

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Orientador Institucional



Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Estudo exploratório do processo de transformação digital nas empresas

Nome: Sidónia Muelo Nziaka

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora: Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã

2021

Sidónia Muelo Nziaka

30583

Estudo exploratório do processo de transformação digital nas empresas

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação da Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã

Instituto Universitário da Maia

Dezembro de 2021

Dedicatória:

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Simão Pedro Nziaka e Sofia Paula Castelo Manuel.

Agradecimentos:

Quero agradecer primeiramente a Deus pelo fôlego de vida e pelas oportunidades que me tem concedido ao longo da minha vida.

Aos meus pais, Simão Pedro Nziaka e Sofia Paula Castelo Manuel; aos meus irmãos Simão Dom Nziaka, Joel Diatezo e Benjamim Manuel Nziaka; as minhas tias Domingas Henriques Monteiro e Carlota Domingas Castelo Manuel, por sempre estarem do meu lado, dando-me força e coragem para prosseguir com os meus objetivos.

Ao meu namorado, Waldijú Ricardo Dinis, pelo constante apoio e afeição para comigo. Agradeço a todas as irmãs, funcionários e colegas do Lar Rosa Santos, em particular a Doutora Marta Moreira, por sempre me terem acolhido durante estes anos académicos.

À minha orientadora, Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã, pela disponibilidade e cautela ao longo deste projeto. O meu muito obrigada.

À direção da Universidade da Maia, os meus mais sinceros agradecimentos.

Agradeço aos participantes do estudo, pela disponibilidade e colaboração para o desenvolvimento desta dissertação.

Muito obrigada a todos!

Estudo exploratório do processo de transformação digital nas empresas

RESUMO

A transformação digital proporciona uma forma de pensar inovadora, desafiando o ser humano a criar cada vez mais métodos que simplificam o seu cotidiano, desde a adoção de mecanismos digitais nas empresas, na vida em sociedade, bem como na criação de plataformas digitais que auxiliam o homem. A crescente onda de tecnologia digital tem produzido mudanças e um avanço significativo nas empresas e no mercado de trabalho, trazendo mudanças funcionais para a empresa. Por essa razão, torna-se fundamental, a presença de colaboradores capacitados, devidamente qualificados, para desempenhar estas funções que exigem certo domínio da componente digital.

Este trabalho visa explorar como as empresas têm evoluído no processo de transformação digital. Em particular, procurando compreender mudanças significativas ao nível da transformação digital, competências fundamentais e desafios futuros da transformação digital. Quanto à metodologia aplicada, optou-se por uma investigação qualitativa, recorrendo-se ao estudo de cinco casos. Para os devidos efeitos, foi realizada uma entrevista semiestruturada à profissionais das áreas da contabilidade e gestão, acerca do impacto da transformação digital nas suas organizações. Os resultados obtidos evidenciam que o modo de trabalho se tem alterado, isto é, cada vez mais o modelo tradicional é deixado de lado, para dar lugar a estratégias mais digitais. Verificou-se que a constante evolução tecnológica tem contribuído para a aceleração da transformação digital das empresas em estudo, conduzindo estas empresas a procurar por profissionais com competências orientadas para a vertente digital. Verificou-se ainda a necessidade de as empresas elaborarem iniciativas de cunho digital para que possam progredir nas suas áreas de negócios e no mercado. Concluiu-se que, através da tecnologia, a transformação digital provoca mudanças na estrutura das empresas, ao nível dos seus processos e competências, facilitando o desempenho dos trabalhadores e o alcance de bons resultados.

Palavras-chave: Transformação Digital, Empresas, Competência.

ABSTRACT

The digital transformation provides an innovative way of thinking, challenging human beings to increasingly create methods that simplify their daily lives, from the adoption of digital mechanisms in companies, in society's life, as well as in the creation of digital platforms that help the men. The growing wave of digital technologies has produced changes, and a significant advance in companies and in the job market, bringing functional changes to the company. For this reason, the presence of trained employees, duly qualified, is essential to perform these functions that require a certain mastery of the digital component.

This work aims to explore how companies have evolved in the digital transformation process. In particular, we try to understand significant changes in digital transformation, fundamental skills, and future challenges of digital transformation.

As for the methodology applied, a qualitative investigation was chosen, using the study of five cases. For these purposes, a semi-structured interview was carried out with professionals in the areas of accounting and management, about the impact of the digital transformation in their organizations.

The results obtained show that the way of working has changed, that is, the traditional model is increasingly left aside, to make room for more digital strategies. It was verified that the constant technological evolution has contributed to the acceleration of the digital transformation of the companies under study, leading these companies to look for professionals with skills oriented towards the digital aspect. There was also a need for companies to develop digital initiatives so that they can progress in their business areas and in the market.

It was concluded that, through technology, digital transformation causes changes in the structure of companies, in terms of their processes and competences, facilitating the performance of workers and achieving good results

Keywords: Digital transformation, Company, Skills

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. A ERA DIGITAL.....	3
1.2. HISTÓRIA.....	4
1.3. CONCEITO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS.....	3
1.4. DRIVERS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	5
1.4.1. ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	6
1.5. DIMENSÕES DE UMA ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	7
1.6. TIPOS DE TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS NAS EMPRESAS.....	11
1.7. ÁREAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	12
1.8. CULTURA ORGANIZACIONAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	14
1.9. IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	15
1.9.1. INDICADORES DO IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DIGITAL.....	16
1.9.2. COMPETÊNCIAS.....	17
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	20
2.1. ESTUDO DE CASO.....	20
2.2. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO.....	20
2.3. MÉTODO.....	21
2.3.4. CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO.....	21
2.4. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	23
2.5. PROTOCOLO DE ENTREVISTA PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	24
2.6. PROCEDIMENTO ADOTADO PARA A ANÁLISE DE DADOS.....	25
CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	28
CAPÍTULO IV- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
CAPÍTULO V- CONCLUSÃO	40
5.1. LIMITAÇÕES DE ESTUDO.....	41
5.2. SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	41
Referencias.....	42
ANEXOS	46

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões da transformação digital.....	9
Tabela 2: Tecnologias digitais.....	12
Tabela 3: Estrutura e fases da transformação digital.....	13
Tabela 4: Classificação das competências.....	18
Tabela 5: Tamanho e grupo (Empresa MULTIPessoal)	21
Tabela 6: Tamanho e grupo (EMPRESA STOCK AUTO)	22
Tabela 7: Tamanho e grupo (AGEA SEGUROS)	22
Tabela 8: Tamanho e grupo (CONCEITO NORTE)	23
Tabela 9: Descrição das empresas.....	24
Tabela 10: Dimensões e categorias das entrevistas.....	26

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

MP- Multipessoal

KPI- Key performance indicator

CN – Conceito Norte

INTRODUÇÃO

A transformação digital é um conceito atual interligado com as novas tecnologias digitais expandidas no mercado. Muitas empresas foram capazes de modificar a forma de fazer negócios graças à tecnologia (Hoberg, Krcmar & Welz, 2017), mas esta é uma tendência crescente que irá certamente afetar cada vez mais um maior número de empresas. Em Portugal, o governo tem compreendido a urgência da transformação digital no país. No primeiro semestre de 2021, um dos objetivos da presidência de Portugal no conselho da união europeia consistiu na aceleração digital, tendo em vista benefícios a nível político, e a tornar a economia mais moderna e competitiva, a nível mundial (Jornal Sapo, 2021).

O governo criou o Plano de Ação para a Transição Digital, que consiste em identificar os principais desafios da sociedade portuguesa, e o funcionamento das práticas de transformação digital, estimulando a prática digital em Portugal (Plano de ação pra a transição digital, 2018). Para que isso seja possível, é necessário a construção de uma sociedade digital, que irá abrir portas para o conhecimento, inovação e para o desenvolvimento da economia.

O Plano de Ação para a Transição Digital, n.º 30/2020 de 21 de abril, está assente em três pilares: capacitação e inclusão digital das pessoas; transformação digital do tecido empresarial e a digitalização do Estado. Assim, considera-as pertinente o desenvolvimento do presente estudo no sentido de explorar como diferentes empresas portuguesas têm vivenciado este contexto de transição digital.

Com efeito, vivemos numa era predominantemente dominada pela tecnologia e pela inovação, onde as empresas têm vindo a apostar no desenvolvimento dos seus recursos humanos, alinhando as competências organizacionais com as dos colaboradores de modo a conseguirem alcançar a produtividade. Para esse propósito, as empresas devem apostar no capital humano, investindo nas competências (Benesova & Tupa, 2017).

O presente trabalho tem como propósito responder à seguinte questão de investigação: como as empresas têm evoluído no processo de transformação digital?

Em particular pretende-se compreender quais são as mudanças significativas numa empresa ao nível digital; analisar quais as competências fundamentais para o

desenvolvimento da transformação digital; e analisar quais os projetos e desafios da transformação digital no futuro das empresas.

O trabalho em questão encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda o enquadramento teórico, onde é apresentado um pouco da história da transformação digital e o seu desenvolvimento até aos dias de hoje. No segundo capítulo é descrita a metodologia utilizada, os objetivos de estudo e caracterização dos casos em estudo. O capítulo III dedica-se à apresentação dos resultados e o capítulo IV à discussão dos mesmos.

Por fim, no capítulo IV são apresentados as conclusões finais, os resultados obtidos neste estudo no geral, bem como as limitações de estudo e sugestões de trabalhos futuros.

CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS

1.1. ERA DIGITAL

A partir dos anos 60, os computadores de alta performance (mainframe) começaram a servir de apoio no trabalho computacional. Com o passar dos anos, houve uma rápida evolução digital, dando origem ao surgimento do computador pessoal, considerado muito mais rápido que os anteriores (Comissão Europeia, 2018).

De acordo com a Comissão Europeia (2018), mais tarde, em 1990, surgiram as redes de internet, e posteriormente, a era da computação móvel, trazendo consigo a tecnologia, que é atualmente essencial para as organizações e para a humanidade.

A era digital permitiu a evolução do trabalho, tornando os consumidores mais conectados à internet e fornecendo mais fácil acesso à informação. Esta crescente evolução da tecnologia tem criado alterações no mundo todo, exigindo uma adaptação por parte das empresas (Pinçon, 2017). Segundo a autora, a era digital é caracterizada pela presença de fenómenos sociais e económicos essenciais para o trabalho, tais como as mudanças nos comportamentos, nas motivações e nas competências dos funcionários.

