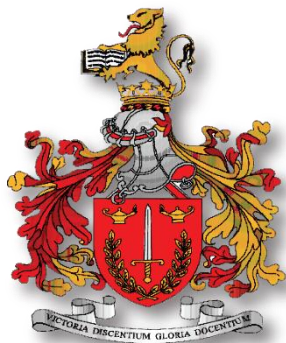


INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



A liderança digital na PSP

Estudo Teórico

Trabalho Individual Final

5.º Curso de Comando e Direção Policial

Autor: Tiago Jorge Cipriano Mota

Lisboa, 20 de fevereiro de 2023



Resumo

O processo em que o líder tem a capacidade de influenciar um grupo para um determinado objetivo é uma estratégia de valor que as organizações não podem descurar, sendo que atualmente esta influência deve ser exercida também de forma digital e através de meios tecnológicos. Assim, percebeu-se, neste estudo, a liderança digital como um complemento à liderança tradicional. A liderança digital apresentou-se como a força condutora da transformação digital nas organizações, e esta (a transformação digital) é o caminho. No caso da PSP, o estudo debruçou-se em quatro exemplos dessa mesma transformação. A estratégia da PSP indica a digitalização como o trajeto a seguir, ainda assim, existem algumas dificuldades que as organizações enfrentam na passagem para o mundo digital. Aqui foram exploradas também as principais dificuldades sentidas pela PSP na transformação digital. Desta forma, se é verdade que o mundo digital carrega um conjunto de desafios para as organizações, também é verdade que, através de uma forte liderança digital, é possível encontrar as soluções desses problemas, também, no mundo digital.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Digital; Transformação Digital; Polícia; Mundo Digital.

Abstract

The process in which the leader has the ability to influence a group towards a certain goal is a valuable strategy that organizations cannot neglect; currently, this influence must also be exercised digitally and through technological means. Thus, in this study, digital leadership was perceived as a complement to traditional leadership. Digital leadership was presented as the driving force behind the digital transformation in organizations, and this (digital transformation) is the way. In the case of the PSP, the study focused on four examples of this transformation. The PSP's strategy indicates digitalization as the path to follow, yet there are some difficulties that organizations face in the transition to the digital world. In this study was also explored the main difficulties experienced by the PSP in the digital transformation. Thus, if it is true that the digital world carries a set of problems for organizations, it is also true that, through a strong digital leadership, it is possible to find solutions to these problems, also in the digital world.

Keywords: Leadership; Digital Leadership; Digital Transformation; Police; Digital World.

Introdução

Na sociedade digital de hoje não é possível que as organizações ignorem a vasta possibilidade de novas tecnologias disponíveis e que podem ser utilizadas para melhorar ou inovar os seus negócios (processos), produtos e/ou serviços (Ravesteyn & Ongena, 2019). Essas organizações geram e conservam a sua vantagem competitiva primordialmente através da inovação (Porter, 1990).

As organizações um pouco por todo o mundo estão a passar por mudanças rápidas e abrangentes no que fazem, como fazem e até mesmo porque o fazem (Van Dam, 2017). Assim, qual é o papel da liderança?

Apesar das “bases da liderança no mundo digital não diferirem da liderança como até aqui a conhecemos” (Veiga & Ribeiro, 2022, para. 2), as organizações necessitam de líderes digitais que podem desenvolver uma estratégia no mundo digital que faça com que a organização se transforme digitalmente (Ravesteyn & Ongena, 2019).

Nunca o assunto da liderança digital foi uma temática tão relevante, durante (e após) o período pandémico, onde líderes e liderados foram colocados à prova e obrigados a adaptarem-se à nova realidade global (Ferreira, 2021).

Assente nesta base, este estudo propõe-se a definir os conceitos de liderança e liderança digital como o ponto de partida para a transformação digital que todas as organizações enfrentam.

No caso da Polícia de Segurança Pública (PSP) abordam-se quatro exemplos de transformações digitais e as principais dificuldades sentidas nestes processos transformacionais, com o objetivo de abrir os horizontes às potencialidades existentes no mundo digital, mas também aos riscos que devem ser acautelados e qual o papel que o líder digital deve ter.

Desta forma, pretende-se perceber de que forma a liderança digital tem sido aplicada na PSP através de um estudo exploratório, realizado através uma pesquisa bibliográfica, onde se recolheu informação para uma revisão da literatura existente, com a intenção de que se possa traduzir (este estudo) numa mais-valia para a PSP.

Estado da arte

Liderança

A liderança é um processo de influência, exercido de forma intencional de uma pessoa para outra, de forma a conduzir determinadas atividades dentro de um grupo ou organização (Moller & Gomes, 2012), em que o líder projeta alcançar determinado objetivo através da sua comunicação e capacidade de inspirar e atrair seguidores (House et al., 2004).

