TCE-PI

Liderança Digital Na Administração Pública:

desafios e estratégias no contexto da SEAD-PI

DIGITAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION:

CHALLENGES AND STRATEGIES IN THE CONTEXT OF SEAD-PI

Ana Carolina Pereira Alencar
Secretaria de Administração do Piauí (SEAD)

Garcias Guedes Rodrigues Júnior
Águas e Esgotos do Piauí S.A (Agespisa)

Sumário

1 INTRODUÇÃO 127
2 FUNDAMENTOS E ESTRATÉGIAS DA LIDERANÇA DIGITAL NO SETOR PÚBLICO 130
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS 135
REFERÊNCIAS 136

Resumo

Este artigo analisa as possibilidades de aplicação da liderança digital no contexto da Secretaria de Administração do Estado do Piauí (SEAD-PI), considerando os desafios da transformação organizacional em tempos de mudanças constantes. O objetivo é compreender como práticas e competências relacionadas à liderança digital podem contribuir para a inovação, a eficiência e o engajamento das equipes no setor público. A metodologia adotada é qualitativa, com base em revisão bibliográfica sobre liderança digital e análise de experiências relevantes de transformação digital no setor público e privado. A discussão se estrutura em torno de dimensões como cultura organizacional, gestão da mudança, *mindset* digital e liderança exponencial, com destaque para os "6 Ds" das organizações exponenciais. Como resultado, a pesquisa propõe um conjunto de estratégias para o fortalecimento da cultura de inovação, do aprendizado contínuo e da liderança com propósito na SEAD-PI. Conclui que a liderança digital pode impulsionar uma gestão pública mais ágil, colaborativa e orientada para resultados.

Palavras-chave: liderança digital; transformação organizacional; inovação; setor público; SEAD-PI..

Abstract

This article analyzes the potential application of digital leadership within the context of the Secretariat of Administration of the State of Piauí (SEAD-PI), considering the challenges of organizational transformation in times of constant change. The objective is to understand how practices and competencies related to digital leadership can contribute to innovation, efficiency, and team engagement in the public sector. The methodology is qualitative, based on a literature review on digital leadership and an analysis of relevant digital transformation experiences in both public and private sectors. The discussion is structured around dimensions such as organizational culture, change management, digital mindset, and exponential leadership, with emphasis on the "6 Ds" of exponential organizations. As a result, the research proposes a set of strategies to strengthen a culture of innovation, continuous learning, and purpose-driven leadership at SEAD-PI. It concludes that digital leadership can drive a more agile, collaborative, and results-oriented public administration.

Keywords: digital leadership; organizational transformation; innovation; public sector; SEAD-PI..

1 INTRODUÇÃO

A liderança tradicional estava vinculada a características como autoridade centralizada, tomada de decisões hierárquica e previsibilidade. Porém, no contexto digital, essas características perdem relevância. A digitalização e a globalização intensificaram a velocidade, impuseram mudanças constantes, rápidas e interconectadas, que demandam um novo estilo de liderança mais colaborativo, adaptativo e inovador, exigindo dos líderes novas posturas e competências.

O líder digital deve agir como um catalisador da mudança, promovendo uma cultura organizacional que abrace a incerteza como parte do processo. Em vez de oferecer respostas prontas, esse líder estimula a construção coletiva de soluções, valorizando a vulnerabilidade como sinal de autenticidade e abertura. Por essa abordagem experimental, é preciso liderar uma equipe, mesmo quando o líder admite que não sabe todas as respostas. Essa vulnerabilidade, se bem gerida, pode ser transformada em uma força. Um líder que se posiciona como aprendiz contínuo demonstra autenticidade e abre espaço para que as equipes se envolvam ativamente no processo de mudança. Na SEAD-PI, por exemplo, o líder não apenas gerencia, mas também conecta equipes multidisciplinares para alcançar um propósito comum.

Tal abordagem, desafiadora, pode facilitar o engajamento das equipes e inspirar a inovação, sobretudo em tempos de transformações constantes nas instituicões. Um dos maiores desafios do líder digital é navegar em um ambiente de permanente mudança. Soluções tradicionais, lineares e rígidas tornam-se obsoletas em contextos que demandam flexibilidade e agilidade. Por isso, a liderança na era digital precisa incorporar práticas experimentais, como a prototipagem de soluções. O erro, que antes era visto como falha, é agora considerado uma oportunidade de aprendizado e refinamento de estratégias.