As organizações com carácter digital possuem uma estratégia bem definida e são comprometidas com o envolvimento dos seus funcionários, com a administração e com as necessidades dos clientes (Schwertner, 2017).

1.2. CONCEITO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS

A transformação digital tem despertado interesse tanto no contexto académico e científico como no contexto mais prático (Morakanyane, Grace, & O'Reilly, 2017).

Estes dois contextos não possuem o mesmo tipo de visão em relação ao tema, uma vez que se verificou que diversos autores possuem ideias um pouco divergentes relativamente à sua definição, tendo em conta que surgiram algumas inconsistências no estudo de transformação digital (Besson & Rowe, 2012; Cha & Lee 2013, citados em Morakanyane et al., 2017).

Segundo Pinçon (2017) no ano 2000, Patel e McCarthy foram pioneiros na introdução do termo de transformação digital, porém não desenvolveram o conceito de modo efetivo. No entanto, Lankshear e Knobel (2008, citados em Pinçon, 2017) apresentaram uma visão mais atual, direcionada à uma mudança positiva nos profissionais, incentivando o conhecimento e a inovação.

Segundo Aral et.al. 2013, citados em Morakanyane et al. (2017) o processo de transformação digital surgiu com o aumento das tecnologias de informação tornando-se cada vez mais importante o uso destas dentro das organizações empresariais, uma vez que ajudam a melhorar as atividades do dia a dia. Estas tecnologias podem ser os média, as tecnologias móveis, a internet das coisas e o big data.

Para Morakanyane et al. (2017) a transformação digital inclui a combinação dos ambientes pessoal e corporativo de tecnologias de informação e constitui um processo evolutivo que proporciona mudanças radicais nas empresas.

De acordo com Schwertner (2017), a transformação digital só pode ser bem-sucedida se dentro da empresa existir uma estratégia de liderança eficaz. Por outro lado, para este efeito é necessário haver uma cultura organizacional sólida, com iniciativas que façam prosperar as tecnologias de informação e os negócios existentes na empresa (Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018).

Os autores afirmam que a transformação digital pode ser explorada em 3 diferentes áreas: 1) comportamento do consumidor, estudando a segmentação do mercado e o comportamento do cliente; 2) transformação de processos de negócios: com o auxílio das tecnologias digitais, os trabalhadores podem exercer funções diferentes bem como em áreas diferentes; e 3) a transformação do modelo de negócios, que consiste na adição de conteúdos e produtos digitais.

As empresas procuraram sempre nas suas áreas de atuação, cultivar as novas tecnologias e os seus benefícios (Matt, Hess & Benlia 2015) pois estes componentes conseguem transformar as operações, de modo a fornecer uma mudança e solução nos negócios, nos processos, nas estruturas e comportamento (Buschmeyer, Schuh & Wentzelb, 2016).

A transformação digital provoca mudanças na estrutura da empresa uma vez que os hábitos dos clientes ou consumidores e as abordagens da empresa estão em constante mudança e, por essa razão, a organização deve também estar a par desta adaptação, de forma a progredir no seu negócio (Hrustek, Furjan & Pihir, 2018).

Schwertner (2017) afirma que as mudanças transformacionais são essenciais para a implementação de uma transformação digital, podendo estas sucederem da estratégia, da liderança ou da cultura organizacional.

De acordo com Buschmeyer et al. (2016) o comportamento e a forma de pensar dos funcionários deve ser ajustado de forma a não existirem resistências à transformação. Sendo assim, é importante compreender que este processo é fundamental para o sucesso da empresa, e para tornar os trabalhadores aptos para novos desafios. Para os autores, uma das razões principais que levam às mudanças e ao fracasso tanto nas investigações quanto na prática, deve-se ao facto de as pessoas demorarem a se adaptarem.

Os quatro pilares fundamentais para compreender a transformação digital na sua plenitude são estes: 1) Gestão de processos de negócios; 2) Gestão de pessoas e mudanças; 3) Gestão de valor; 4) Gestão de tecnologia (Tagliani, 2016, citado em Batista & Figueiredo, 2017).

1.3. DRIVERS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O primeiro passo para o processo de transformação digital é identificar o Driver, pois tal ajuda a organização a decidir onde dar início a criação do modelo de negócios (Hrustek et al., 2018).

Para Osmundsen et al (2018), os drivers são desencadeadores externos ou internos que possibilitam perceber o envolvimento das organizações na era digital. As organizações sentem a necessidade de caminhar passo a passo com as mudanças digitais existentes. Seguindo a mesma linha de pensamento, Morakanyane et al. (2017) afirmam que os drivers constituem as competências digitais específicas que, fazem prosperar o trajeto de transformação digital, e que levam as organizações a adotarem um conjunto de

habilidades, e culturas de caráter digital, tais como as capacidades digitais, a maturidade, as estratégias e os modelos de negócios.

O conceito de drivers e o impacto da transformação digital diferem um do outro, sendo o primeiro usado para caracterizar os atributos, e o segundo é relacionado com os benefícios resultantes do processo de transformação digital tais como o lucro, satisfação do cliente, crescimento de novas receitas, maior eficiência operacional (Ezeokoli, Okolie, & Okoye, 2016).

1.4. ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

De acordo com Matt et al. (2015), um dos aspectos que faz com que exista uma relação entre empresa e transformação digital, está centrada no desenvolvimento e adoção de uma estratégia, sendo esta o ponto fundamental nesta implementação e coordenação no ambiente interno de uma empresa. Os autores referem que quando as tecnologias digitais são integradas e exploradas no seio da organização, há um impacto positivo nos produtos e processos de negócios.

Esta estratégia, também denominada como digital, abrange toda empresa e guia a mesma em todo o processo de transformação digital, indo além do pensamento funcional, apresentando oportunidades e riscos das tecnologias digitais de forma holística (Singh & Hess 2017, citado em Ismail, Khater, & Zaki, 2017).

Por outro lado, para Ismail et al. (2017) uma estratégia de transformação digital necessita de vários mecanismos para o seu funcionamento: na primeira fase, deverá existir um alinhamento com a estratégia de negócios, em seguida, o alinhamento com outras estratégias operacionais ou funcionais, que deve incluir todos os segmentos de negócios e características abrangentes da empresa. Os autores consideram que a estratégia de transformação digital necessita de ser ampla e avaliada continuamente, para que possa progredir de forma próspera.

Estas ideias coincidem com as de Matt et al. (2015) que acreditam que a transformação digital é um processo contínuo que molda a empresa, visando obter soluções face a esta

implementação. Para que estas não percam o seu propósito, as empresas devem estar comprometidas a abordar a mesma de forma séria, caso contrário, haverá danos operacionais e o objetivo poderá não ser alcançado. É papel das organizações assegurar que os indivíduos responsáveis por este serviço possuam as habilidades necessárias para este tipo de projeto.

A maturidade de uma organização está assente na estratégia digital que a mesma adota (Eggers & Bellman, 2015).

De acordo com Eggers e Bellman (2015) fazem parte de uma estratégia digital os seguintes aspetos: 1) visão para o futuro; 2) plano de transformação digital, que inclui a força de trabalho, a liderança e cultura; 3) desenvolver capacidades organizacionais, 4) investir nos recursos, tecnologias de maneira a construir uma cultura apta a transição digital; 4) verificar quais os fatores que impedem a transformação digital, criando estratégias que eliminem as barreiras ou fatores.

1.5. DIMENSÕES DE UMA ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

No que se refere às dimensões da transformação digital, Matt et al. (2015) especificam da seguinte forma:

O uso de tecnologia - o comportamento da empresa face às novas tecnologias e a capacidade de explorar estas mesmas tecnologias, podendo a organização decidir se pretende tornar-se líder no mercado e criar novos padrões de tecnologias ou utilizar os já existentes de modo a realizar os seus negócios.

Mudanças na criação de valores - a digitalização tem mudado a forma como as empresas criam valor, uma vez que as atividades digitais causam impacto nas cadeias de valores da empresa, isto é, as novas atividades do negócio digital acabam por se tornar fundamentais para a empresa, deixando de lado o modelo de negócio clássico e analógico.

Mudanças estruturais - referentes a configuração organizacional da empresa, as avaliações de atividades digitais dentro das estruturas corporativas, ou seja, consiste na combinação das tecnologias bem como as cadeias de valores no processo de transformação

digital, dando origem às mudanças estruturais que irão servir de base para as futuras operações, as atividades digitais podem modificar a estrutura da empresa nomeadamente os produtos e processos.

Aspectos financeiros - saber gerir de forma correta o financiamento de todo o processo digital, evitando o declínio da organização, financiamento de um negócio de transformação digital.

Numa publicação do *Jornal Technology Innovation Management Review* (2019, citado em Escobar, 2020) são apresentadas 7 dimensões da transformação digital: estratégia, pessoas, organização, clientes, ecossistema, tecnologia e inovação.

Relativamente à dimensão estratégia, é necessário haver uma única visão dentro da empresa que orienta um melhor percurso no que se refere transformação digital. Esta estratégia é definida segundo as necessidades da empresa, englobando a publicação da estratégia, alinhamento e operacionalização das atividades. Na dimensão “pessoas”, as organizações devem adotar medidas necessárias para o recrutamento de funcionários com capacidades e habilidades digitais, que compartilhem o conhecimento uns com os outros, de forma a fortalecer a sua cultura digital.

Na dimensão organização, é indispensável a cooperação de todos os indivíduos da organização e não apenas os do setor de transformação digital, tendo em conta que a participação de todos, ajuda a suportar as mudanças constantes que irão fazer parte do processo de transformação digital.

Na dimensão clientes, o acompanhamento do percurso é um fator importante no design das soluções digitais, pois ajuda na melhoria dos produtos e serviços de acordo com as preferências e necessidades dos clientes.

