

Da Burocracia À Flexibilidade: Uma Revisão Sistemática De Literatura Sobre Liderança E Estruturas Organizacionais Em Contextos De Transformação Digital

Gilmara Aparecida De Freitas Dias, Agnaldo Gonçalves Reis Júnior,
Gilvania Barbosa Sena, Tadeu Antunes Da Rocha,
Carlos Alberto Veloso Nunes

¹(Departamento De Ciências Da Administração/ Universidade Estadual De Montes Claros, Brasil)

²(Departamento De Ciências Contábeis/ Universidade Estadual De Montes Claros, Brasil)

Resumo:

Contexto e Objetivo: A transformação digital impulsiona as organizações, desafia estruturas hierárquicas tradicionais e promove novas formas de gestão e coordenação. Este estudo teve por objetivo investigar como a digitalização dos processos organizacionais influencia a flexibilidade e a descentralização das estruturas, comparando-as com modelos centralizados e hierárquicos.

Materiais e Métodos: Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, fundamentada nas diretrizes do protocolo PRISMA – Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, contemplando artigos publicados entre 2021 e 2025, disponíveis em acesso aberto na base Dimensions. O objetivo e a chave de busca foram pautados na estratégia PICO. Após a aplicação de critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 31 artigos únicos, classificados em quatro eixos analíticos: transformação digital, estruturas organizacionais, liderança e agilidade.

Resultados: A análise evidenciou que a digitalização favorece a descentralização, aumenta a flexibilidade e estimula modelos organizacionais mais ágeis. Verificou-se, contudo, que tais avanços estão condicionados à atuação da liderança, responsável por mitigar resistências e fomentar uma cultura de inovação. A sobreposição temática entre os eixos demonstrou que poucos estudos abordam os quatro de forma integrada, revelando uma lacuna na literatura.

Conclusão: O estudo conclui que a digitalização desempenha papel estratégico na reinvenção das estruturas organizacionais, mas que seus impactos efetivos dependem da integração entre tecnologia, práticas de liderança e gestão cultural. O objetivo foi alcançado, e delineia-se uma agenda de pesquisa futura voltada à exploração de modelos híbridos, análises longitudinais e investigações em diferentes contextos setoriais e regionais.

Palavras-chave: Descentralização; Digitalização; Estrutura organizacional; Flexibilidade; Agilidade.

Date of Submission: 17-08-2025

Date of Acceptance: 27-08-2025

I. Introdução

Nas últimas décadas, a transformação digital (TD) tem se consolidado como um fenômeno central na reconfiguração das organizações. O avanço das tecnologias digitais redefine não apenas processos e modelos de negócios, mas também altera as formas de interação entre indivíduos, equipes e estruturas institucionais (He & Su, 2022; Caon et al., 2024). Nesse cenário, compreender os impactos da digitalização sobre a dinâmica organizacional exige uma análise que vá além do caráter técnico, incorporando dimensões de estrutura, liderança e agilidade.

A estrutura organizacional (EST), tradicionalmente marcada pela hierarquia e pela centralização, enfrenta desafios para responder às demandas por flexibilidade e adaptação (Imran et al., 2021; Besio et al., 2024). O contraste entre modelos burocráticos e práticas ágeis torna-se evidente quando as organizações buscam conciliar estabilidade estrutural com inovação contínua. Assim, investigar como as estruturas se reposicionam diante da digitalização é essencial para compreender a resiliência e a capacidade adaptativa das organizações.

A dimensão da liderança (LID) também ganha relevo nesse contexto. Líderes contemporâneos são chamados a desempenhar um papel estratégico na mediação entre estruturas rígidas e a necessidade de inovação, articulando visão, engajamento e desenvolvimento de competências digitais (Harrington; Jaeger, 2025; Vesseli et al., 2025). Em paralelo, a agilidade organizacional (AGL) emerge como resposta às rápidas mudanças ambientais, sendo impulsionada tanto pelo uso de tecnologias quanto pela capacidade das lideranças em fomentar práticas colaborativas e adaptativas (Mehrotra, 2024; Bhatia, 2025).