O papel do líder na era digital vai além da execução de tarefas; ele ou ela deve provocar uma mudança de mentalidade (*mindset*) dentro da organização. No contexto da SEAD-PI, isso pode significar a implementação de programas regulares de capacitação, mentorias e *workshops* que promovam habilidades, como resolução de problemas complexos, trabalho em equipe e pensamento crítico.

Outro aspecto relevante é o incentivo à autonomia dos liderados, desde que alinhada a objetivos claros e valores compartilhados. Quando os indivíduos têm liberdade para tomar decisões e experimentar soluções, eles se tornam mais engajados. No entanto, essa autonomia só é eficaz quando há clareza de objetivos e valores. A autonomia bem conduzida pode potencializar a criatividade e a responsabilidade, mas requer uma liderança capaz de equilibrar liberdade com direção estratégica. Nesse

sentido, a implementação de tecnologias na SEAD-PI deve ocorrer de forma estratégica e inclusiva, assegurando acesso e treinamento adequado a todos os servidores.

No contexto da SEAD-PI, o líder deve trabalhar para criar um propósito organizacional que inspire todos os servidores. Esse propósito deve estar relacionado não apenas à eficiência administrativa, mas também ao impacto positivo na vida dos cidadãos. Porém, a implementação de tecnologia na SEAD-PI precisa ser feita de forma estratégica e inclusiva, garantindo que todos os servidores tenham acesso e treinamento adequado.

Resistência à mudança é um fenômeno comum, especialmente em contextos de grande transformação. O líder digital é chamado a dialogar com os céticos, aproveitando sua visão crítica para aprimorar estratégias e engajar mais efetivamente os envolvidos. Em vez de tratar a resistência como um obstáculo, é necessário enxergá-la como uma oportunidade para ajustar estratégias e engajar mais pessoas. Assim, deve ser enfrentada de modo construtivo.

Ao contrário das mudanças tradicionais, que têm começo, meio e fim, a mudança na era digital é contínua. Isso exige que os líderes trabalhem para criar uma cultura de inovação sustentável, em que a melhoria constante seja uma prática organizacional.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica sobre liderança digital, transformação organizacional e cultura de inovação. Complementarmente, realiza-se uma análise aplicada ao contexto da SEAD-PI, por meio da descrição de práticas internas, análise documental e referências a experiências exitosas em instituições públicas que adotaram modelos de liderança digital.

A partir disso, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a liderança digital pode ser exercida de forma eficaz na SEAD-PI, diante de um cenário de constantes mudanças organizacionais e tecnológicas?

O objetivo geral do artigo é analisar como a liderança digital pode ser aplicada no contexto da SEAD-PI, com foco na promoção da inovação, da gestão da mudança e do desenvolvimento de competências organizacionais. Como objetivos específicos, busca-se: identificar práticas e competências associadas à liderança digital eficaz; compreender os desafios

enfrentados pelos gestores da SEAD-PI na implementação de mudanças organizacionais; propor estratégias para fortalecer uma cultura organizacional voltada à inovação e à transformação digital no setor público.

Este estudo justifica-se pela crescente necessidade de adaptação das instituições públicas às exigências da era digital, que impõem transformações nos processos, estruturas e formas de liderança. A liderança digital, nesse contexto, não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas representa um agente de mudança cultural, capaz de modernizar a administração pública e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população. No caso da SEAD-PI, investir em um modelo de liderança digital pode representar um passo estratégico rumo a uma gestão mais eficiente, inclusiva e conectada às demandas sociais.

2 FUNDAMENTOS E ESTRATÉGIAS DA LIDERANÇA DIGITAL NO SETOR PÚBLICO

A liderança digital envolve uma série de competências, posturas e práticas que respondem às demandas de um ambiente organizacional em constante transformação. Esta seção aborda os principais fundamentos que caracterizam esse novo modelo de liderança, destacando sua relevância para o setor público. São discutidos o papel do líder digital, os desafios da gestão da mudança, as dimensões da transformação digital, o conceito de liderança

exponencial e a importância do novo *mindset* frente à nova economia. As reflexões aqui apresentadas fundamentam-se em estudos teóricos e em experiências práticas, com foco na aplicabilidade ao contexto da SEAD-PI.