A dimensão ecossistema constitui a presença de uma plataforma digital, que inclui a presença de clientes dentro dos processos da organização, proporcionando um ambiente em que os mesmos são vistos como parceiros da organização. Podemos verificar mais acerca destas dimensões na tabela a seguir:

Tabela 1: Dimensões da Transformação Digital

Dimensão	Práticas
Estratégia	<p>Operacionalização das atividades.</p> <p>Aprovação do conselho de administração.</p> <p>A função do diretor digital é formalizada.</p> <p>Integração com os sistemas de tecnologias de informação.</p>
Pessoas	<p>Competências digitais são desenvolvidas por meio de treinamento e educação constantes (internos e externos, formais e informais).</p> <p>Execução do processo de gestão de pessoas para o desenvolvimento de talentos</p> <p>Recrutamento de pessoas com mentalidade proativa.</p>
Organização	<p>A unidade de transformação digital notifica a administração.</p> <p>Os projetos digitais são executados seguindo uma estrutura organizacional do projeto.</p> <p>As medidas organizacionais incluem indicadores-chave de desempenho (KPI) relacionados digitalmente.</p> <p>Utilização das práticas da gestão organizacional e da gestão de operações.</p>
Clientes	<p>Ofertas de novos produtos e serviços de modo a proporcionar aos clientes uma melhor experiência</p> <p>Projeção de soluções de acordo com a jornada do cliente.</p> <p>Os clientes participam da entrega do processo.</p>

	Participação de funcionários especializados nas necessidades dos clientes, nos projetos digitais.
Ecossistema	Os parceiros estão conectados ao principal sistema de TI, criando uma plataforma digital. Novos produtos e serviços digitais são desenvolvidos em cooperação com os parceiros. A cooperação com a comunidade acadêmica permite a coleta de conhecimento.
Tecnologia	Digitalização dos processos A transformação interna dos sistemas legados de TI está em andamento para oferecer melhor suporte às soluções digitalizadas. Soluções de big data são utilizadas. Os dados do cliente são recolhidos para melhorar os serviços.
Inovação	A administração incentiva a criação de ideias. Os funcionários possuem a liberdade de compartilhar as suas ideias diretamente com seus superiores. É estabelecido um processo de avaliação da inovação

(Escobar 2020).

Com o crescimento acelerado das tecnologias digitais, bem como, a rapidez dos serviços de internet, as empresas sofreram mudanças significativas nas suas atividades, processos e capacidades, o que provocou a necessidade de reformularem as suas operações e modelos de negócios (Correani, Massis & Frattini, 2020). Assim, as empresas devem possuir um olhar mais aprofundado nas práticas de gestão, de modo a estarem passo a passo com essas transformações, que implicam por vezes, mudanças nos produtos e

serviços e modelos de negócio da empresa (Matt et al, 2015). O conceito de serviço constitui um processo composto por várias atividades que criam interações entre funcionário e cliente (Grönroos 2008) e são classificados quanto a complexidade e divergência (Shostack, 1987).

Quanto á complexidade, são referidos os passos necessários que farão parte da execução do serviço, enquanto a divergência é o resultado da variação dos processos e surgem através dos imprevistos, que podem estar ligados às montagens, aos fornecedores, ou a falhas no plano de segurança (Cardoso, 2013).

Segundo Correani et al. (2020), através da transformação digital, mais propriamente, da digitalização, as empresas criam uma interconexão dos seus setores, reduzindo quaisquer barreiras existentes entre elas.

1.6. TIPOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS

Hrustek et al. (2018) consideram os seguintes tipos de transformação digital:

A transformação digital orientada para o cliente: caracterizada pela influência dos clientes relativamente aos novos produtos e serviços, tendo em conta os seus desejos ou necessidades, isto é, perceber como estes produtos atendem as expectativas dos clientes, que são cada vez mais adeptos das novas tecnologias bem como de produtos inovadores.

Transformação digital orientada para a tecnologia: abrange as oportunidades proporcionadas pelas novas tecnologias face aos desafios do mercado tais como mudança dos hábitos do cliente.

Transformação digital orientada para o desenvolvimento organizacional: relacionada aos processos e estratégias cujo intuito é de aumentar o lucro da empresa, reduzir os seus custos, de modo a facilitar a comercialização dos produtos para os clientes.

1.7. ÁREAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Segundo Westerman et al, 2014b, citado em Morakanyane et al, 2017), a transformação digital produz mudanças em três áreas principais: experiência do cliente, processos operacionais e modelos de negócios.

Atualmente, é fundamental conhecer e compreender os hábitos do consumidor, uma vez que este conhecimento impulsiona novos negócios na organização e melhoria dos processos.

As empresas centradas nas tecnologias digitais, serviços móveis, nuvens possuem uma maturidade digital maior em relação às outras, visto que estas empresas oferecem mais competências aos seus funcionários (Kane, Palmer e Phillips 2015).

De acordo com Schwertner (2017), as tecnologias digitais podem classificar-se da seguinte forma:

TABELA 2: TECNOLOGIAS DIGITAIS

Computação em nuvem	Modelo de recursos de computação, redes e serviços com uma tecnologia mais desenvolvida que permite ter acesso aos serviços tecnológicos, através de um servidor digital de forma segura, rápida e eficiente.
A Internet das coisas	Rede de dispositivos conectados e sensores, que autorizam a ligação e troca de dados entre os sensores e softwares com os objetos, criando uma aproximação entre o mundo físico e os sistemas de computação, não sendo necessária a intervenção humana.
A tecnologia móvel	Fator fundamental da transformação digital, facilita a interação com os clientes, tendo como bases os telemóveis ou tablets, aumentam a produtividade e o lucro das empresas.

(Schwertner, 2017).

Para Pinçon (2017) a transformação digital não é um fenómeno marcado apenas pelas mudanças organizacionais provenientes das tecnologias, contudo, a mesma afeta todas as dimensões da empresa, mudando a forma que estas realizam os seus negócios.

Existem três elementos fundamentais para o processo de transformação, sendo estes: 1) transformação da experiência do cliente; 2) transformação dos processos organizacionais 3) transformação dos modelos de negócios. 4) implementação de estratégia digital (Batista & Figueiredo, 2017).

A transformação dos processos organizacionais visa o mapeamento e a implementação de um modelo de gestão dos processos da organização, centrada na eficiência operacional e nos resultados e nas expectativas dos *stakeholders* da empresa, sendo estes os funcionários, os acionistas, os clientes e a comunidade, tal como afirmam Batista e Figueiredo (2017). De acordo com os autores, os responsáveis por este trabalho são incentivados a ter um pensamento inovador no que se refere ao trabalho, simplificando o mesmo de modo a identificarem as oportunidades de automatização e uma melhoria na produtividade. O crescimento constante da transformação digital e dos seus modelos de negócios, produz impacto nas pessoas dentro da empresa e faz com que haja mudanças na estrutura das organizações (Delmond, 2016, citado em Batista & Figueiredo, 2017).

Podemos perceber mais sobre a estrutura da transformação digital na tabela a seguir:

Tabela 3: Estrutura e fases da transformação digital

Iniciação	Compreender as oportunidades, ameaças e impactos da digitalização
Desenvolvimento de ideias	Imaginar ou projetar as dimensões de transformação como opções para o negócio;
Avaliação	Avaliar os níveis digitais e identificar as lacunas existentes;

Engajamento	Comunicar a visão e integrar pessoas qualificadas;
Implementação	Colocar em prática os planos traçados;
Sustentabilidade	Validar e otimizar continuamente o plano de ação.

(Khater, e Zaki 2017).

Esta estrutura refere que a transformação digital constitui o uso das tecnologias de informação a fim de impactar as dimensões externa (foco no cliente na sua melhoria digital), interna (impactando a operações de negócios) e holística (criação de novos negócios e possíveis mudanças de segmentos e funções), causadas pela tomada de decisão (Kaufman & Horton 2015; Schuchmann & Seufert 2015; Hess et al., 2016, citados em Ismail, Khater, & Zaki, 2017).

1.8. CULTURA ORGANIZACIONAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Os valores culturais tornam-se fatores positivos numa transformação digital e consequentemente para o sucesso da organização (Hartl e Hess 2017, citados em Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018), isto é, quando a organização está aberta as mudanças e consegue implementar no seu seio este tipo de mentalidade, a mesma terá facilmente um resultado favorável no processo de transformação digital.

Hartl e Hess (2017, citados em Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018) consideram a capacidade de inovação, a mentalidade empreendedora, a vontade de aprender, a cooperação, como fatores que contribuem para uma boa cultura organizacional, além de tornar a mesma mais ágil. Para os autores, a organização com uma cultura saudável possui as diretrizes necessárias para reger os funcionários relativamente à conduta de trabalho, a tomarem decisões corretas que tragam que façam prosperar os projetos da organização. Uma organização com uma cultura saudável possui as normas necessárias que irão servir de auxílio em guiar os funcionários na busca de uma boa conduta de trabalho e na boa tomada de decisões fazendo assim prosperar os projetos da organização (Hemering, Kilmann & Danoesastro, 2018).

Os autores referem que para que exista uma boa compreensão acerca da cultura organizacional e da transformação digital, os trabalhadores da empresa devem estar empenhados em seu trabalho e em prol da organização na busca de alcançarem os resultados, as equipas necessitam de estar engajadas na promoção da estratégia da organização. Esta por sua vez, define quais comportamentos devem ser adotados pelos funcionários. Este processo enriquece a cultura organizacional da empresa, trazendo para a mesma, um melhor desempenho e resultados.

Numa das investigações de Hermeling et al (2018) acerca de transformações digitais, onde foram inquiridos 40 tipos de transformações digitais, os autores verificaram que as empresas que focaram na cultura da organização tiveram um maior e mais rápido desempenho, e por possuírem uma hierarquia horizontal, é mais fácil a tomada de decisões. Deste modo, as grandes organizações devem oferecer métodos atrativos que visam obter talentos que sirvam de apoio para a sua transformação digital.

1.9. IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Segundo Schwertner (2017) para que exista uma implementação de transformação de negócio digital, é necessário integrar as tecnologias digitais em todas as áreas de negócios, causando uma mudança primordial no funcionamento da organização, isto é, possuir uma visão clara a respeito do desenvolvimento da empresa, isto é, a transformação digital é bem-sucedida quando há otimização dos processos de negócios bem ajustados com a estratégia, esta estratégia difere de empresa para empresa.

Para Correani et al. (2020) a implementação constitui colocar em prática a estratégia digital formulada num plano exequível. Os autores referem que a adoção ou implementação de estratégias de transformação digital enfrentam desafios até a sua implementação, um deles consiste na consistência da sua formulação de modo a pôr fim ser implementada.

Correani et al. (2020, p. 39) afirmam que “a formulação da estratégia digital deve identificar os elementos do modelo de negócios da empresa que deve ser modificado de acordo com a nova estratégia, junto com o escopo da transformação digital”.