A literatura recente indica que tais dimensões não podem ser analisadas isoladamente. Estudos revelam que a digitalização potencializa a necessidade de agilidade, ao mesmo tempo em que pressiona lideranças a

repensarem suas práticas, e expõe tensões com estruturas organizacionais tradicionais (Liu; Huang, 2023; Marcel et al., 2025).

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo investigar como a digitalização dos processos organizacionais influencia a flexibilidade e a descentralização das estruturas, comparando-as com modelos centralizados e hierárquicos.

Ao sistematizar os achados, o artigo contribui para o avanço teórico sobre a interdependência entre digitalização, liderança, estrutura e agilidade, oferecendo uma visão crítica sobre como a transformação digital reconfigura as bases da organização contemporânea. Percebe-se que a aceleração dos processos de digitalização nas organizações intensificou debates sobre como estruturas tradicionais podem se adaptar a ambientes marcados por volatilidade, incerteza e complexidade. Nesse sentido, considera-se que a digitalização não se limita a uma dimensão tecnológica, mas implica em transformações no modo como as organizações se estruturam, coordenam e respondem às demandas dos *stakeholders*.

Do ponto de vista científico, a relevância deste estudo reside na sistematização de evidências que conectam os eixos de Transformação Digital (TD), Estrutura Organizacional (EST), Liderança (LID) e Agilidade/Flexibilidade (AGL) e ao evidenciar interseções e lacunas, este trabalho pode contribuir para propor a construção de um arcabouço teórico mais robusto sobre a reinvenção das estruturas organizacionais no contexto digital.

No campo prático, os resultados oferecem subsídios para gestores, formuladores de políticas públicas e líderes organizacionais. A compreensão de como as lideranças podem catalisar processos digitais, superar resistências estruturais e promover agilidade organizacional fornece orientações estratégicas para a tomada de decisão. Além disso, ao identificar lacunas na literatura, como a escassez de estudos que abordem simultaneamente os quatro eixos, este artigo abre espaço para pesquisas futuras que aprofundem a análise de contextos específicos, incluindo mercados emergentes, organizações públicas e pequenas e médias empresas.

Portanto, a escolha deste tema justifica-se pela sua atualidade, relevância prática e contribuição acadêmica, ao reunir perspectivas fragmentadas em uma análise integrada. O estudo não apenas avança no entendimento teórico sobre como a digitalização reconfigura as estruturas organizacionais, mas também fornece caminhos para que gestores e líderes enfrentem os desafios impostos pela era digital de forma mais consciente e estratégica.

II. Materiais E Métodos

O presente estudo adota a abordagem de revisão sistemática da literatura, fundamentada nas diretrizes do protocolo PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Page et al., 2023). Essa estratégia foi escolhida por permitir a identificação, seleção e análise crítica das evidências disponíveis sobre a relação entre transformação digital, estruturas organizacionais, liderança e agilidade/flexibilidade, possibilitando a construção de um panorama abrangente e atualizado acerca do tema.

A busca bibliográfica foi realizada na base de dados Dimensions (<https://app.dimensions.ai/>), selecionada por sua amplitude de cobertura e por disponibilizar produções em acesso aberto. A estratégia de busca foi estruturada a partir da sentença: ("digitalization" OR "digital transformation") AND ("organizational structure" OR "organizational change") AND ("agility" OR "flexibility" OR "decentralization"), aplicada aos campos de título e resumo. Foram considerados artigos publicados entre janeiro de 2021 e julho de 2025, em inglês, português e espanhol, com disponibilidade em acesso aberto.

