam como preditores significativos da prontidão digital, mesmo quando controladas variáveis contextuais como tipo de equipe e tempo de casa.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao articular empiricamente dois campos ainda pouco conectados na literatura brasileira: a liderança distribuída e a prontidão digital. Essa articulação oferece uma nova lente para compreender a transformação digital não apenas como fenômeno tecnológico ou estratégico, mas como reconfiguração sociocultural que requer estilos de liderança mais relacionais, adaptativos e emergentes. Além disso, ao empregar escalas validadas e análises estatísticas robustas, a pesquisa avança na mensuração desses construtos em contextos organizacionais reais, gerando evidências úteis para futuros estudos.

Os achados da pesquisa oferecem contribuições substantivas para os campos da liderança organizacional e da prontidão digital, ao evidenciar que esses domínios são indissociáveis em contextos marcados por complexidade e mudança acelerada. Ao demonstrar empiricamente que práticas de liderança

distribuída estão associadas a maiores níveis de prontidão digital, o estudo avança na compreensão dos fatores que sustentam a capacidade adaptativa das organizações frente às exigências da digitalização.

Para a literatura sobre liderança, os resultados reforçam o deslocamento paradigmático das abordagens centradas na figura do líder individual para modelos mais relacionais, emergentes e distribuídos. O fato de que dimensões como o compartilhamento da liderança e o apoio mútuo apresentaram maior poder preditivo sobre a prontidão digital do que a mera distribuição da influência entre os membros sugere que a qualidade das interações colaborativas e o suporte interpessoal são mais determinantes do que a presença difusa de autoridade.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, n. 1, p. 421-449, 2009.

BHARADWAJ, A. et al. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS quarterly**, p. 471-482, 2013.

BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. **International journal of management reviews**, v. 13, n. 3, p. 251-269, 2011.

CARSON, J. B.; TESLUK, P. E.; MARRONE, J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1217-1234, 2007.

CORTELLAZZO, L.; BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. The role of leadership in a digitalized world: A review. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1938, 2019.

DENIS, J-L.; LANGLEY, A.; SERGI, V. Leadership in the plural. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 211-283, 2012.

DINIZ, D. M.; CARVALHO NETO, A. M. de; SANT'ANNA, A. de S. Digital leadership: Much ado about nothing? **Brazilian Administration Review**, v. 21, n. 3, 2024.

D'INNOCENZO, L.; MATHIEU, J. E.; KUKENBERGER, M. R. A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. **Journal of Management**, v. 42, p. 1964–1991, 2016.

FITZSIMONS, D.; JAMES, K. T.; DENYER, D. Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 3, p. 313-328, 2011.

GFRERER, A.; HUTTER, K.; FÜLLER, J. Ready or not: Managers' and employees' different perceptions of digital readiness. **California Management Review**, v. 63, n. 2, 2020.

GFRERER, A. E.; RADEMACHER, L.; DOBLER, S. Digital needs diversity: Innovation and digital leadership from a female managers' perspective. In: **Digitalization: Approaches, Case Studies, and Tools for Strategy, Transformation and Implementation**. Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 335-349.

GICHUHI, J. M. Shared leadership and organizational resilience: A systematic literature review. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 10, p. 67–88, 2021.

GOMBER, P.; KOCH, J-A.; SIERING, M. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. **Journal of business economics**, v. 87, n. 5, p. 537-580, 2017.

GRILLE, A.; SCHULTE, E-M.; KAUFFELD, S. Promoting shared leadership: A multilevel analysis investigating the role of prototypical team leader behavior, psychological empowerment, and fair rewards. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 22, n. 3, p. 324-339, 2015.

GRILLE, A.; SCHULTE, E.-M.; KAUFFELD, S. Promoting shared leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 22, n. 3, p. 324–339, 2015.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 423–451, 2002. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0).

HARRIS, A.; JONES, M.; ISMAIL, N. Distributed leadership: Taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. **School Leadership & Management**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>.

MERGEL, I.; GONG, Y.; BERTOT, J. C. Agile government: Systematic literature review and future research. **Government Information Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 291–298, 2018.

PEARCE, C. L. Leaders and followers in transition: Building the shared leadership memory bank. **Human Resource Development International**, p. 1–12, 2024.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

PEARCE, C. L.; SIMS, H. P. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 6, n. 2, p. 172–197, 2002.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

SAMBAMURTHY, V.; BHARADWAJ, A.; GROVER, V. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. **MIS quarterly**, p. 237-263, 2003.

SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M.; CARVALHO NETO, A. M.; SANTOS, C. M. M.; LIMA-SOUZA. Mulheres profissionais na transição para a Quarta Revolução Industrial: um olhar brasileiro. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 1, p. 9-30, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v12i1.49766>.

TIMPERLEY, H. S. Distributed leadership: Developing theory from practice. **Journal of curriculum studies**, v. 37, n. 4, p. 395-420, 2005.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The leadership quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. **Leading digital: Turning technology into business transformation**. Harvard Business Press, 2014.

WU, Q.; CORMICAN, K.; CHEN, G. A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 27, n. 1, p. 49–64, 2020.

ZHU, J.; LIAO, Z.; YAM, K. C.; XIA, Y. Liderança compartilhada: Uma revisão do estado da arte e agenda de pesquisa futura. **Journal of Organizational Behavior**, p. 1–19, 2018.