Esta formulação consiste numa política direcionada na exploração de tecnologias digitais para o alcance de objetivos a longo prazo, envolvendo elementos tais como: o ambiente externo, o potencial tecnológico no cenário competitivo e a evolução do mercado.

1.9.1 INDICADORES DO IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DIGITAL

Os indicadores de desempenho, também denominados de KPI servem para avaliar a implementação da estratégia da organização, permitindo verificar se as metas organizacionais foram cumpridas.

Através dos KPIs, as empresas conseguem quantificar as suas metas de negócios, identificando quais aspetos devem ser melhorados, para o alcance de melhores resultados dentro da empresa e no mercado (Magnus, 2017).

Para que uma transformação digital tenha êxito, e seja exemplificada de forma clara e mensurável, são definidas métricas de sucesso e indicadores que sejam capazes de provar eventuais desvios nas estratégias, objetivos e planos indicadores (Indicadores de Monitorização da Aceleração Digital, 2019).

De acordo com o discurso anterior, um bom modelo de KPIs deve estar assente nos seguintes princípios: métricas de sucesso que permitem saber se os KPIs possuem as particularidades precisas para transparência da transformação digital. A seguir temos os KPIs de resultados que são medidores do impacto dos ganhos, garantindo melhor gestão e priorização das iniciativas da empresa de acordo com as suas necessidades. Por último, estão os KPIs de desempenho, que medem a utilização dos recursos das iniciativas da transformação digital, evitando o seu desperdício.

1.9.2. COMPETÊNCIAS

As competências profissionais constituem os conhecimentos, habilidades e atitudes derivadas do esforço coletivo que cooperam dentro de uma estratégia organizacional (Carbone et al, 2005, Freitas; Brandão, 2005 citados em Brandão & Babry, 2005). Segundo os autores, um fator decisivo para a mudança comportamental são as competências compostas pelas habilidades de um funcionário que vão se desenvolvendo ao longo do tempo e que vão ajudar o trabalhador a lidar melhor com eventuais mudanças.

Possuir competência implica não apenas receber conhecimentos, como também colocá-los em prática. O profissional é competente quando consegue agir nas mais variadas situações de diversas formas (Moreira & Munk, 2002), uma vez que as empresas estão inseridas nos ambientes competitivos, surge a necessidade de o profissional não apenas saber fazer, como também ser capaz de agir, analisar e buscar solucionar os problemas que irão surgir. Seguindo essa linha de pensamento, Schwertner (2017) considera que as competências digitais constituem um dos principais elementos da transformação digital.

Quando se fala em competência, é importante exemplificar os passos necessários para o crescimento e desenvolvimento das mesmas no seio de uma organização (Fleury & Fleury, 2001). De acordo com os autores, estes passos classificam-se da seguinte forma: 1) Definição da estratégia de negócio; 2) Identificação das competências essenciais e das competências das várias áreas da empresa; 3) Alinhamento das competências individuais com as competências essenciais e das áreas da empresa.

Os autores afirmam que antes de escolher qual competência a empresa deve desenvolver, esta deve primeiramente, decidir qual estratégia a adotar quanto a sua atuação nos mercados, pois é importante orientar as estratégias de acordo com as competências organizacionais já existentes, visto que as mesmas são muito úteis na concretização dos resultados.

Benesova e Tupa (2017) referem no seu estudo que as empresas devem apostar no desenvolvimento de mão de obra de recursos humanos, uma vez que acreditam que as competências do trabalhador são benéficas ao processo de inovação das empresas, ou seja deve-se apostar em pessoas devidamente qualificadas, visto que os recursos humanos não abrangem apenas a contratação e seleção, como também a educação, aprendizagem e preparação dos funcionários.

Segundo Brandão e Guimarães, citados em Brandão e Babry (2005), a gestão por competências atua nos níveis individual, grupal e organizacional, tendo como propósito o planeamento e desenvolvimento das mesmas.

Em contrapartida, existem as competências do século XXI, competências de liderança global e competências empresariais (Francisco, Kugler, & Larieira, 2017).

TABELA 4: Classificação das Competências

Competências do século XXI	Competências de Liderança global	Competências Empresariais
Pensamento crítico	Mentalidade global	Reconhecimento de oportunidades
Habilidades analíticas	Proficiência em idiomas	Autonomia e resiliência
Colaboração	Proficiência em tecnologia da informação e comunicação (TIC)	Persuasão
Comunicação	Consciência cultural	Habilidades de planeamento
Criatividade.	Liderança exercida como um "membro da equipa"	Propensão em assumir riscos
Orientação para a Resolução de problemas	Profissionalismo	
	Ética no trabalho	

Francisco et al. (2017)

Até ao ano de 2025, estima-se que 85 milhões de empregos poderão vir a sofrer uma mudança na divisão do trabalho entre humanos e máquinas (Whiting, 2018).

De acordo com Whiting (2020) 50% dos trabalhadores deverão ter uma requalificação nas suas habilidades ou competências, tendo em conta o crescente aumento das tecnologias.

De acordo com esta pesquisa, o pensamento crítico, a solução de problemas são as mais valorizadas para os empregadores, e estes acreditam que irão ter um crescimento exponencial nos próximos 5 anos. Esta crescente onda da tecnologia irá causar grande exigência nos futuros empregos no que toca às habilidades, no entanto, ainda assim, haverá falta de competências. As competências que se destacaram no ano de 2020 foram: aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta investigação foi de cariz qualitativo. Numa investigação qualitativa é fundamental realizar o desenho sistemático e auto consciente da investigação de modo a assegurar o seu rigor e qualidade (Augusto, 2014). Esta abordagem é subjetiva, isto é, faz-se uma análise de pensamentos, ideias e opiniões, com o intuito de obter um entendimento mais aprofundado acerca de um determinado tema ou assunto.

2.1 ESTUDO DE CASO

Como estratégia metodológica recorreu-se ao estudo de caso múltiplo, pois esta técnica permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenómeno estudado, revelando características do fenómeno em maior profundidade, possibilitando a comparação entre os vários casos selecionados na presente investigação (Yin, 2005, citado em Gomes, 2007).

Como técnicas de recolha de informação recorreremos a fontes documentais (site de empresa e base de dados SABI) e à realização de entrevistas.

2.2 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO.

A questão de investigação subjacente a este trabalho é: Como as empresas têm evoluído no processo de transformação digital? Com este trabalho pretende-se analisar o processo de transformação digital nos dias de hoje. Uma vez que o estudo foi conduzido durante a pandemia, considerou-se pertinente analisar nas empresas em estudo, os principais desafios face à pandemia no âmbito digital. Em particular pretende-se:

- Compreender quais são as mudanças significativas numa empresa ao nível digital
- Analisar quais as competências fundamentais para o desenvolvimento da transformação digital.
- Analisar quais os projetos e desafios da transformação digital no futuro das empresas.

2.3 MÉTODO

2.3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO

Depois de contactadas aproximadamente mais de cinquenta empresas, quatro demonstraram interesse em participar do estudo: A MULTIPessoal, AGEA SEGUROS, STOCK AUTO E CONCEITO NORTE. Em seguida é realizada uma breve descrição de cada uma das empresas participantes no estudo:

MULTIPessoal

A Multipessoal é uma média empresa de recursos humanos que atua também nos ramos de consultoria digital, outsourcing e recrutamento, localizado em todo território nacional. Fundada no ano de 1996, é composta por cerca de 3555 trabalhadores. É uma empresa de recrutamento e seleção de trabalho temporário com funcionamento nas áreas da hotelaria da restauração. Quanto à sua forma jurídica é uma sociedade anónima. No ano de 2020 a empresa auferiu um capital próprio no valor de 17.696.84 euros e um total ativo de 12.693.688 euros.

TABELA 5: Grupo e Caracterização da MULTIPessoal (2020).

Proveitos operacionais	39.300.725 EUR	Nº de empresas no grupo empresarial	9
Lucro após impostos	-503.603 EUR	Nº de acionistas registados:	1
Total do ativo	12.693.688 EUR	Nº de subsidiárias registadas:	0

SABI. (2021). Sistema de Análise de Balanços Ibéricos.

STOCK AUTO

A STOCK auto é uma empresa do setor automobilístico de compra e venda de viaturas, essencialmente em veículos de luxo. Conta com longos anos de experiência no sector Automóvel, na área de compra e venda de viaturas. O foco da empresa, está assente nos veículos de prestígio e luxo e no ano de 2018 auferiu um capital próprio no valor de 110.362.000 euros como podemos observar na tabela 6.

TABELA 6: Grupo e Caracterização da STOCK AUTO (2018)

Proveitos operacionais	1.054.725 EUR
Lucro após impostos	-50.150 EUR
Total do activo	585.285 EUR
Capital próprio	110.362.0000 EUR
Subsidiarias registadas	1

SABI. (2021). Sistema de Análise de Balanços Ibéricos.

AGEA SEGUROS

A Agea Seguros é uma empresa de seguros, que investe em serviços de seguros adaptados às necessidades dos seus clientes. A empresa possui uma ampla rede de distribuição de parceiros, tendo como uma das principais estratégias, o foco na proteção dos seus clientes. Fundada em 1998, e com aproximadamente 200 lojas em todo o país, a AGEA SEGUROS visa a prossecução de fins de solidariedade social na comunidade. Na tabela 7, são apresentados alguns dados numéricos relativos ao ano de 2020.

TABELA 7: Grupo e Caracterização da AGEA SEGUROS (2020)

Proveitos operacionais	91.835.0000
Lucro	231.377 EUR
Total do ativo	992.426.000
Capital próprio	110.362.0000

Subsidiárias registadas	5
--------------------------------	---

SABI. (2021). Sistema de Análise de Balanços Ibéricos.

CONCEITO NORTE

A CONCEITO NORTE é uma empresa de consultoria e contabilidade que tem como funções. Quanto a sua forma jurídica, é uma sociedade por quotas, com capital social de 250 mil euros e possui atualmente 36 trabalhadores. A empresa realiza as seguintes funções execução da contabilidade geral (SNC) e analítica; preparação de demonstrações financeiras; consolidação de contas; e reconciliação e análise de contas.