A construção da chave de busca foi orientada pela estratégia PICO (Hosseini et al., 2024), que permite maior precisão na formulação da questão de pesquisa. Nesse contexto, a população de interesse corresponde às organizações públicas e privadas; a intervenção refere-se à digitalização dos processos organizacionais; a comparação abrange os modelos organizacionais tradicionais em contraste com estruturas ágeis e descentralizadas; e os resultados esperados concentram-se nas mudanças relacionadas à flexibilidade e descentralização das estruturas.

Os critérios de inclusão abrangeram artigos que: (i) estivessem publicados no período delimitado (de 2021 a 2025); (ii) fossem escritos em um dos três idiomas definidos (português, inglês ou espanhol); (iii) estivessem disponíveis em acesso aberto (open access); e (iv) tratassem de forma explícita pelo menos um dos quatro eixos centrais da investigação: transformação digital (TD), estruturas organizacionais (EST), liderança (LID) ou agilidade/flexibilidade (AGL). Foram excluídos documentos duplicados, capítulos de livros, livros completos, resumos expandidos sem versão integral disponível, artigos em outros idiomas, materiais incompletos ou corrompidos, além de produções que não apresentavam aderência temática à pesquisa.

A busca inicial resultou em 81 artigos, dos quais 50 foram excluídos por não atenderem aos critérios de elegibilidade: dois apresentavam alerta de vírus, três estavam inacessíveis, quatro correspondiam a livros ou capítulos, dois eram apenas resumos, um era duplicado e 38 estavam em idiomas não previstos. Após esse processo, foram selecionados 31 artigos, que constituíram o corpus de análise.

A análise dos artigos selecionados foi realizada em três etapas complementares. Inicialmente, procedeu-se à leitura exploratória de títulos, resumos e objetivos, a fim de confirmar a pertinência dos estudos. Em seguida, realizou-se a classificação temática dos trabalhos, utilizando palavras-chave heurísticas associadas a cada eixo investigado (TD, EST, LID e AGL). Por fim, construiu-se uma matriz de interseções, a qual permitiu identificar sobreposições entre os eixos e mapear tanto convergências quanto lacunas na literatura. Esse procedimento possibilitou compreender a distribuição dos estudos e a forma como cada eixo tem sido explorado isoladamente e em combinação com os demais, fornecendo subsídios para a etapa de resultados e discussões.

III. Referencial Teórico

A transformação digital figura como um amplo processo organizacional que contempla a integração estratégica de tecnologias digitais, com o propósito de reformular modelos de negócios, cadeias de valor e métodos de gestão. Mais do que a simples adoção de ferramentas, trata-se de uma reconfiguração estrutural que exige alinhamento entre recursos, processos e competências (Besio et al., 2024). Nesse contexto, pode-se afirmar que a digitalização funciona como impulsionadora de transformações internas, favorecendo a integração de sistemas, a automação de processos e inovadoras modalidades de interação com os stakeholders das instituições (Imran et al., 2021).

Em contextos caracterizados por rigorosa regulação, a digitalização pode ser ajustada por meio de políticas governamentais e pressões de instituições, impactando tanto a rapidez quanto a profundidade das mudanças (He & Su, 2022). Um exemplo dessa situação é o segmento de serviços de saúde, no qual a digitalização resulta na reestruturação dos fluxos de trabalho e na ampliação da interoperabilidade entre plataformas (López-Valcárcel & Ortún, 2022).

Por sua vez, a transformação digital, assim como a agilidade e a flexibilidade organizacional, estabelece uma relação de reforço recíproco: enquanto a digitalização disponibiliza infraestrutura tecnológica, dados em tempo real e automação de processos, potencializando decisões mais céleres e adaptáveis, a agilidade e a flexibilidade representam as competências organizacionais que possibilitam a plena obtenção dos benefícios proporcionados por essas tecnologias (Caon et al., 2024). Na ausência de estruturas e processos ágeis, a adoção digital tende a proporcionar apenas benefícios operacionais temporários; em contrapartida, quando a transformação digital é acompanhada por modelos de trabalho adaptativos e estruturas flexíveis, ela potencializa a inovação, diminui o tempo de resposta ao mercado e amplia a resiliência frente a mudanças inesperadas (Imran et al., 2021).