2.1 O novo papel do líder digital

Na era digital, o papel do líder passa por uma profunda transformação. Ele deixa de ser a figura centralizadora que detém todas as respostas e assume a função de conector de pessoas, ideias e tecnologias em torno de um propósito comum (Souza; Nascimento, 2022). A liderança eficaz nesse novo contexto requer o desenvolvimento de competências voltadas para a gestão colaborativa, o estímulo à inovação e a valorização do capital humano. A liderança eficaz exige habilidades como:

- capacitar equipes multidisciplinares: em ambientes complexos e dinâmicos, equipes diversificadas – compostas por profissionais de diferentes formações e experiências – proporcionam soluções mais criativas e robustas para problemas complexos (Gratton, 2021);
- fomentar a adaptabilidade: líderes devem incentivar uma mentalidade de aprendizado contínuo. Essa postura inclui a capacidade de desaprender práticas obsoletas e de incorporar rapidamente novos conhecimentos, conforme destaca Schein (2017) ao tratar da cultura organizacional adaptativa;
- promover autonomia: dar espaço para decisões descentralizadas aumenta o engajamento e a inovação. Quando os profissionais têm liberdade para experimentar e errar, dentro de diretrizes estratégicas claras, o ambiente se torna mais propício à criatividade e à resolução ágil de problemas (Laloux, 2016).

Assim, o líder digital na administração pública, como no contexto da SEAD-PI, precisa cultivar um ecossistema de confiança, abertura e propósito compartilhado, no qual o protagonismo é distribuído e a transformação organizacional é contínua.

2.2 Gestão da mudança e o papel do líder

Toda mudança enfrenta resistências naturais, mas o líder digital deve ser um facilitador desse processo de transformação. O líder digital deve atuar como facilitador da transição, promovendo escuta ativa, engajamento e alinhamento ao propósito coletivo (Kotter, 2014). Para isso, é essencial identificar e compreender os diferentes perfis de colaboradores presentes na organização. Entre os principais, destacam-se:

- precursores, que antecipam tendências e contribuem ativamente para a formulação de estratégias; os inovadores, que aceitam mudanças com entusiasmo, desde que identifiquem um propósito claro;
- influenciadores, que promovem confiança e engajamento, mesmo sem ocuparem cargos formais de liderança; os massas positivas, que aderem às mudanças sem apresentarem resistências significativas;
- céticos, que se mostram inicialmente mais resistentes, no entanto podem trazer críticas construtivas e pontos de vista valiosos para a tomada de decisão (Heath; Heath, 2010).

O reconhecimento e a valorização desses diferentes perfis contribuem para uma estratégia de mudança mais humanizada e eficaz, especialmente no setor público, onde estruturas muitas vezes rígidas demandam uma abordagem mais sensível e colaborativa. No contexto da SEAD-PI, o líder digital precisa não apenas gerir a mudança, mas mobilizar as pessoas para que sejam protagonistas da transformação, promovendo um ambiente seguro para o diálogo, a experimentação e o aprendizado coletivo.

2.3 As dimensões da transformação digital

Líderes devem atuar com foco em três pilares fundamentais para promover a transformação organizacional: na cultura organizacional, ao promoverem colaboração, agilidade e inovação; nas pessoas e liderança, ao capacitarem equipes e criarem ambientes seguros para inovação; na tecnologia e processos, ao integrarem ferramentas digitais que impulsionem a eficiência e a competitividade.

Segundo Westerman, Bonnet e McAfee (2014), líderes eficazes concentram-se em três pilares interdependentes:

- Cultura organizacional: promove-se um ambiente favorável à colaboração, agilidade e inovação, substituindo estruturas hierárquicas por redes de trabalho horizontais e integradas.
- Pessoas e liderança: são investidos esforços na formação de equipes capacitadas, autônomas e seguras para inovar. O desenvolvimento de competências digitais e comportamentais torna-se estratégico.
- Tecnologia e processos: ferramentas digitais são adotadas não como fins, mas como meios para impulsionar a eficiência, a produtividade e a experiência do usuário.

No caso da SEAD-PI, esse tripé pode orientar a construção de uma cultura organizacional inovadora, preparando servidores e gestores para um cenário de mudanças contínuas e cada vez mais complexas.

2.4 Liderança exponencial e startups enxutas

O modelo das *startups* enxutas valoriza a eficiência, a agilidade e a experimentação contínua como estratégias centrais de inovação. O conceito de organização exponencial (Ismail, Malone; Van Geest, 2014) baseia-se em seis dimensões estruturantes:

- digitalização, em que pode fazer uso intensivo de tecnologias digitais para expandir processos e soluções;
- decepção, que possui uma fase inicial em que o crescimento pode parecer lento, mas que antecede uma curva exponencial;
- desmaterialização, em que há substituição de produtos físicos por soluções digitais (como apps em vez de dispositivos);
- desmonetização, para a redução ou eliminação de custos para o consumidor, por meio da tecnologia (ex: mapas digitais gratuitos);
- democratização, para acesso amplo e facilitado à informação, ferramentas e serviços; e
- disseminação, pela capacidade de expansão rápida e em larga escala, com alcance global.