Existem várias definições de liderança (Contreras et al., 2020), contudo geralmente aponta-se a liderança como o processo de influenciar e guiar outras pessoas para alcançar objetivos e metas comuns (Northouse, 2007). Para este autor existem quatro componentes na definição da liderança:

- O processo: significa que a liderança não é um traço ou característica que reside no líder, mas sim um evento transacional que ocorre entre o líder e os seguidores, implicando que o líder afeta e é afetado pelos seus seguidores, ou seja, trata-se de um evento interativo (Northouse, 2007) ;
- A influência: Sem influência não existe liderança (Northouse, 2007), tem relação com a forma como existe a comunicação entre líder e seguidores (Ruben & Gigliotti, 2019);
- O grupo: a liderança envolve influenciar um grupo de indivíduos que têm um propósito comum, o grupo é necessário para que possa existir liderança (Northouse, 2007);
- Os objetivos comuns: O líder direciona a sua energia para os seguidores alcançarem algo juntos, têm um propósito comum, e é dessa forma que se dá à liderança uma tonalidade ética (Northouse, 2007).

No mesmo caminho diz-se que o conceito de liderança tem quatro pilares fundamentais: (1) não há líder sem seguidores; (2) uma pessoa só pode ser considerada líder quando as pessoas a reconhecem como tal; (3) a liderança pode ser considerada um processo interativo de influência social e é baseada em relacionamentos; e (4) como resultado de uma liderança eficaz, os funcionários se esforçam ao máximo para atingir as metas organizacionais (Contreras et al., 2020).

Liderança digital

A liderança ao longo dos últimos séculos tem sido estudada num plano físico (físico em contraponto com o digital), contudo com o crescente desenvolvimento do mundo tecnológico a que se foi assistindo desde a última metade do século passado, McLuhan & Powers (1991) previram uma nova sociedade totalmente conectada e conquistada pelos meios de comunicação eletrónicos, a que chamaram de aldeia global. Este conceito surge na sequência de um novo espaço que foi surgindo com a Internet, onde é possível comunicar e obter conhecimento num mundo virtual livre e imune ao controlo dos estados, o chamado ciberespaço (Gibson, 1984).

O ciberespaço, agrupa, num mesmo local, um conjunto pessoas do mundo inteiro, que se juntam em espaços de conversação para comunicarem entre elas, conseguindo informações, trocando mensagens e debatendo ideias e pontos de vista (Marvão, 2023).

Assim, nos últimos anos a digitalização tem sido identificada como a tendência tecnológica mais significativa que está a alterar a sociedade e a forma como os negócios são realizados (Leviäkangas, 2016). Hoje, as organizações estão sob pressão para adaptarem os seus modelos de negócio às tecnologias digitais (Kohli & Melville, 2019).

Deste modo, o surgir de tecnologias digitais, inovação, um prazo de validade do próprio conhecimento, os novos modelos de negócios, a globalização, a força de trabalho envelhecida, a nova legislação e a força de trabalho em transformação, têm um tremendo impacto na necessidade de desenvolver capacidades tecnológicas das pessoas (Van Dam, 2017).

Num mundo cada vez mais complexo e desafiante, surge a necessidade de teorias de liderança que estejam preparadas para contextos de mudanças rápidas, inovações tecnológicas disruptivas e a crescente globalização (Ferreira, 2021). Primeiramente, a liderança digital havia sido explicada como a liderança mediada pela comunicação entre espaços de trabalho geograficamente separados (Avolio & Kahai, 2003).

Contudo, essa definição de liderança digital era diminuta para o real alcance deste conceito, assim, hoje em dia, considera-se a liderança digital um processo de influência social, mediado pelo uso da tecnologia, para produzir uma mudança de atitude, sentimento, pensamento, comportamento e desempenho de indivíduos, grupos ou organizações direcionando-os para alcançar um objetivo específico (Avolio & Kahai, 2003). Como se

pode perceber a liderança digital acrescenta a tecnologia ao conceito tradicional de liderança.

Para Miller (2018) o conceito de liderança digital está relacionado com a melhoria da qualidade de vida, o bem-estar e das condições de trabalho dos outros através da utilização das ferramentas tecnológicas que temos atualmente.

Este novo paradigma de liderança digital oferece um conjunto de novas oportunidades: a capacidade de comunicar forma instantânea e individual com os funcionários e clientes; a capacidade de usar o talento onde quer que ele esteja; a oportunidade de melhorar o desempenho organizacional montando melhores equipas multifuncionais e melhorar a satisfação do cliente usando a metodologia *follow the sun*; a capacidade de diminuir os custos; e, espaço para uma melhor gestão do conhecimento. Isso pode ter um impacto positivo e trazer inúmeras vantagens competitivas numa organização (Dasgupta, 2011).

Os autores (Agarwal et al., 2020) recomendam as seguintes práticas para uma liderança digital eficiente:

- 1 - Comunicar regularmente com os membros da equipa numa plataforma digital acordada;
- 2 – Esclarecer as funções de cada um e os processos a ter em conta para realizar as tarefas;
- 3 – Treinar/formar os funcionários para a utilização da plataforma de comunicação escolhida;
- 4 - Definir regras de conversação na plataforma de comunicação utilizada;
- 5 - Criar agendas de reunião claras e que possam ser obtidas por todos antes da reunião;
- 6 - Agendar reuniões com toda a equipa e, também, reuniões individuais;
- 7 - Promover a colaboração de todos para participarem nas reuniões;

9 – Ser criativo e criar formas de manter as relações pessoais na equipa de trabalho, por exemplo, *happy hours* virtuais, comemorações de aniversário e jogos online.