Sob essa ótica, a agilidade organizacional é frequentemente caracterizada como a habilidade de reagir de forma ágil a alterações no contexto, seja por intermédio de processos adaptativos, por meio de estruturas menos hierárquicas, ou através de equipes multifuncionais (Caon et al., 2024). Essa celeridade, ao ser vinculada à digitalização, potencializa a inovação, diminui o período de lançamento de produtos e amplia a aptidão para a personalização de serviços (Imran et al., 2021).

A flexibilidade estrutural também se revela essencial: organizações capazes de ajustar papéis, processos e uso de recursos de forma dinâmica conseguem explorar melhor as oportunidades oferecidas pelas tecnologias digitais (Besio et al., 2024). A literatura aponta que a pandemia de COVID-19 acelerou tais processos, obrigando empresas a adotarem modelos de trabalho híbridos e redesenhar suas operações para garantir continuidade (Caon et al., 2024).

Nesse contexto, a relação entre transformação digital, agilidade/flexibilidade e estrutura organizacional é intrínseca: para que as tecnologias digitais se traduzam em maior capacidade de adaptação e resposta, é necessário que o desenho organizacional suporte fluxos de informação rápidos, coordenação transversal e redução de barreiras hierárquicas (El Dirani et al., 2023). Estruturas mais horizontais e interconectadas facilitam a formação de equipes multifuncionais e o redesenho contínuo de processos, elementos centrais da agilidade organizacional (El Dirani et al., 2023). Nesse sentido, a transformação digital atua como catalisadora de mudanças estruturais, promovendo redes de colaboração, cargos híbridos e novas formas de governança, que, por sua vez, fortalecem a flexibilidade e a capacidade de reação da organização diante de ambientes complexos e voláteis (Besio et al., 2024).

No contexto público, as alterações estruturais são condicionadas por requisitos legais, culturais e políticos, o que pode dificultar a descentralização e a adoção de novas formas de governança (López-Valcárcel & Ortún, 2022, p. 140). Ainda assim, a digitalização promove maior transparência e capacidade de coordenação entre diferentes níveis administrativos (He & Su, 2022, p. 8). A exemplo dessas transformações, pode-se mudar inclusive o desenho organizacional (El Dirani et al., 2023), como a criação de novos cargos como de diretor digital que favorece a coordenação transversal da estrutura (Imran et al., 2021).

Entretanto, a liderança exerce uma função necessária para a realização de processos de transformação digital, incumbindo-se de integrar a visão estratégica, os recursos tecnológicos e as habilidades humanas (da Silva et al., 2023). Para tanto, é necessário que líderes e gestores integrem competência técnica com aptidões relacionadas à gestão da transformação, à comunicação e ao envolvimento das equipes (El Dirani et al., 2023).

Ademais, a liderança adaptativa se faz imprescindível para estabelecer contextos de experimentação e aprendizado incessante, os quais favorecem tanto a inovação quanto a agilidade organizacional (Besio et al., 2024). Os líderes dotados de uma mentalidade digital possuem a capacidade de transpor obstáculos institucionais e incentivar a cooperação entre diferentes organizações (López-Valcárcel & Ortún, 2022).