TABELA 8: Grupo e Caracterização da CONCEITO NORTE (2020)

Proveitos operacionais	1.321.945 EUR
Lucro após impostos	231.377 EUR
Total do activo	1.317.891 EUR
Número de funcionários	36
Capital próprio	986.135

SABI. (2021). Sistema de Análise de Balanços Ibéricos.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Responderam à entrevista, um total de 10 pessoas, das quais 75% são do *género feminino* e 25% são do *género masculino*. No que refere à *antiguidade* na empresa, verificou-se que 20% trabalham menos de um ano, 50% estão num intervalo de *dois a três anos*; e 30% exercem funções há *mais de 11 anos*.

Relativamente ao nível de escolaridade, constatou-se o seguinte: 70% dos inquiridos possuem o grau de licenciatura; 20% têm até ao 12^a ano; e 10% possuem o grau de mestrado. Na tabela 9, apresenta-se uma breve caracterização dos participantes no estudo, por empresa.

TABELA 9: DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

EMPRESA	Nº e entrevistados	Funções
MULTIPESSOAL	1	Gestora de clientes
STOCK AUTO	1	Gestor de vendas
AGEA SEGUROS	1	Sócio
CONCEITO NORTE	7	Técnico de Contabilidade. Contabilista. Gestor de vendas. Colaborador. Payroll Trainer. Técnico de Recursos humanos. Especialista em payroll.

2.5 PROTOCOLO DE ENTREVISTA E PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Para este trabalho de investigação, aplicou-se como instrumentos de recolha de dados, uma entrevista estruturada para a recolha dos dados.

Numa leitura aprofundada do trabalho em questão, foram analisadas quais as dimensões, que seriam relevantes para o estudo das competências e da transformação digital. A seguir, foi elaborado um guião de entrevista, previamente estruturado. O guião de entrevista é constituído por 12 questões alinhadas com a revisão de literatura, e encontram-se subdivididas em três grupos de questões: O primeiro grupo de questões, numerados com as questões um e três, é voltado para os desafios face a situação pandémica

do país, por exemplo: *No âmbito digital, quais são os principais desafios enfrentados face à pandemia?*

No segundo grupo, numeradas com as questões dois, quatro, cinco e nove e onze, pretende-se analisar as mudanças estruturais significativas que a transformação digital, providenciou às empresas assim como *que a empresa tem feito para impulsionar a preparação, formação dos funcionários, no que toca às competências digitais.*

No último grupo de questões, solicita-se a exposição de projetos e desafios da transformação digital rumo ao futuro.

As questões relativas aos dados dos participantes, incluem o género, antiguidade na empresa, nível de escolaridade e função desempenhada na empresa. Foi solicitada oralmente a autorização dos participantes relativamente à disponibilização da informação contida neste trabalho cumprindo deste modo os aspetos éticos.

O primeiro contacto com as empresas foi efetuado através de email (ver anexo 1) sendo posteriormente também efetuados contactos pelo telemóvel e presencialmente.

As entrevistas para a STOCK AUTO e AGEA SEGUROS foram realizadas presencialmente dentro das instalações da própria empresa. A entrevista para a Multipessoal foi feita através da plataforma de reuniões Microsoft Teams, e o contacto com a Conceito Norte deu-se através da plataforma Google Forms (Ver anexos 2 a 5).

2.6 PROCEDIMENTO ADOTADO PARA A ANÁLISE DE DADOS

Após a realização e gravação das entrevistas, aplicou-se a análise de conteúdo, que é caracterizada como uma técnica de análise de dados utilizada na descrição e interpretação de documentos e textos (Moares, 1999). De acordo com o autor, esta análise é de cariz qualitativo ou quantitativo, que serve para auxiliar na compreensão da mensagem através da reinterpretação da mesma.

Para Moraes (1999) neste tipo de análise, é essencial uma boa compreensão do texto em questão, tendo em conta fatores como o contexto, o destinatário e a codificação da

mensagem. No decorrer do processo de análise de conteúdo, o investigador estuda a mensagem com o intuito de obter uma conclusão acerca de fatores como: características do texto, antecedentes da mensagem e os efeitos da comunicação (Franco 2005). O objetivo deste tipo de análise consiste em relacionar/comparar diferentes dados de um assunto em momentos distintos, com a presença de um público distinto. Na tabela a seguir, é apresentada as dimensões e categorias das entrevistas:

Tabela 10: Dimensões das entrevistas

Dimensões	Categorias	Resultados
	Principais desafios face à pandemia no âmbito digital	Adaptação ao sistema informático Teletrabalho
Transformação digital	Estratégias digitais	Diminuição do uso do papel e a digitalização dos processos internos e externos, aderência digital e automatização dos processos:
	Transição/adaptação para a era digital	Adaptação gradual e evolutiva Facilidade e adaptação Rápida evolução dos meios digitais.
	Áreas impactadas pela transformação digital	Áreas internas Áreas externas
	Iniciativas para o desenvolvimento da transformação digital	Aderência a contratos digitais

		Diminuição do suporte digital
	Transformação digital/mudanças significativas	Diminuição do contacto pessoal e físico. Automatização de processos.
	Apostas para um futuro mais digital	Compromisso com a mudança Reestruturação dos métodos de ensino
	Transformação digital e o processo de recrutamento e seleção	Disponibilização de anúncios online Contacto digital Contacto físico
	Transformação digital/formação dos trabalhadores	Formações periódicas Métodos de ensino mais adaptativos
Competências	Competências fundamentais para o desenvolvimento da transformação digital	Mudança Criatividade Resiliência
	Planos para impulsionar as competências digitais nas empresas	Formações periódicas Contratações de trabalhadores qualificados Sessões de esclarecimentos
	Plataformas digitais	Plataformas internas Microsoft teams Email

CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os próximos tópicos apresentam os resultados obtidos através das entrevistas realizadas. Através da análise da informação foi realizada uma análise das respostas das adquiridas, apontando e interpretando os pontos convergentes e divergentes com a finalidade de estabelecer uma relação com os objetivos propostos na literatura.

- **PRINCIPAIS DESAFIOS FACE À PANDEMIA NO ÂMBITO DIGITAL**

O estudo conseguiu auferir alguns desafios enfrentados pelas empresas em análise, face à pandemia, sendo estes: maior adaptação ao sistema informático e digital, o teletrabalho, visto que devido ao confinamento, houve a necessidade de arranjar uma forma de os trabalhadores continuarem a exercer as suas respetivas funções, tal como podemos observar pelos depoimentos prestados pelos entrevistados:

“A pandemia obrigou as empresas a fecharem, ou seja, não havia contacto físico nenhum, como já trabalhávamos com a internet, quando veio a COVID-19, não foi necessário mudar rigorosamente nada. Com a internet, é muito fácil ter acesso ao nosso trabalho, nos sites especializados” (Stock auto, Gestor de vendas).

“A pandemia veio alterar completamente o sistema da empresa, fazendo com que a empresa funcione muito com a matriz digital como por exemplo na elaboração de documentos, realização de reuniões de trabalho” (AGEA SEGUROS, Sócio).

Houve ainda por parte um ponto divergente, por parte da empresa Conceito Norte, onde os trabalhadores demonstraram alguns aspetos vivenciados, que foram a falta de legislação que sirva de auxílio no meio digital. No setor da contabilidade foi apontado como um desafio a inexistência de legislação e documentação de suporte adequados a um contexto digital, tal como é visível através do relato do Técnico de contabilidade da empresa Conceito Norte:

“Existem vários desafios, no entanto, o principal é a falta de legislação por parte das entidades competentes que permitam o mundo digital na contabilidade. Ainda existe muito a exigência do arquivo físico, e isto de certa forma, acaba por ser controverso. Os contabilistas tentam de certa forma tornar a contabilidade digital, mas no final têm de recorrer ao papel para satisfazer as entidades competentes, e isso acaba por ser um contrassenso. Considero que a situação pandémica seria uma oportunidade de regular um novo caminho, que permanecesse após a pandemia” (Conceito Norte, Técnico de contabilidade).

- **ESTRATÉGIAS DIGITAIS**

Relativamente às estratégias implementadas, verificou-se que as empresas já tinham a digitalização como um processo primordial, sendo as estratégias mais notáveis a diminuição do uso do papel e a digitalização dos processos internos e externos, aderência digital e automatização dos processos:

“Uma das nossas estratégias consistia na alteração do sistema informático, mais especificamente das assinaturas digitais e da diminuição do uso do papel” (Multipessoal, Gestora de clientes).

“A empresa já tinha a digitalização como um processo primordial” (AGEA SEGUROS, Sócio).

“Sim, tem existido uma aderência significativa de novas ferramentas e plataformas digitais, com intenção de automatizar processos e diminuir os tempos despendidos em tarefas mais rotineiras da profissão” (Conceito Norte, Técnico de contabilidade).

- **TRANSIÇÃO/ADAPTAÇÃO PARA A ERA DIGITAL**

A transição para a era digital constitui um fator emergente nos dias de hoje, fazendo uma análise de como as empresas lidam com essa transição, obtiveram-se os seguintes resultados:

- Adaptação gradual e evolutiva
- Facilidade de adaptação tanto dos trabalhadores internos como dos

stakeholders.

- Rápida evolução dos meios digitais.

“Uma vez que a empresa sempre procurou estar passo a passo com a era digital, a adaptação foi gradual e evolutiva” (AGEA SEGUROS, Sócio).

No entanto, salienta-se a importância de haver uma reestruturação dos conceitos já adquiridos, como podemos observar a seguir:

“O ensino deve ser reestruturado. O conhecimento dos conceitos básicos será sempre necessário, mas deve existir uma readaptação daquilo que o futuro irá exigir. Penso que os recém-formados devem ser preparados para esta nova realidade digital” (Conceito Norte, Técnico de contabilidade).

• **ÁREAS IMPACTADAS PELA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Foi possível observar que a tecnologia causou forte impacto nas áreas internas e externas das empresas inquiridas.

Para a empresa Conceito Norte a área mais afetada pela transformação digital foi a de processos internos de contabilidade, e para as restantes, a área externa (mais propriamente dos clientes).

“O maior impacto sente-se a nível de contabilização, mais propriamente nos arquivos de trabalho. Há uma certa evolução na receção dos documentos de forma digital, mas posteriormente, temos de imprimir porque a legislação assim o exige” (Conceito Norte, Técnico de contabilidade).

“A área mais afetada foi certamente a área externa (clientes), uma vez que estes possuem atualmente mais oportunidades de conhecimento por terem acesso aos sites especializados, a fim de estarem mais informados acerca do que a empresa tem para oferecer, o que acaba sempre por atrair mais pessoas” (Stock auto, Gestor de vendas).