Ferreira (2021) aponta as seguintes diferenças entre liderar equipas tradicionais e liderar equipas virtuais:

- na liderança virtual o tipo de comunicação ocorre através de meios eletrónicos, com seguidores apelidados de seguidores virtuais em que se podem comunicar independentemente da distância ou do local em que se encontram e todos os membros estão disponíveis além do horário laboral;
- na liderança tradicional a comunicação ocorre *face-to-face*, os seguidores são os membros principais, normalmente encontram-se em ambiente físico de escritório e estão disponíveis apenas durante o horário laboral.

Já quanto às qualidades dos líderes e liderados o autor defende serem as mesmas independentemente da liderança, sendo que na liderança virtual os membros devem ter conhecimento sobre novas tecnologias de informação e comunicação, que não é tão necessária na liderança tradicional (Ferreira, 2021).

A liderança digital não é apenas uma extensão da liderança tradicional, mas também implica uma mudança crucial na forma como líderes e seguidores se relacionam dentro das organizações e com as partes interessadas (Avolio & Kahai, 2003). Groysberg (2014) defende que os líderes digitais devem ser competentes com as mais recentes ferramentas de tecnologia de informação e comunicação.

Quando se fala em liderança digital não se pretende circunscrever este conceito apenas à influência de equipas virtuais em torno de um objetivo comum, mas também a capacidade de adaptação ao mundo digital e liderar a organização nessa transformação constante, ininterrupta e inevitável. A liderança digital também está interligada com a capacidade de garantir que a tecnologia disponível (sistemas, ferramentas, aplicações, entre outros) está a ser utilizada para auxiliar na relação produtividade da organização, aplicando medidas visíveis da era da digitalização (Tahirkheli, 2022).

A transformação digital deu origem a uma revolução em termos organizacionais e económicos, obrigando à reconstrução do conceito de liderança, agora definido por

liderança digital, como consequência do desenvolvimento das tecnologias da informação (Mohammad, 2009).

Assim não é possível falar de liderança digital sem falar de digitalização. Os autores Bonnet & Nandan (2011) afirmam que a liderança digital é sobre transformação digital e o contrário também, então o que significa transformação digital?

Transformação digital

Nas últimas décadas, as tecnologias digitais foram incorporadas progressivamente nas organizações através do avanço tecnológico, alterando o comportamento do consumidor, aumentando a globalização da força de trabalho e um desejo de ser mais produtivo e inovador (Bonnet & Nandan, 2011).

A digitalização é um dos reptos mais importantes em curso na transformação das sociedades contemporâneas e abrange muitos elementos dos negócios e da vida quotidiana. A digitalização refere-se tanto a uma transformação de analógico para digital (por exemplo, uma mudança de dinheiro físico para os pagamentos eletrónicos) como à facilitação de novas formas de valor na sua criação (por exemplo, acessibilidade, disponibilidade e transparência) (Hagberg et al., 2016).

O conceito de digital configura um pleonasma entre os humanos e as tecnologias, onde a maleabilidade (por exemplo, reprogramação), a homogeneidade (por exemplo, linguagens de software padrão) e transferibilidade (por exemplo, a capacidade de transferência de representação digital de qualquer objeto) estão no centro das tecnologias que conjugam a materialidade digital e, muitas vezes, a física, entrelaçada com a ação humana (Reis et al., 2018).

Segundo alguns autores Devereux & Vella (2018) a digitalização é o processo de disseminação de um propósito geral de tecnologia. O último fenómeno semelhante foi o da eletricidade. Estes autores defendem que a digitalização de produtos e serviços encurta distâncias entre pessoas e coisas, aumenta a mobilidade, faz efeitos de rede completamente decisivos, permite o uso de dados específicos a tal ponto que atinge a satisfação das necessidades individuais do cliente – sejam estes consumidores ou empresas, abre amplas oportunidades para a inovação, investimento e criação de novos negócios e empregos. No futuro, será um dos principais impulsionadores da sustentabilidade e do crescimento.

Para Westerman et al. (2014) a transformação digital pode também ser definida como o uso da tecnologia para melhorar totalmente o desempenho ou o alcance das empresas, sendo que normalmente abrange três áreas principais: a experiência do cliente, os processos operacionais e os modelos de negócio.

Polícia de Segurança Pública e o digital

Para Soares (2022) ainda existe um longo caminho a percorrer no que diz respeito à transformação digital na Administração Pública, pois muitos são os desafios comuns a entidades que adotam uma estratégia de digitalização, tais como: a abertura e transparência, a utilização ética e responsável dos dados e das soluções de ciência de dados e Inteligência Artificial, e a introdução de tecnologias emergentes, como são exemplos o 5G, a Internet das Coisas, o Blockchain e a realidade aumentada.

E a PSP, enquanto parte da Administração Pública, em que estado se encontra?

A PSP é uma força de segurança, uniformizada, armada e de cariz civil, de âmbito nacional, com natureza de serviço público, dotada de autonomia administrativa, que tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei (art. 1.º e ss. da Lei Orgânica da PSP).