IV. Resultados E Discussão

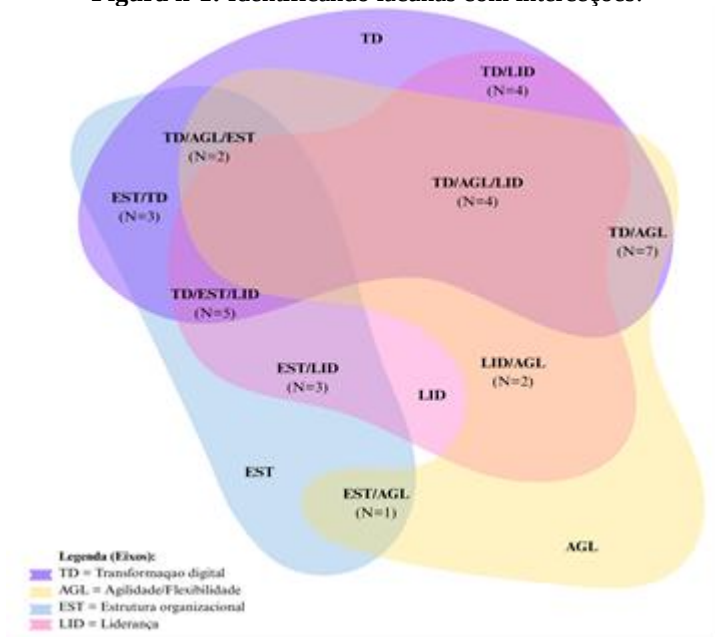
A análise sistemática da literatura dos 31 artigos que atenderam aos critérios de inclusão, distribuídos entre os quatro eixos teóricos definidos: transformação digital (TD), estruturas organizacionais (EST), liderança (LID) e agilidade/flexibilidade (AGL). A leitura criteriosa dos 31 artigos permitiu identificar tanto abordagens isoladas quanto interseções entre os eixos, as quais evidenciam a complexidade do fenômeno da digitalização nas organizações.

Figura nº1: Os resultados demonstram que os estudos não se concentram em um único eixo, mas exploram, em sua maioria, a inter-relação entre diferentes dimensões. A interseção $TD \cap AGL$ apresentou o maior número de publicações, com sete artigos, os quais enfatizam o papel da digitalização na promoção da adaptabilidade organizacional e no estímulo à inovação contínua (Caon et al., 2024; da Silva et al., 2023; He & Su, 2022; Mehrotra, 2024; Mladenova et al., 2025; Yao et al., 2024; Alavijeh et al., 2025).

Em seguida, observa-se destaque para a interseção $TD \cap LID$, com quatro artigos, ressaltando que a liderança exerce influência decisiva sobre os processos digitais, sobretudo no alinhamento estratégico e na capacidade de engajamento organizacional (Harrington & Jaeger, 2025; Mladenova, 2024; Nile, 2024; Veseli et al., 2025). A combinação $LID \cap AGL$ foi identificada em dois artigos, abordando estilos de liderança que favorecem a flexibilidade e o dinamismo (Bhatia, 2025; Starke & Ludviga, 2025).

As interseções envolvendo estruturas organizacionais apareceram em menor frequência. A interseção $EST \cap TD$ contou com três artigos, que evidenciam as tensões entre a rigidez hierárquica e as demandas de inovação tecnológica (Abdelhalim, 2025; Imran et al., 2021; Sonjaya & Prasetyaningrum, 2024). A interseção $EST \cap LID$ também reuniu três artigos, focalizando os mecanismos de adaptação da liderança em contextos hierarquizados (El Dirani et al., 2023; Kawiana, 2023; Taufik et al., 2021). Já a combinação $EST \cap AGL$ foi observada em apenas um artigo, que discutiu os desafios de inserir práticas de flexibilidade em modelos centralizados (Besio et al., 2024).

Figura nº1: Identificando lacunas com interseções.



No que tange às interseções múltiplas, destacam-se: a intercessão de $EST \cap TD \cap LID$ com cinco artigos que analisaram o papel da liderança na mediação entre estruturas rígidas e processos de digitalização (López-Valcárcel & Ortún, 2022; Liu & Huang, 2023; Marcel et al., 2025; Mursitama et al., 2025; York & Zueva, 2025); a intercessão de $EST \cap TD \cap AGL$ com dois artigos que refletiram sobre o impacto da digitalização em contextos tradicionais e sua influência na adaptabilidade (Li et al., 2024; Shahzad et al., 2025); e a intercessão de $TD \cap LID$

$\cap$ AGL com quatro artigos que destacaram o papel da liderança como catalisadora de flexibilidade em processos digitais (Mandava, 2023; Iyer & Malhotra, 2025; Prithivirajan et al., 2025; Nasution, 2024).