“Com certeza a área da restauração foi a mais afetada” (Multipessoal, Gestora de clientes).

“Devido a evolução tecnológica, o contacto físico com os clientes, diminuiu” (AGEA

SEGUROS, Sócio).

- **PLANOS PARA IMPULSIONAR AS COMPETÊNCIAS DIGITAIS NAS EMPRESAS**

Para impulsionar o uso das competências digitais, verificou-se que as empresas têm apostado fortemente em formações periódicas, capacitando assim os seus trabalhadores, há também a disponibilidade de profissionais aptos que servem para auxiliar os trabalhadores na resolução de problemas como podemos observar a seguir:

“A empresa tem criado condições para os clientes. A empresa criou plataformas e ferramentas que permite a interação com o cliente num ambiente digital. Relativamente aos seus funcionários, a empresa tem procurado fornecer as melhores ferramentas, principalmente a formação” (Conceito Norte, Técnico de contabilidade).

“A empresa promove sessões / reuniões de esclarecimento sobre digitalização para os seus trabalhadores a fim de que estes estejam sempre a par destas tendências” (AGEA SEGUROS, Sócio).

“Temos o back office, um espaço próprio constituído por vários informáticos disponíveis para ajudar quando acontece um determinado problema no sistema de base de dados da empresa” (Multipessoal, Gestora de clientes).

“A empresa tem estado muito atenta a este propósito, principalmente na área comercial e back office, é indispensável que estas tenham sempre uma formação contínua” (Stock auto, Gestor de vendas).

- **COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Os inquiridos apontaram a mudança, criatividade e a inovação como principais competências comportamentais para a transformação digital.

“É importante estar abertas aos novos sistemas, algo mais dinâmico, flexibilidade a nível digital” (Multipessoal, Gestora de clientes).

“Acredito que as habilidades da área da programação e no relacionamento com o público em geral, têm sido fatores importantes para o crescimento e desenvolvimento da transformação digital na empresa” (Stock Auto, Gestor de vendas).

Para a AGEA SEGUROS, é destacado a aquisição de novos equipamentos atualizados, de modo a ter uma digitalização mais rápida e eficiente.

A Stock Auto e a Conceito Norte referem que a parte da programação é uma vertente que deve ser mais explorada face ao desenvolvimento digital.

Do ponto de vista das competências digitais, é referido o seguinte:

“É importante criar condições para que todas as equipas possam estar em casa, em teletrabalho, desempenhando as suas funções com igual qualidade e profissionalismo” (Conceito Norte, colaborador).

- **INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Para a Multipessoal, os contratos de assinatura digital (facilita a aderência à materiais contratuais, recibos, faturas, que podem ser acedidos através do computador ou telemóvel, poupando assim tempo por parte de todos e redução também do suporte em papel:

“Posso destacar o contrato e assinatura digital, algo recente n empresa, temos ainda o portal do candidato, perfil que o colaborador pode aceder e tem as possibilidades de mandar currículo ou guardar ofertas. A empresa criou também o programas internos carerix e easy flow que consistem em unir as diferentes áreas da empresa, o que facilita muito o nosso trabalho” (Multipessoal, Gestora de clientes).

A STOCK Auto, acredita que a formação dos trabalhadores, para identificar as lacunas existentes no seio dos trabalhadores, sendo mais fácil desenvolver a componente digital:

“Percebemos a necessidade de conseguimos identificar falhas e necessidades dos trabalhadores e essas falhas são corrigidas através de formações” (Stock auto, Gestor de vendas).

Por outro lado, a CONCEITO NORTE destaca a execução do teletrabalho como fatores principais:

“Criar condições para que todas as equipas possam estar em casa, em teletrabalho, desempenhando as suas funções com igual qualidade e profissionalismo” (Conceito Norte, colaborador).

“Algumas das iniciativas são as mudanças de procedimentos e o teletrabalho” (Conceito Norte, Contabilista).

• **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL/MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS**

As mudanças mais notáveis foram as seguintes:

- Diminuição do contacto pessoal e físico.
- Oportunidade de os trabalhadores usufruírem do teletrabalho.
- Aprendizagem e mais independência ao trabalhar com as ferramentas.
- Automatização de processos.

“A transformação digital permite ainda a automatização de processos, uma vez que sem a informação digital, o automatismo é impossível de ser feito. Deste modo, a maior mudança foi a introdução de automatismos que permite fazer um trabalho de horas em segundos” (Conceito Norte, Técnico de contabilidade).

Por outro lado, é referido a diminuição do contacto físico:

“As pessoas raramente procuram o escritório físico, tratando quase sempre via email” (AGEA SEGUROS).

“As mudanças mais significativas foram o teletrabalho, a flexibilidade aos trabalhadores, facilidade de reuniões, aumento da produtividade e satisfação a empresa, contratos digitais, conexão da empresa nos diferentes distritos do país, mais alinhados para um objetivo final da empresa” (Multipessoal, Gestora de vendas).

- **APOSTAS PARA UM FUTURO MAIS DIGITAL**

As empresas concordam que a conexão entre empresa e exterior e o compromisso com a mudança são vertentes essenciais que devem ser trabalhadas para um futuro mais digital:

“Consoante o andar dos tempos, adaptando sempre a digitalização, cabe às empresas terem esse compromisso imediato com as mudanças das novas tecnologias inevitavelmente surgir cada dia. Exemplificando, a nova tecnologia 5G que certamente irá revolucionar o mundo em que vivemos” (AGEA SEGUROS).

Verificou-se também a urgência da anulação da documentação física:

“Pretendemos conectar cada vez mais a empresa e os seus clientes e colaboradores, nomeadamente, fazer um registo de presenças totalmente digital em vez de em suporte físico” (Multipessoal, Gestora de vendas).

“Por exemplo: na nossa área, estamos já a trabalhar para que todo o processo contabilístico seja feito sem a existência de papel "físico", mas apenas suporte documental digital, será um bom avanço” (Conceito norte, colaborador).

- **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Quanto ao recrutamento e seleção de trabalhadores, verificou-se que as empresas possuem como rede de suporte, os anúncios online:

“O primeiro contacto é digital é sempre digital, através de anúncios, no entanto as entrevistas são feitas sempre pessoalmente, de modo a ter um contato mais elaborado e concreto, o que é mais vantajoso para nós” (Multipessoal. Gestora de clientes).

“Os anúncios de trabalho sempre foram feitos online. Digamos que não afetou muito” (Agea seguros, Sócio).

Para as empresas Stock auto e Conceito Norte, o contacto físico continua a ser uma ferramenta essencial para o recrutamento de trabalhadores:

“A transformação digital para além de trazer pontos positivos, causou uma pequena desvantagem, de não poder existir um contacto físico entre o candidato e as empresas, isto é, não haver a possibilidade de compreender a fundo a personalidade e comportamentos do candidato” (STOCK AUTO, Sócio).

“Um aspeto negativo está no facto das entrevistas serem via online o que dificulta as primeiras impressões e o real feedback” (Conceito Norte, Payrool trainee).

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL/FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES

Evidenciou-se durante a entrevista, a importância da utilização de métodos que ajudem a captar a atenção dos mais velhos, visto que estes têm um pouco de dificuldade no que toca a lidar com a transformação digital:

“A empresa oferece várias formações contínuas aos seus trabalhadores, principalmente nas áreas de saúde e restauração (Multipessoal, Gestora de clientes).

“Os trabalhadores mais velhos têm mais dificuldades no que toca a aprender as valências da transformação digital, no entanto a estes com a ajuda da empresa conseguem sempre arranjar uma solução de modo a contornar esta situação” (AGEA SEGUROS).

“A transformação digital afetou de forma radical o processo de formação dos trabalhadores, visto que atualmente um trabalhador deve ter formação tanto a nível das mudanças da legislação da profissão como da inovação nas novas ferramentas. As empresas que não o fizerem, correm o risco de se tornarem obsoletas no mercado. O processo de formação terá de ser mais ativo, serão necessário mais horas de formação, para o desempenho se tornar mais rentável e eficiente” (Conceito Norte).

- **PLATAFORMAS DIGITAIS**

As plataformas digitais têm se tornado cada vez mais importantes na execução dos trabalhos, principalmente também devido ao contexto pandémico:

“Graças ao avanço digital, as empresas dispõem de plataformas que servem para a conexão destas como o meio interno Microsoft Teams, Sistemas internos de reuniões, Zoom, email e Skype:

Relativamente às plataformas digitais, destaco o Microsoft Teams, A Carerix, que é o nosso software de conexões com os candidatos, e por fim a EASY FLOW, software que estabelece conexão entre as áreas do recrutamento e da administração” (Multipessoal, Gestora de clientes).

“A empresa possui sites específicos internos bem como sites internacionais que conectam a europa e o mundo” (Stock auto, Gestor de vendas).

“Temos o nosso website para estarmos sempre em contacto com os clientes, por outro lado, alguns deles são pessoas de idade, muitos sem email, e é mais eficaz ter um contacto pessoalmente a fim de que estes estejam mais esclarecidos” (AGEA SEGUROS).

“A empresa possui uma plataforma própria, desenvolvida por nós, a CONCEITODOC serve para a troca de documentos com o cliente, envio de guias de pagamento, reportes mensais etc. No que concerne a reuniões a relatórios mensais (apresentação), é utilizado Zoom e Skype (Conceito Norte).

CAPÍTULO IV- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo permitiram identificar e compreender o impacto sentido com a implementação de novas tecnologias nas empresas, mais especificamente na organização e estrutura do trabalho. De acordo com os participantes, o crescimento acelerado das novas tecnologias proporcionou grandes mudanças a nível interno e externo, bem como a necessidade de as empresas estarem passo a passo com estas mudanças digitais, tal como afirmam Osmundsen et al. (2018). Verificou-se que as empresas em análise, procuram adquirir as competências fundamentais para o avanço de um mundo digital, sendo necessário em alguns casos a mudança de estratégias de negócios.

Os dados permitiram verificar que grande parte da comunicação ou interação nas empresas, passou a ser feita através das plataformas digitais, principalmente pela plataforma Microsoft Teams, que passou a ter grande utilização pandemia, tanto em contexto escolar como em contexto de trabalho. Tal como defende Schwertner (2017) ficou evidente que a tecnologia deve ser integrada em todas as áreas da empresa lado a lado com a otimização dos processos de negócios provocando mudanças positivas no trabalho. De acordo com Pinçon (2017) a inserção destas variáveis tem sido fundamental para o avanço digital no ambiente de trabalho e também no seu dia a dia. Graças ao aumento das plataformas, que trouxe mudanças organizacionais, mais oportunidades de negócios e rapidez na resolução de problemas.