O Diretor Nacional da PSP definiu na estratégia para 2023/2025, que no fundo é o caminho pelo qual a PSP deve trilhar o seu futuro, uma visão, que vem ao encontro dos autores O'Reilly & Tushman (2004) quando afirmam que uma organização ambidestra envolve líderes que olham para trás, atentos aos produtos e eventos do passado mas também olham para frente, preparando-se para as inovações que definirão o futuro.

E nesse olhar da PSP para o futuro são definidos os seguintes eixos estratégicos (PSP, 2023, p.1):

1. Liderança, motivação e comunicação
2. Formação e capacitação física
3. Tecnologias da informação e comunicação e capacitação logística
4. Proximidade, visibilidade e reatividade
5. Imagem Institucional

No caso do eixo estratégico número três, diz o seguinte: “muitos dos processos produtivos da PSP, quer da sua vertente operacional, quer na logística, estão baseados em ambiente digital” (PSP, 2023, p.5).

Os objetivos (digitais) são (PSP,2023):

- O investimento na consolidação do Sistema Estratégico de Informação (SEI) da PSP, adaptando-o ao princípio da necessidade de conhecer e aceder;
- Investir na consulta do SEI em mobilidade;
- Interligar o SEI às diversas bases de dados nacionais e internacionais aumentando, nomeadamente, a capacidade de sinalização de suspeitos, viaturas e objetos procurados ou de interesse;
- Investir na georreferenciação dos meios policiais em tempo real, nos centros de comando e controlo operacionais;
- Investir na consolidação e na integração das ferramentas digitais de apoio à atividade operacional, nomeadamente de gestão documental, logística, financeira e recursos humanos;
- Renovar e aperfeiçoar o parque tecnológico da PSP;
- Reforçar a capacidade de investigar os crimes cometidos em ambiente digital e de ciberpolicimento; entre outros.

Na estratégia de comunicação da PSP é referido que “o crescimento exponencial do uso das redes sociais digitais proporciona oportunidades importantes para estabelecer e manter contacto com os nossos concidadão/públicos”, contudo “são especialmente potenciadoras de riscos para as organizações e para as pessoas que as integram, como seja, em concreto, o caso da PSP e dos seus polícias e pessoal de apoio técnico à atividade operacional”(PSP, 2020a, p.2).

Com a chegada das (novas) tecnologias abriram-se portas a novas formas de comunicação e de interação com os públicos externo e interno, onde a comunicação tem a

função de estabelecer os canais e respetivas ferramentas para que se criem estratégias firmes (Marvão, 2023).

Assim, a PSP define a estratégia para “as interações dos polícias em ambiente digital” (PSP, 2020a, p.3), acrescentando que a “comunicação em ambiente digital, especialmente através das redes sociais, assume uma importância crescente nas sociedades, nas organizações e, concretamente, na PSP” (PSP, 2020a, p. 8).

A comunicação digital é colocada em prática através de várias interações e estabelecendo-se por via da internet, o aparecimento dos meios digitais trouxe também novos significados e códigos, que alteraram de forma notória o modo como nos comportamos na comunidade e como comunicamos com os outros (Marvão, 2023). Assim foi necessário definir que a comunicação institucional em ambiente digital se processa através do site institucional da PSP, da conta da PSP do Facebook e Twitter e de outros suportes digitais devidamente aprovados pelo diretor nacional da PSP (PSP, 2020a).

As publicações em ambiente digital seguem as regras para a comunicação externa (PSP, 2020a) e é definido um conjunto de regras que os polícias devem ter em conta nas suas interações em ambiente digital de forma a não comprometer a imagem institucional da PSP.

Como se viu na estratégia da PSP, tanto a liderança como a digitalização assumem papéis fulcrais naquilo que se espera para o futuro da organização. Assistiu-se, nos últimos anos, a vários processos de transformação digital na PSP e abordam-se aqui quatro exemplos deles e também as principais dificuldades sentidas na transformação digital na PSP:

Sistema de avaliação de desempenho

O sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública, adiante designado por SIAD/PSP (Portaria 9-A/2017, de 5 de Janeiro), aplica-se a todos os polícias em efetividade de serviço (1.º do SIAD/PSP). O processo de avaliação do desempenho passou a ser em formato totalmente digital, sem prejuízo da impressão dos instrumentos de avaliação de cada polícia, nos casos em que se justifique ou seja por este solicitado (7.º do SIAD/PSP).

Com a digitalização consegue-se juntar o emprego da tecnologia com as práticas organizacionais para criar um ambiente digital e, finalmente, fornecer melhores serviços e

adaptar-se efetivamente ao meio ambiente (Röglinger et al., 2022). Com a digitalização do sistema de avaliação tal afigurou-se possível, conseguindo uma celeridade em todo o processo, mas continuando a existir a reunião presencial entre o avaliador e o avaliado até ao dia 15 de março (33.º do SIAD/PSP), onde este tem conhecimento da sua avaliação, das menções qualitativas e quantitativas e da fundamentação do primeiro avaliador.

Marcação de férias e faltas

O processo de marcação de férias e faltas a descontar no período de férias na PSP no último ano passou a ser realizado exclusivamente numa plataforma online. Com a digitalização deste processo reduziu-se significativamente o consumo de papel, de milhares de formulários que todos os anos eram enviados para parecer e despacho do escalão hierárquico superior, e que agora passaram a ser tratados de forma digital e, existindo interesse, de forma quase instantânea.