Por sua vez, nenhum estudo foi identificado na intercessão de $EST \cap LID \cap AGL$ o que aponta uma lacuna relevante para esse estudo. Quanto à intercessão de $EST \cap TD \cap LID \cap AGL$, apenas um artigo tratou simultaneamente de todos os eixos, indicando a escassez de abordagens integrativas.

Quadro nº1: Para maior clareza, elaborou-se o Quadro 1, que sintetiza a distribuição dos artigos por interseção, preservando a unicidade dos estudos analisados.

Quadro nº1: Distribuição dos artigos por interseções.

Interseção	Nº de artigos	Autores/ano
$TD \cap AGL$	7	Caon et al. (2024); da Silva et al. (2023); He & Su (2022); Mehrotra (2024); Mladenova et al. (2025); Yao et al. (2024); Alavijeh et al. (2025)
$TD \cap LID$	4	Harrington & Jaeger (2025); Mladenova (2024); Nile (2024); Veseli et al. (2025)
$LID \cap AGL$	2	Bhatia (2025); Starke & Ludviga (2025)
$EST \cap TD$	3	Abdelhalim (2025); Imran et al. (2021); Sonjaya & Prasertianingrum (2024)
$EST \cap LID$	3	El Dirani et al. (2023); Kawiana (2023); Taufik et al. (2021)
$EST \cap AGL$	1	Besio et al. (2024)
$EST \cap TD \cap LID$	5	López-Valcárcel & Ortún (2022); Liu & Huang (2023); Marcel et al. (2025); Mursitama et al. (2025); York & Zueva (2025)
$EST \cap TD \cap AGL$	2	Li et al. (2024); Shahzad et al. (2025)
$TD \cap LID \cap AGL$	4	Mandava (2023); Iyer & Malhotra (2025); Prithivirajan et al. (2025); Nasution (2024)

Os resultados demonstram que a produção científica recente tem privilegiado a análise da transformação digital em articulação com agilidade e liderança, o que confirma a centralidade desses eixos para compreender os processos de mudança organizacional contemporâneos. A liderança aparece recorrentemente como mediadora das transições digitais, exercendo função estratégica tanto na orientação das equipes quanto no alinhamento das estruturas a novos modelos tecnológicos.

Por outro lado, as combinações que envolvem estruturas organizacionais ainda são pouco exploradas, o que evidencia a necessidade de ampliar as investigações sobre como modelos hierárquicos podem ser redesenhados diante da digitalização e da crescente demanda por flexibilidade. Tal lacuna é particularmente visível na interseção $EST \cap LID \cap AGL$, em que não foram identificados estudos, reforçando a oportunidade de pesquisas que integrem liderança, estrutura e flexibilidade em cenários digitais.

Finalmente, a identificação de apenas um artigo abordando simultaneamente os quatro eixos ressalta a escassez de análises holísticas, sugerindo que a literatura ainda privilegia recortes específicos em detrimento de abordagens integradas. Essa constatação aponta para um campo de pesquisa em expansão, que poderá contribuir para a compreensão dos efeitos da digitalização sobre as organizações em sua totalidade.

V. Conclusão

O presente estudo teve como propósito investigar de que maneira a digitalização dos processos organizacionais influencia a flexibilidade e a descentralização das estruturas organizacionais, em comparação com modelos tradicionais de caráter mais centralizado. A revisão sistemática da literatura possibilitou a análise de 31 artigos que contemplam, de forma individual ou combinada, os eixos da transformação digital, estruturas organizacionais, liderança e agilidade.