A utilização da tecnologia móvel e a computação em nuvem referidas na literatura por Schwertner (2017) fizeram-se presentes nesta análise de dados, visto que estas tecnologias produziram forte impacto nas dimensões externa e interna tais como mudanças nos segmentos e nas funções, indo de encontro com o que é referido na literatura (Kaufman e Horton 2015; Schuchmann e Seufert 2015; Hess et al. 2016, citados em Ismail, Khater, & Zaki, 2017).

Os participantes enunciaram a formação e a preparação dos trabalhadores como fatores importantes no desenvolvimento das suas competências, e como vimos anteriormente em Benesova e Tupa (2017) é de extrema importância que as empresas apostem nas

competências dos seus funcionários.

Segundo a linha de pensamento de Matt et al. (2015) verificou-se a importância em atender as práticas da gestão tais como a formação, o recrutamento e a seleção para que exista um bom percurso de transformação digital

Os resultados deste estudo permitiram ainda, identificar algumas lacunas existentes neste processo para as empresas, como por exemplo a falta de suporte digital na área da contabilidade.

Após uma análise geral, pode-se concluir que a maior parte dos inquiridos possui uma visão forte acerca da importância da *transformação digital e das suas competências*, pois acreditam que a mesma é eficiente para a sobrevivência da organização nos dias de hoje.

Relativamente às características de uma estratégia de transformação digital, os participantes consideram o uso da tecnologia e as mudanças estruturais as principais dimensões primordiais do processo de transformação digital. Foi possível constatar que as empresas deveriam seguir o exemplo de investir mais na formação e qualificação de competências digitais dos seus trabalhadores...

No que se refere às dimensões da transformação digital podemos enquadrar nas dimensões do estudo *Technology Innovation Management Review* (2019, citado em Escobar, 2020): Estratégia; Pessoas; Organização; Ecosistema; Clientes; e Tecnologia.

Importa salientar que as empresas já possuem uma estratégia de digitalização bem definida, trabalhadores aptos com competências e valências necessárias, o ecossistema composto pelos meios digitais e plataformas existentes que conectam os trabalhadores entre si e com o meio exterior; a aplicação da tecnologia na digitalização dos processos e o big data.

A transformação digital causou forte impacto na área do recrutamento e seleção de trabalhadores, como podemos verificar, existe a possibilidade de se ter entrevistas online graças ao rápido avanço das plataformas digitais.

A partir dos resultados obtidos constata-se a pertinência de implementar projetos que fundamentam a criação de estratégias digitais e do desenvolvimento de competências

para as empresas que não a possuem, impulsionado assim a evolução da transformação digital.

No que toca às competências fundamentais apresentadas no estudo, verificou-se que mudança e a inovação, são essenciais numa implementação de transformação digital, tal como defendem Lankshear e Knobel (2008, citados em Pinçon, 2017) que direcionam o estudo da transformação digital de forma mais atual e moderna com ênfase no conhecimento e na inovação.

Concluiu-se também que a área da contabilidade apresenta certa instabilidade no que toca à digitalização dos processos, isto é, existe uma necessidade da disponibilidade imediata de suporte digital, não sendo necessário recorrer ao papel.

CAPÍTULO V- CONCLUSÃO

Este estudo teve como principal objetivo analisar o processo de transformação digital nos dias de hoje, bem como analisar quais as competências fundamentais para o seu desenvolvimento. Este estudo focado na transformação digital, permitiu refletir acerca da sua evolução nos dias atuais.

Com os dados recolhidos nesta investigação, foi possível perceber que a transformação digital tem fornecido às empresas mudanças positivas principalmente, na comunicação e na execução das funções dos trabalhadores, criando uma maior integração dos setores de trabalho bem como melhorar a conexão entre os funcionários e os clientes. Através da transformação digital, existe atualmente mais facilidade na obtenção de dados ou informações fundamentais para tomada de decisões (como por exemplo no recrutamento, seleção e contratação).

Estando alinhado com a literatura, foi possível compreender que existe uma relação proporcional entre a aquisição de competências e o crescimento da transformação digital, uma vez que a utilização das competências digitais tem se tornado um requisito cada vez mais exigido nas empresas. No momento da contratação, valoriza-se mais trabalhadores com conhecimentos em programas de office, Excel entre outros, como podemos constatar nesta literatura. A transformação digital impulsionou projetos e desafios, como por exemplo, maior adaptação a um novo estilo de vida da empresa, mudanças nas estratégias de negócios. Exemplificando, por conta da situação pandémica que o mundo se encontra, a transformação digital tem providenciado grandes alterações para os trabalhadores, tal como a adoção do teletrabalho e também do ensino à distância, no caso dos estudantes. A digitalização passou a ser uma necessidade primária e não apenas para o setor administrativo como também para os trabalhadores.

A tecnologia móvel revolucionou completamente a forma de fazer negócios, permitindo o fácil acesso a dados e informações num determinado momento e espaço de tempo. Graças à transformação digital, as empresas conseguiram expandir-se no mercado,

adaptando as suas funções, modificando assim a forma de fazer negócios (Hoberg, Krcmar & Welz, 2017).

O presente estudo permitiu ainda concluir que, por mais que o digital se tenha instaurado nas empresas, o contacto físico, constitui ainda fator importante, para se ter uma percepção mais realista tanto na contratação como na realização de negócios.

5.1 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Concluída a investigação, uma limitação encontrada, está relacionada com a falta de adesão das empresas ao contacto que era feito, tanto presencial como a distância, o que dificultou ter uma amostra de empresas mais ampla. Com efeito, no contexto atual vivido em Portugal, as restrições causadas pela pandemia Covid -19 dificultaram a recolha de dados. Os resultados não poderão ser generalizáveis para outros contextos, devido à pequena dimensão dos casos em análise.

5.2 SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Propõe-se como sugestões futuras, procurar explorar a percepção dos trabalhadores em áreas de trabalho cujo conceito de transformação digital não seja ainda total aderência. Exemplificando o que foi referido na literatura, a nível legislativo, no campo dos registos contabilísticos ainda é exigido que alguns documentos sejam impressos em suporte físico, sendo assim, para que a transição digital continue a ser uma realidade futura, seria eficaz a realização de um estudo focado na análise das razões inerentes a este fator, e quais soluções podem ser aplicadas para efeitos de alterações normativas no que diz respeito a apresentação da referida documentação.

Futuramente pode-se também explorar o ponto de vista dos trabalhadores mais idosos, relativamente ao avanço das tecnologias, bem como a exigência de certas competências digitais em contexto laboral. Visto que nem todos trabalhadores estão totalmente integrados neste mundo digital, um estudo acerca desta vertente seria verdadeiramente útil.

REFERÊNCIAS

- Acelerar a Transformação digital na europa (2021). [Web log post]. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2021/03/17/acelerar-a-transformacao-digital-na-europa-qual-e-o-papel-da-presidencia-de-portugal-no-conselho-europeu/>
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/Metodologias qualitativas: Mais do que uma questão de preferência. Circulação de saberes e desafios em saúde. Fórum sociológico. 73-77. doi: 10.4000/sociologico.1073. Disponível em <https://journals.openedition.org/sociologico/1073>
- Batista, G. L., & Figueiredo, J. S. (2017). Impacto da transformação digital nas organizações: um estudo sobre diferentes abordagens de condução do processo de transformação. (2017). Universidade de São Paulo. Disponível em <https://www.researchgate.net/>
- Benesova, A., & Tupa, J. (2017). Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917305747>
- Brandão, H. P., & Babry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público Brasília, 56, 179-194. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>
- Buschmeyer, A., Schuh, G., & Wentzel, D. (2016). Organizational transformation towards Product-Service Systems – empirical evidence in managing the behavioral transformation. Science direct, 47, 264 – 269. doi: 10.1016/j.procir.2016.03.224. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116304498>
- Cardoso, M. L. (2013). A Importância da Organização de Eventos no Turismo. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/72705/2/000224854.pdf>
- Correani, A., Massis, A., & Frattini, F. (2020) Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (2010). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. California Management Review, 62,5-16. doi:10.1177%2F0008125620934864. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0008125620934864>
- Escobar, F. (2020). Implementando a transformação digital. IBGP. (pp.95-153). Disponível em <https://www.researchgate.net/>

- Ezekoli, F.O., Okolie, K., & Okoye, P. (2016). Digital Transformation in the Nigeria Construction Industry: The Professionals' View. *World Journal of Computer Application and Technology*, 4(3), 23-30. doi: 10.13189/wjcat.2016.040301. Disponível em <https://www.researchgate.net/>
- Francisco, E. R., Kugler, J. L., & Larieira, L. C. (2017). Líderes da transformação digital [PDF]. Disponível em <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol16-num2-2017/lideres-transformacao-digital>
- Gomes, A. (2008). Estudo de caso - Planejamento e métodos. *Nuances: Estudos sobre Educação*, 15(16). doi: 10.14572/nuances. v15i16.187. Disponível em <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/187>
- Grönroos, C. (2008). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333. doi: 10.1177/1470593106066794. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/215915799_Adopting_a_service_logic_for_marketing
- Hemerling, Kilmann & Danoesastro, (2018). It's not digital Transformation Without a digital Culture [PDF]. Disponível em https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Its-Not-a-Digital-Transformation-Without-a-Digital-Culture-Apr-2018_tcm50-207937.pdf
- Hrustek, L., Furjan, M., & Pihir, I. (2018). Influence of Digital Transformation Drivers on Business Model creation. University of Zagreb/Faculty of Organization and Informatics, Varaždin, Croatia (2623-8764). doi: 10.23919/MIPRO.2019.8756666 Disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8756666>
- Ismail, M., H., Khater, M., & Zaki, M. (2017) Digital business transformation: What do we know so far. University of Cambridge. Disponível em https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf
- Kane, G. C., Palmer, A. N., & Phillips, D. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation [PDF]. Disponível em https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
- Magnus, T. (2017, novembro, 29). KPIs de Transformação Digital: Conheça os principais indicadores. [Web log post]. Disponível em <https://transformacaodigital.com/transformacao-digital/kpis-de-transformacao-digital/>