No caso das autorizações para gozo de férias antes da aprovação do mapa de férias anual é ainda necessária a elaboração de informação/proposta para despacho superior da forma tradicional, ou seja, em papel.

Reuniões através de plataformas online

Durante a pandemia COVID-19, com o intuito de diminuir as fontes de contágio, muitas reuniões de planeamento operacional, de comando, entre outras, passaram a realizar-se através de plataformas online, dispensando-se a presença física, no mesmo local, dos participantes.

Após a época pandémica, alguns Comandos da PSP mantiveram esta prática, permitindo a reunião/debate entre os participantes sem a deslocação física a um local para reunir.

As reuniões “constituem-se como um instrumento privilegiado para maximizar o diálogo interno e fomentar a coesão” (PSP, 2020, p.19), contudo não existem orientações definidas para que a condução da reunião não presencial seja empática e cative os membros da reunião, ou até que tipo de reuniões devem ser presenciais ou por teleconferência.

Para Ringel (2021) as reuniões cujos objetivos estejam mais relacionados com a pessoa/relação devem ser presenciais, por sua vez as reuniões cujo objeto seja a tarefa/supervisão devem ou podem ser realizadas de forma virtual. O mesmo autor aponta

reuniões sobre mediação de conflitos, desenvolvimento de liderança, objetivos de *teambuilding* e planeamento como devendo ser em formato presencial, enquanto reuniões sobre ponto de situação de um projeto, treino de capacidades, *briefings* urgentes ou reporte ao superior hierárquico podem ser realizadas de forma virtual.

Diretor Nacional Informa

A NEP ASDDN/GDN/01/01 – Comunicação interna e externa – Estratégia de comunicação da PSP trouxe uma “nova” forma de comunicar com todos os funcionários da PSP que apelidou de “Diretor Nacional Informa”. Trata-se de uma mensagem de correio eletrónico, dirigida a todos os polícias e pessoal sem funções policiais, em que o Diretor Nacional pode esclarecer, informar e comunicar situações mediáticas, ou problemáticas, onde de alguma forma a mensagem do Diretor Nacional possa auxiliar na coesão e união de todos os polícias.

Reitera-se que a comunicação interna “é uma ferramenta essencial para fortalecer a coesão institucional e o diálogo interno”(PSP, 2020, p.7).

As principais dificuldades da transformação digital na PSP

Identificam-se quatro dificuldades principais no processo de digitalização da PSP: a especialização ou formação, parque tecnológico envelhecido, as políticas de segurança de informação e, ainda, o impedimento normativo da utilização de meios tecnológicos pessoais.

A transformação digital na PSP, como em qualquer organização, necessita de níveis mais altos de habilidades que são exigidas aos funcionários, como conhecimentos científicos, técnicos e especializados (Marques da Silva & Orrillo, 2022), conforme também referiu Proença (2022, p.48) acerca da utilização da inteligência artificial pelas polícias onde “a falta de pessoas especializadas e com formação qualificada torna o processo de implementação e de utilização bastante difícil”. A mesma autora (2022, p.48) ainda acrescenta que no caso da PSP existem “elementos mais velhos que, comparados com os elementos mais novos, apresentarão imensas dificuldades em lidar com estas novas tecnologias”.

Além da formação e especialização dos polícias, a digitalização obriga a uma constante renovação e aquisição de novos equipamentos tecnológicos que possibilitem a inovação, a celeridade e a atualidade dos sistemas. Esta renovação nem sempre é possível

em termos financeiros/económicos, mas faz parte dos objetivos estratégicos da PSP - “Renovar e aperfeiçoar o parque tecnológico da PSP” (PSP, 2023, p.5).

A política de segurança da informação da PSP e da própria Rede Nacional de Segurança Interna limita a instalação de determinado software/hardware, servidores muito limitados, acesso à internet com filtros que limitam a capacidade de navegação dos polícias (PSP, 2011). Também é inexistente a internet sem fios nas unidades policiais, o que prejudica a utilização de determinados meios tecnológicos.

A utilização de meios tecnológicos digitais pessoais (telemóveis, smartphones e seus acessórios), ou seja, do próprio polícia, durante o serviço, encontra-se limitada ao “tempo estritamente necessário e apenas para assuntos que sejam urgentes e inadiáveis” (PSP, 2020b, p.9).

Quanto aos tablets, laptops ou computadores portáteis não é permitida a sua utilização, exceto quando autorizados pelos comandantes/diretores (PSP, 2020b).

Perspetivas

A liderança digital é uma nova forma de liderar que, tal como as outras, podem coexistir entre si. Agarwal et al. (2020) afirmam que a liderança virtual é um novo paradigma, um novo estilo de liderança onde as tecnologias de informação e comunicação modernas desempenham um papel importante. No caso da PSP pouco se tem ouvido falar sobre liderança digital, ainda assim revisitaram-se quatro pontos transformacionais recentes sobre a digitalização de alguns processos de liderança da PSP (Sistema de avaliação de desempenho, Marcação de férias e faltas, Reuniões através de plataformas online e o Diretor Nacional Informa).