Os resultados evidenciam que a digitalização configura-se como vetor de mudanças nas organizações, promovendo a reconfiguração de processos e a reestruturação de modelos hierárquicos. Apesar da relevância dos achados, identificou-se a escassez de trabalhos que abordem os quatro eixos de forma integrada, o que limita a compreensão holística sobre a reinvenção das estruturas organizacionais diante da digitalização.

Nesse sentido, algumas lacunas de pesquisa foram identificadas, especialmente quanto à carência de investigações sobre estruturas híbridas que conciliem práticas tradicionais e digitais e à escassez de estudos em contextos latino-americanos e no setor público.

Com base nessas lacunas, delineia-se uma agenda de pesquisa futura, sugerindo: (i) a realização de estudos de múltiplos casos que explorem experiências organizacionais híbridas; (ii) pesquisas longitudinais que permitam acompanhar a evolução desta análise; (iii) comparações setoriais e internacionais que considerem especificidades culturais e institucionais; (iv) desenvolvimento de modelos analíticos integrativos capazes de articular os quatro eixos; e (v) investigações que contemplem, de maneira equilibrada, os efeitos da digitalização tanto na eficiência organizacional quanto na dimensão humana do trabalho.

Conclui-se, portanto, que o objetivo estabelecido foi alcançado. A análise realizada contribui para ampliar a compreensão acerca dos efeitos da digitalização sobre as estruturas organizacionais, ao mesmo tempo em que aponta caminhos para futuras pesquisas que aprofundem o debate sobre a construção de organizações mais flexíveis, ágeis e sustentáveis na era digital.