Aliado a isso, o modelo *lean startup*, proposto por Ries (2012), enfatiza a aprendizagem validada, a experimentação rápida e o ajuste constante de rotas. Nesse contexto, o líder exponencial atua como um facilitador, promovendo alinhamento de propósito, criatividade e a auto-organização das equipes, essenciais para lidar com mudanças aceleradas e constantes.

2.5 A nova economia e o mindset do líder

Com a economia da inteligência artificial e a transdisciplinaridade, o líder precisa adotar uma abordagem flexível e inclusiva, promovendo um ambiente em que a diversidade de ideias impulsione a inovação. Além disso, é crucial equilibrar valores éticos e o uso responsável da tecnologia para garantir que as mudanças sejam benéficas e sustentáveis.

Liderar na era digital é, acima de tudo, um exercício de humildade, empatia e aprendizado contínuo. A liderança digital desafia as estruturas tradicionais, valorizando a colaboração, a experimentação e a inclusão de diferentes perspectivas. Segundo Senge (2006), o novo líder é um "aprendiz mestre": alguém que lidera por meio do exemplo, da escuta e do incentivo ao pensamento sistêmico.

No caso da SEAD-PI, a implementação de uma liderança digital efetiva pode ser um diferencial estratégico para enfrentar os desafios da transformação na administração pública, criando um modelo de gestão mais eficiente, ágil e humano. A liderança digital oferece benefícios que transcendem os limites da tecnologia. Ela redefine a relação entre líderes e equipes, promove a inovação e cria um ambiente de trabalho mais inclusivo, sustentável e eficiente. Na SEAD, adotar esse modelo de liderança não apenas moderniza a administração pública, mas também posiciona o Piauí como referência em gestão inovadora no Brasil.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário de mudanças aceleradas e crescentes demandas por inovação no setor público, este estudo buscou refletir sobre os caminhos possíveis para uma liderança digital eficaz no contexto da SEAD-PI. Diante das transformações tecnológicas e organizacionais em curso, de que maneira a

liderança digital pode ser implementada com eficácia na SEAD-PI, contribuindo para a modernização da gestão e o fortalecimento da cultura de inovação no setor público? A resposta a essa questão exigiu a análise de práticas contemporâneas de liderança, o mapeamento de desafios institucionais e a identificação de competências essenciais para liderar em tempos de incerteza.

Os resultados obtidos permitiram a identificação de lacunas e oportunidades na gestão da SEAD-PI, especialmente no que diz respeito à necessidade de desenvolver um modelo de liderança que estimule o aprendizado contínuo, incentive a autonomia com responsabilidade e promova o uso estratégico de tecnologias digitais. A análise também possibilitou a sistematização de princípios e práticas que favorecem ambientes colaborativos, a experimentação segura e o engajamento das equipes públicas, rompendo com estruturas hierárquicas rígidas e fomentando uma cultura de inovação sustentável.

Por fim, como principal contribuição, propõe-se um modelo de liderança digital voltado à realidade da SEAD-PI, ancorado em três eixos: (i) aprendizado contínuo, com ênfase na formação crítica e reflexiva de lideranças públicas; (ii) autonomia com alinhamento ao propósito organizacional, promovendo engajamento com responsabilidade; e (iii) uso inteligente da tecnologia como ferramenta para otimização de processos e ampliação do impacto social das ações administrativas.

Portanto, mais do que modernizar práticas gerenciais, adotar a liderança digital no setor público significa redefinir a relação entre gestores, equipes e cidadãos. Na SEAD-PI, esse movimento tem o potencial de posicionar a instituição como referência em inovação, eficiência e compromisso com a transformação social por meio da gestão pública.

REFERÊNCIAS

GRATTON, Lynda. *The 100-year life*: living and working in an age of longevity. London: Bloomsbury, 2021.

HEATH, Chip; HEATH, Dan. *Switch*: how to change things when change is hard. New York: Broadway Books, 2010.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S.; VAN GEEST, Yuri. *Organizações exponenciais*. São Paulo: HSM, 2018.

KOTTER, John P. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

LALOUX, Frederic. *Reinventing organizations*: a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness. Brussels: Nelson Parker, 2016.

RIES, Eric. *A startup enxuta*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: BestSeller, 2006.

SOUZA, Carolina; NASCIMENTO, Rafael. Liderança digital e transformação cultural: desafios para gestores públicos. *Revista Gestão & Sociedade*, v. 16, n. 45, p. 145–168, 2022.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; McAFEE, Andrew. *Leading digital*: turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.