Neste sentido quis-se perceber de que forma a liderança digital pode ser um processo que proporcione de forma positiva uma influência nos liderados em torno de um objetivo comum, mas também de que forma é que um líder pode utilizar a transformação digital, encurtando prazos, muitas vezes morosos, de procedimentos de apoio à atividade operacional e administrativa da PSP, bem como as fragilidades e potencialidades dessa transformação.

Verifica-se uma crescente preocupação estratégica da PSP com os temas da liderança e da transformação digital (PSP, 2023), mas será esta preocupação suficiente?

A criação, utilização e atualização de ferramentas digitais exige conhecimentos técnicos especializados ao nível da tecnologia/programação/telecomunicações que nem

sempre existem na PSP. A necessidade da especialização está identificada mas nem sempre existe o investimento necessário para se colmatar este problema (Simões, 2010).

Os líderes digitais devem de olhar para o mundo digital não como um problema mas como uma solução. Van Dam (2017) afirma que hoje em dia a internet oferece inúmeras soluções de aprendizagem e especialização de forma digital, cursos abertos online (*Massive Open Online Courses*) oferecidos por diversas entidades credenciadas, como a *Udacity*, *Coursera* e *edX* (organização sem fins lucrativos fundada em 2012 por *Harvard* e *MIT*). Estas organizações fazem parcerias com professores e universidades de todo o mundo para oferecer cursos online gratuitos (ou a custos relativamente baixos). Os cursos estão disponíveis para quase todas as disciplinas universitárias, incluindo: negócios e administração, economia, finanças, ciência da computação, química, medicina, etc. Os participantes recebem um certificado de conclusão que pode ser valioso para melhorar o emprego ou a carreira. Vários cursos fornecem créditos académicos que são aceites por universidades seleccionadas (Van Dam, 2017). Outra solução poderia ser a reestruturação da carreira policial através da introdução de uma carreira civil atrativa e estimulante de modo a adquirir nos quadros outras áreas como engenharias ou matemáticas (Proença, 2022).

A liderança digital deverá complementar a liderança tradicional, um excelente exemplo é o atual processo de avaliação do desempenho na PSP que apesar de ser um procedimento praticamente todo digital, deixa a possibilidade para a liderança *face-to-face*.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura *UNESCO* (2018) define literacia digital como “a capacidade de aceder, gerir, compreender, integrar, comunicar, avaliar e criar informação de forma segura e adequada através das tecnologias digitais” (p.6). Mas ao contrário da literacia tradicional, em que o indivíduo quando aprende a ler lê para toda a vida, na literacia digital é necessário estar em constante aprendizagem e evolução, caso contrário volta-se ao analfabetismo digital. No caso da PSP com a marcação das férias em ambiente digital, observou-se um período de adaptação à nova tecnologia (que ainda estamos a presenciar) mas perspetiva-se que possa fluir sem grandes complicações no futuro.

Se por um lado importa acautelar a segurança dos polícias e não fomentar a sua distração com a utilização de telemóveis ou smartphones durante o serviço, por outro lado a possibilidade de levar no bolso um equipamento com processamento idêntico a um computador pessoal, “com acesso à internet, câmara fotográfica e de vídeo, sistema de posicionamento global (GPS) 95 e ainda, poder fazer chamadas telefónicas, demonstra que,

a tecnologia móvel é uma vertente indispensável a garantir no futuro”(Marques, 2017, p. 36).

Conclusão

A digitalização dos processos nas organizações traz novos desafios à liderança tradicional e é desta forma que surge o conceito de liderança digital, como o processo de influência de grupos de pessoas, através da utilização de meios digitais, para determinado objetivo comum.

É através da influência de líderes digitais que as organizações conseguem ultrapassar os processos contínuos e constantes de transformações digitais que ocorrem no interior das organizações de forma mais eficiente e inovadora. A transformação digital é inevitável, caso contrário seria como se em plena revolução industrial se pensasse que existia espaço para que indústrias de larga escala pudessem continuar a ter uma produção artesanal. Com a digitalização é semelhante, todas as organizações, de forma mais rápida ou com mais obstáculos seguirão este rumo e é precisamente aqui que o papel do líder digital pode trazer enormes benefícios às organizações.

No caso da PSP denota-se um alinhamento estratégico com os desafios que o mundo digital está a trazer às organizações e à sociedade, contudo, como se viu nas principais dificuldades da transformação digital na PSP, parece insuficiente perante a necessidade de recursos humanos especializados, a capacidade tecnológica existente na instituição (e a sua renovação) e a forma negativa como ainda se percebe a utilização de alguns equipamentos tecnológicos/digitais pelos polícias durante o serviço.

Este trabalho trouxe quatro exemplos de processos de transformação digital na PSP em que, nuns mais do que noutros, o papel do líder digital mostra-se impactante no resultado de cada um deles.

No caso do processo de avaliação do desempenho na PSP é fulcral que a regra não seja os avaliados ou avaliadores dispensarem a reunião (*face-to-face*) de avaliação. O processo digital deverá ser um complemento, com elevados níveis de celeridade, transparência e rigor, às necessidades da liderança tradicional. Como se viu, há reuniões que devem ser presenciais, ao invés de virtuais, e as que tenham este conteúdo ou objetivo (avaliação individual do colaborador) são algumas delas.