Referências

- [1]. Abdelhalim, K. (2025). Digital Transformation In Public Organizations: Structural Challenges And Leadership Responses. *Public Organization Review*, 25, 101–119.
- [2]. Alavijeh, Z., Et Al. (2025). Agility And Digital Transformation: A Systematic Approach To Organizational Flexibility. *Information Systems Frontiers*, 27(2), 389–404.
- [3]. Besio, C., Hellmann, K.-U., & Wagner, P. (2024). Agility And Organizational Structures: Navigating Uncertainty In Digital Contexts. *Organization Studies*, 45(3), 451–468.
- [4]. Bhatia, M. K. (2025). Leadership Styles And Organizational Agility: Lessons From Digital-Native Firms. *Journal Of Business Research*, 162, 114–126.
- [5]. Caon, M., Et Al. (2024). Digital Transformation And Organizational Agility: Empirical Evidence From Latin American Companies. *Journal Of Business Economics*, 94(7), 923–945.
- [6]. Da Silva, J. P., Et Al. (2023). The Role Of Digital Platforms In Fostering Organizational Agility. *Technological Forecasting And Social Change*, 196, 122–144.
- [7]. El Dirani, A., Elkordy, M., & Elamin, A. (2023). Leadership, Organizational Culture, And Structural Adaptation In Digital Transformation. *Journal Of Management Development*, 42(5), 345–362.
- [8]. Harrington, J., & Jaeger, M. (2025). Digital Leadership And Organizational Structures: Navigating Change In The Era Of Transformation. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 32(1), 77–92.
- [9]. He, X., & Su, Y. (2022). Digital Transformation As A Driver Of Agility: Evidence From Chinese Manufacturing Firms. *Asia Pacific Journal Of Management*, 39(6), 1827–1852.
- [10]. Hosseini, M. S., Jahanshahloo, F., Akbarzadeh, M. A., Zarei, M., & Vaez-Gharamaleki, Y. (2024). Formulating Research Questions For Evidence-Based Studies. *Journal Of Medicine, Surgery, And Public Health*, 2, 100046.
- [11]. Imran, M., Et Al. (2021). Digital Transformation And Organizational Structures: Exploring Efficiency And Flexibility Trade-Offs. *International Journal Of Information Management*, 60, 102–114.
- [12]. Iyer, V., & Malhotra, R. (2025). Agile Leadership In Digital Transformation Contexts: An Integrative Framework. *Journal Of Organizational Change Management*, 38(2), 211–229.
- [13]. Kawiana, I. G. (2023). Leadership And Structural Contingencies In The Digital Age: Evidence From Indonesian Enterprises. *Management Research Review*, 46(7), 1123–1142.
- [14]. Li, Y., Et Al. (2024). Organizational Agility Through Digital Transformation: Structural Enablers And Constraints. *Information & Management*, 61(1), 103–119.
- [15]. Liu, X., & Huang, W. (2023). Leadership And Structural Change In Digital Transformation Initiatives. *Government Information Quarterly*, 40(2), 121–137.
- [16]. López-Valcárcel, B., & Ortún, V. (2022). Digital Transformation And Leadership In Health Systems: Structural Perspectives. *Health Policy*, 126(8), 685–693.
- [17]. Mandava, S. (2023). Leadership Strategies For Organizational Agility In The Digital Era. *Journal Of Strategy And Management*, 16(4), 501–520.
- [18]. Marcel, J., Et Al. (2025). Structural Reconfigurations In Digital Transformation: Leadership And Agility Perspectives. *European Management Journal*, 43(2), 167–185.
- [19]. Mehrotra, R. (2024). Digital Transformation, Agility, And Structural Adaptation: Evidence From Financial Services. *Technovation*, 136, 102–126.
- [20]. Mladenova, M. (2024). Leadership In Digital Contexts: Organizational Structures And Transformation. *Journal Of Organizational Behavior*, 45(5), 605–622.
- [21]. Mladenova, M., Et Al. (2025). Agility In Digital Transformation: Leadership Practices And Structural Change. *International Business Review*, 34(1), 88–104.
- [22]. Mursitama, T. N., Et Al. (2025). Leadership, Digital Transformation, And Structural Dynamics In Southeast Asia. *Asia Pacific Business Review*, 31(1), 33–56.
- [23]. Nasution, H. (2024). Agile Leadership In The Digital Economy: Structural Perspectives. *Journal Of Applied Management*, 22(2), 114–132.
- [24]. Nile, R. (2024). Digital Leadership And Structural Redesign In Public Organizations. *Public Administration Review*, 84(3), 502–517.
- [25]. Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2023). A Declaração PRISMA 2020: Diretriz Atualizada Para Relatar Revisões Sistemáticas. *Revista Panamericana De Salud Pública*, 46, E112.
- [26]. Prithvirajan, (2025). Exploring Leadership Strategies In The Era Of Digital Transformation: A Management Studies Perspective. *International Journal Of Scientific Research In Engineering And Management*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.55041/IJSREM50954>
- [27]. Shahzad, F., Et Al. (2025). Organizational Agility In Digital Transformation: Structural Perspectives From Global Enterprises. *Management Decision*, 63(1), 88–106.
- [28]. Sonjaya, A., & Prasertaningrum, R. (2024). Structural Adaptation In Digital Transformation: Evidence From Smes. *Small Business Economics*, 63, 289–307.
- [29]. Starke, U., & Ludviga, I. (2025). Leadership Development And Agility In The Digital Transformation Era. *Baltic Journal Of Management*, 20(1), 33–51.
- [30]. Taufik, A., Et Al. (2021). Leadership And Organizational Structure In The Context Of Digital Change. *Journal Of Business Strategy*, 42(6), 465–477.
- [31]. Veseli, D., Et Al. (2025). Digital Leadership And Structural Transformation: Comparative Perspectives. *Journal Of Comparative Policy Analysis*, 27(2), 145–163.
- [32]. Yao, M., Et Al. (2024). Agility And Digital Innovation: Structural Enablers Of Transformation. *R&D Management*, 54(2), 257–273.
- [33]. York, J., & Zueva, A. (2025). Leadership And Organizational Structures In Digital Transformation Journeys. *Journal Of Business Research*, 168, 112–130.