A marcação das férias e faltas em formato digital na PSP foi um passo assinalável ainda com algumas afinações que necessitam de implementação, a começar pela eventual falta de literacia digital de muitos polícias, que os impossibilita entender de forma capaz o

funcionamento do sistema e, terminando, com alguns processos que ainda surgem no formato tradicional do papel, quando já podiam (e deviam) estar na plataforma digital (por exemplo, na marcação de férias antes do plano aprovado ainda se exige uma informação/proposta em formato papel para despacho do superior hierárquico). Nos processos de transformação digital existe sempre espaço para melhorias e inovação, e o líder deve aceitar o risco (de começar um trilho novo), sabendo que este é o (único) caminho.

Com a pandemia Covid-19 as reuniões virtuais ou as videoconferências passaram a ser a forma mais habitual de reunir com os recursos humanos das organizações. Em muitos casos estas reuniões continuaram sem a presença física dos participantes já após a pandemia, ainda assim, é importante que o líder saiba distinguir em quais não deve abdicar da presença física e quais aquelas em que pode abdicar, bem como a forma como deve dirigir a reunião, caso seja presencial ou virtual/digital. Além disto, no caso das reuniões virtuais importa ainda definir regras de conversação, que o líder seja criativo, promova a participação de todos e que todos os membros saibam utilizar a plataforma da reunião.

A criação do Diretor Nacional Informa e, também, do Comandante Informa foi uma inovação na forma de comunicar internamente, com objetivos claros de melhorar a coesão e união dos polícias, mas é um excelente exemplo de como em diferentes comandos a expressividade e alcance que têm sido conseguidos através da utilização deste meio de comunicação varia muito consoante o líder. Neste momento parece que todos os polícias conhecem o Diretor Nacional Informa, mas muitos esqueceram-se da existência do Comandante Informa pois há Comandos da PSP em que a sua utilização terá sido muito residual.

Abordaram-se estes quatro exemplos, como haveria outros que poderiam ter sido discutidos, por exemplo, se o correio eletrónico tradicional ainda corresponde às necessidades atuais ou devia ser (parcialmente) substituído por aplicações digitais de mensagens, combate à cibercriminalidade, utilização das redes sociais num âmbito mais inovador, entre outros. A transformação digital é sinónimo de mudança, de rapidez, de inovação e de tecnologia, assim quis-se com estes casos demonstrar que o líder digital tem de ser o impulsionador da própria transformação digital.

O mundo digital não é o futuro, o mundo digital é o presente e o futuro. Nele existem problemas e dificuldades, mas também será nele que se encontram as soluções, seja na formação como se viu atrás, seja no estímulo da utilização de tecnologia pessoal com efeitos benéficos para a PSP (o caso da possibilidade, ainda que excepcional, da

gravação de vídeo e som em serviço com os telemóveis pessoais dos polícias, previsto no Despacho 24/GDN/2020). A realidade (digital) traz infinitas possibilidades.

Da mesma forma que os polícias e as sociedades vivem diariamente na dicotomia (ou equilíbrio) entre a Segurança e a Liberdade, tem de existir um equilíbrio entre as infinitas possibilidades do mundo digital e a segurança (dos polícias e da informação) que esse mundo acarreta e o responsável por esse equilíbrio tem o nome de líder digital.

A abrangência deste estudo nalgumas áreas foi superficial, importa assim, continuar e impulsionar os estudos sobre a liderança no mundo digital e trazê-los à discussão na PSP. O presente estudo conteve-se na análise dos documentos estratégicos da PSP, contudo em investigações futuras seria importante a realização de entrevistas e/ou questionários para avaliar o impacto da liderança digital nos seus liderados.

Referências

- Agarwal, S., Ferdousi, S., John, M., Nalven, A., & Stahl, T. (2020). Effective Leadership in Virtual Teams during the COVID-19 Pandemic. *Engineering and Technology Management Student Projects*.
https://pdxscholar.library.pdx.edu/etm_studentprojects/2298
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the «E» to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325–338.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Bonnet, D., & Nandan, P. (2011). *Transform to the Power of Digital—Digital Transformation as a Driver of Corporate Performance*. 18.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Dasgupta, P. (2011). *Literature Review: E-Leadership*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Literature-Review%3A-e-Leadership-Dasgupta/f127a3f7519aed993fa2807ad8ed480d35d3062a#citing-papers>
- Devereux, M. P., & Vella, J. (2018). Debate: Implications of Digitalization for International Corporate Tax Reform. *Intertax*, 46(6/7).
<https://kluwerlawonline.com/api/Product/CitationPDFURL?file=Journals\TAXI\TAXI2018056.pdf>

- Ferreira, B. C. (2021). *Liderança virtual em gestão de projetos* [MasterThesis].
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39097>
- Gibson, W. (1984). *Neuromancer*. Ace Books.
- Groysberg, B. (2014, março 18). The Seven Skills You Need to Thrive in the C-Suite.
Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/03/the-seven-skills-you-need-to-thrive-in-the-c-suite>
- Hagberg, J., Sundström, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44, 694–712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>
- House, R., Global, L., & Research, P. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*.
- Kohli, R., & Melville, N. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29. <https://doi.org/10.1111/isj.12193>
- Lei Orgânica da PSP, Pub. L. No. Lei n.o 53/2007, de 31 de Agosto, Diário da República n.o 168/2007, Série I (2007). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2007-174279072>
- Leviäkangas, P. (2016). Digitalisation of Finland's transport sector. *Technology in Society*, 47. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2016.07.001>
- Marques da Silva, M., & Orrillo, H. A. (2022). The Evolution of 5G Communications within the Scope of the Fourth Industrial Revolution. *Politeia – Revista Portuguesa de Ciências Policiais*. <https://doi.org/10.57776/ekj7-w773>
- Marques, J. A. dos S. (2017). *A utilização das tecnologias móveis no emprego operacional* [MasterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19282>
- Marvão, R. S. P. (2023). *Estratégias de comunicação digital: O caso da Puravita no Instagram* [MasterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/43608>
- McLuhan, M., & Powers, B. (1991). The global village: Transformation in world life and media in the 21st century / Marshall McLuhan, Bruce R. Powers. *SERBIULA (sistema Librum 2.0)*, 15. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(91\)90077-T](https://doi.org/10.1016/0147-1767(91)90077-T)

- Miller, C. L. (2018). Digital Leadership: Using the Internet and Social Media To Improve the Lives, Well-Being and Circumstances of Others. *Journal of Family & Consumer Sciences*, 110(1), 45–48. <https://doi.org/10.14307/JFCS110.1.45>
- Mohammad, K. (2009). E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization. *Journal of Managerial Sciences*, III(1), 21.
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. D. S. (2012). Quid Vincit? O impacto da Liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683–697. <https://doi.org/10.14417/ap.389>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004, abril 1). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- ONUECC - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2018). *A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator 4.4.2*. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/ip51-global-framework-reference-digital-literacy-skills-2018-en.pdf>
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem Competitiva—Criando e sustentando um desempenho superior* (4.^a Edição). Editora Campus. <https://www.bertrand.pt/livro/vantagem-competitiva-michael-e-porter/55458>
- Proença, I. P. O. (2022). *A inteligência artificial no combate ao terrorismo em Portugal—Um estudo exploratório* [MasterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41570>
- PSP. (2011). *Política de Informação da PSP*. Polícia de Segurança Pública. <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Pol%C3%ADtica%20de%20Informa%C3%A7%C3%A3o/Pol%C3%ADtica%20de%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20da%20PSP.pdf>
- PSP. (2020a). *Estratégia de Comunicação da PSP: Comunicação Interna e Externa*. NEP ASDDN/GDN/01/01. Polícia de Segurança Pública. ntranet PSP (acesso reservado)
- PSP. (2020b). Despacho n.º 52/GDN/2020: Normas relativas ao aprumo, apresentação e uso de uniforme. Intranet PSP (acesso reservado)
- PSP. (2023). *Estratégia PSP 2023/2025*. Polícia de Segurança Pública.

- Ravesteyn, P., & Ongena, G. (2019). *The Role of e-Leadership in Relation to IT Capabilities and Digital Transformation*.
https://doi.org/10.33965/is2019_201905L022
- Reis, J., Amorim, M., Melao, N., & Matos, P. (2018). *Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research* (pp. 411–421).
https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41
- Ringel, R. (2021, julho 26). When Do We Actually Need to Meet in Person? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/07/when-do-we-actually-need-to-meet-in-person>
- Röglinger, M., Plattfaut, R., Borghoff, V., Kerpedzhiev, G., Becker, J., Beverungen, D., vom Brocke, J., Van Looy, A., del-Río-Ortega, A., Rinderle-Ma, S., Rosemann, M., Santoro, F. M., & Trkman, P. (2022). Exogenous Shocks and Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering*, 64(5), 669–687.
<https://doi.org/10.1007/s12599-021-00740-w>
- Ruben, B., & Gigliotti, R. (2019). *Leadership, Communication, and Social Influence: A Theory of Resonance, Activation, and Cultivation*.
<https://doi.org/10.1108/9781838671181>
- Simões, D. (2010). *Polivalência e especialização: Que modelo para a GNR?*
[MasterThesis, Academia Militar. Direção de Ensino].
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/8217>
- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho do pessoal com funções policiais da PSP, Portaria 9-A/2017, de 5 de janeiro, Diário da República n.º 4/2017, Série I (2017). <https://dre.tretas.org/dre/2843631/portaria-9-A-2017-de-5-de-janeiro>
- Soares, B. F. S. (2022). *Transformação digital na administração pública portuguesa: O impacto das estratégias de inovação, modernização e transformação digital*
[MasterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/43454>
- Tahirkheli, S. K. (2022). E-Leadership theory – A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space. *Social Sciences & Humanities Open*, 6(1), 100299.
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100299>
- Van Dam, N. H. M. (2017). *21st Century Corporate Learning & Development. 1st edition*.

Veiga, P., & Ribeiro, R. (2022, agosto 24). *Liderança, desafios e caminhos para a transformação digital...* Revista Líder. <https://lidermagazine.sapo.pt/lideranca-desafios-e-caminhos-para-a-transformacao-digital/>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee. (2014, janeiro 7). *The Nine Elements of Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>