- Matt, C., Hess, T., & Benlia, A. (2015). Digital Transformation Strategies. Springer, 57, 339–343. doi: 10.1007/s12599-015-0401-5. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Indicadores de Monitorização da Aceleração Digital. (2019). (POCI-02-0853-FEDER-036287). Disponível em <https://hub.pme-digital.pt/wp-content/uploads/2019/12/PMED.066.pdf>
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. Revista Educação, v. 22 (37), 7-32. Disponível em http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. 2017: Conference: 30th Bled eConference Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives, Bled, Slovenia. doi:10.18690/978-961-286-043-1.30. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=bled2017>
- Moreira & Munk (2008). O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. Revista Alcance, 17 (2), 77-90. Disponível em <https://www.re-dalyc.org/pdf/4777/477748590007.pdf>
- Osmundsen, K., Iden., & Bygstad, J. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications [PDF]. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=mcis2018>
- Pinçon, A C. (2017). A transformação digital nas empresas do Brasil. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em http://itlab.poli.ufrj.br/pdf/monografias/2017/MBTi-e/a_transformacao_digital_das_empresas_no_brasil.pdf
- Plano de Ação para a Transição Digital. (2020). Disponível em <https://www.dgae.gov.pt/comunicacao/destaques/plano-de-acao-para-a-transicao-digital-.aspx>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. Trakia Journal of Sciences, 15 (1), 388-393. doi:10.15547/tjs.2017. s.01.065. Disponível em http://www.uni-sz.bg/tsj/TJS_Suppl.1_Vol.15_2017/65.pdf
- Shostak, G. L. (1987). Service Positioning Through Cultural Change. Journal of marketing, 51, 34-43. doi: 10.2307/1251142 Disponível em <https://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/5000317.pdf>
- Vieira, D. A., & Marques. (2014). Preparados para trabalhar? [PDF]. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>

Eggers, D, W., & Bellman, J. (2015). The journey to government digital transformation. [PDF]. Disponível em [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf)

[transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf)

Whiting, K. (2020, outubro, 21). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. [Web log post]. Disponível em <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

Franco, M, L. (2018). Análise de conteúdo. 5. ed. Campinas: Autores Associados. Disponível em <https://periodicos.uninove.br/>

Hoberg, P., Krcmar, H., & Welz, B. (2017). Skills for digital transformation. [PDF]. Disponível em <https://docplayer.net/23886961-Skills-for-digital-transformation-research-report-pa-trick-hoberg-helmut-krcmar-gerhard-oswald-bernd-welz-in-collaboration-with.html>

ANEXOS

ANEXO I: Contacto com as empresas

Exmos. (as) Senhores(as),

Sou a Sidónia Nziaka, aluna do mestrado de Gestão de Empresas do Instituto Universitário da Maia (ISMAI), e gostava de apresentar um pedido.

Estou a realizar um trabalho de fim de curso que tem como tema “A Transformação digital nas empresas”, sendo o meu estudo direcionado às organizações, com o intuito de perceber: Como as competências digitais/ profissionais contribuem para a implementação de uma estratégia digital?

Para os devidos efeitos, este projeto irá ser executado através de uma entrevista, para fins exclusivamente académicos. A vossa colaboração seria uma grande valia para o meu projeto, e ficaria muito agradecida se me pudessem ajudar.

Em anexo envio o ficheiro com as questões

Grata pela atenção dispensada,

Com os melhores cumprimentos,

Sidónia Nziaka

Anexo II: – Guião de entrevista



O Processo de Transformação digital nas Empresas.

Este estudo insere-se no âmbito da tese de Mestrado de Gestão de Empresas, do Instituto Universitário da Maia, (ISMAI), cujo objetivo é perceber, como as competências profissionais (ou digitais) contribuem para a implementação de uma estratégia digital. Informo que as respostas a esta entrevista serão totalmente anónimas e confidenciais. Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos.

Muito obrigada pela sua colaboração. Sidónia Nziaka

GÉNERO

PROFISSÃO OU FUNÇÃO

ANTIGUIDADE:

ESCOLARIDADE:

1. No âmbito digital, quais são os principais desafios enfrentados face à pandemia?
2. Antes da pandemia, a empresa já tinha alguma estratégia digital implementada?
- 3 Como tem sido a transição / adaptação para a era digital?
4. Quais são as áreas e funções da empresa que sofreram mais impacto com a transformação digital?
5. O que a empresa tem feito para impulsionar a preparação, formação dos funcionários, no que toca às competências digitais?

6. Quais são as competências digitais fundamentais para o desenvolvimento do processo de transformação digital na sua empresa?
7. Que iniciativas a empresa tem desenvolvido no seu processo de transformação digital?
8. Quais foram as mudanças significativas que a transformação digital proporcionou na empresa?
9. Quais são as apostas para um futuro mais digital?
10. Como é que a transformação digital afetou o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores?
11. Como o processo de transformação digital afetou o processo de formação dos trabalhadores?
12. Que tipo de plataformas digitais são utilizadas pela empresa, para conectar os trabalhadores (a nível interno)?
12. a) Que tipos de plataformas digitais são utilizadas para conectar a empresa com os clientes?

ANEXO III: ENTREVISTA: MULTIPESSOAL



O Processo de Transformação digital nas Empresas.

Este estudo insere-se no âmbito da tese de Mestrado de Gestão de Empresas, do Instituto Universitário da Maia, (ISMAI), cujo objetivo é perceber, como as competências profissionais (ou digitais) contribuem para a implementação de uma estratégia digital. Informo que as respostas a esta entrevista serão totalmente anónimas e confidenciais. Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos. Muito obrigada pela sua colaboração. Sidónia Nziaka

GÉNERO: Feminino

PROFISSÃO OU FUNÇÃO: Gestora De Clientes

ANTIGUIDADE: 3 Anos

ESCOLARIDADE: Licenciatura

1. No âmbito digital, quais são os principais desafios enfrentados face à pandemia?

O principal desafio certamente foi a adaptação a um novo sistema informático e tecnológico: o teletrabalho.

2. Antes da pandemia, a empresa já tinha alguma estratégia digital implementada?

Antes da pandemia, a nossa empresa tinha como estratégia digital a alteração do sistema informático, que culminou na diminuição do papel físico, dando origem a assinaturas digitais.

3 Como tem sido a transição / adaptação para a era digital?

Tendo em conta que vivemos num mundo cada vez mais digital, nós como empresa, temos a necessidade de adaptação ao mesmo. Esta adaptação tem sido um processo evolutivo e pouco complexo, visto que os trabalhadores estão cada vez mais a par dos diversos desafios desta era digital, o que possibilita um desenvolvimento fácil e rápido.

4. Quais são as áreas e funções da empresa que sofreram mais impacto com a transformação digital?

As áreas que mais sofreram impacto foram a da restauração, nomeadamente refeitórios e cantinas, e nas funções de hotelaria e de fábrica.

5. O que a empresa tem feito para impulsionar a preparação, formação dos funcionários, no que toca às competências digitais?

A empresa tem apostado em formações semanais; Back office, suporte de equipa de vários informáticos disponíveis para ajudar quando há alguma falha ou problema, isto é, há um espaço próprio da Multipessoal (sistema de base de dados de todos trabalhadores) onde estão reunidas as informações de todos os trabalhadores das diversas áreas, que através da automação, facilitam o uso de tarefas tais como o envio dos contratos e/ou recibos por email.

6. Quais são as competências digitais fundamentais para o desenvolvimento do processo de transformação digital na sua empresa?

“Desformatar” o que já é sabido, ou seja, dar abertura novos sistemas,

Mais dinamismo e flexibilidade a nível digital,

Vontade de aprender e mudança,

Criatividade

Resiliência

Adaptação.

7. Que iniciativas a empresa tem desenvolvido no seu processo de transformação digital?

A assinatura de contratos a base digital que constitui algo muito recente na nossa empresa. Temos o portal do candidato, perfil onde o candidato pode aceder, mandar os seus currículos, guardar ofertas, livro de ponto digital (denominado de myclock).

Existência da plataforma de recrutamento, a Carerix, e o Easy flow, que é um programa que consiste em unir as diferentes áreas da Multipessoal, fornecendo várias oportunidades aos trabalhadores internos, tais como acesso através da rede VPN da empresa, onde podem trabalhar a partir de qualquer lugar através de um computador portátil.

8. Quais foram as mudanças significativas que a transformação digital proporcionou na empresa?

Facilidade de teletrabalho e ponto,

Mais flexibilidade aos trabalhadores,

O aumento da produtividade e satisfação da empresa

Surgimento de contratos digitais,

Maior conexão da empresa nos diferentes distritos do país, tornando-os mais alinhados para um objetivo final da empresa.

Facilidade de reuniões, via plataforma TEAMS.

9. Quais são as apostas para um futuro mais digital?

Marcar o ponto online em vez de folha e criação de um projeto que conecta a empresa e clientes.

10. Como é que a transformação digital afetou o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores?

A transformação digital sem dúvidas, veio para melhorar este processo, uma vez que a empresa possui especial atenção em conhecer os seus futuros trabalhadores, e através de um primeiro contacto que deve ser digital, o serviço torna-se mais eficiente, pois o candidato tem acesso à todas informações necessárias da empresa, pela internet. Em seguida são realizadas as entrevistas e a seleção (presencialmente).

11. Como o processo de transformação digital afetou o processo de formação dos trabalhadores?

A empresa oferece continuamente várias formações de carácter digital nas áreas em que atua, possibilitando o trabalhador a estar dotado para a sua função

12. Que tipo de plataformas digitais são utilizadas pela empresa, para conectar os trabalhadores (a nível interno)?

As plataformas usadas pela empresa, no que se refere à comunicação dos trabalhadores são as seguintes: MICROSOFT TEAMS, CARERIX e o EASY FLOW.

Visto que um dos nossos objetivos é de expandir os horizontes dos trabalhadores, a Multipessoal tem o cuidado no que toca a formação de pessoas mais idosas, por estes na maioria não possuem muita destreza digital, as formações são feitas presencialmente.

12. a) Que tipos de plataformas digitais são utilizadas para conectar a empresa com os clientes?

Atualmente ainda existe pouca proximidade entre a empresa e colaboradores externos, sendo os meios utilizados, o email e telemóvel.

ANEXO IV- ENTREVISTA: AGEA SEGUROS



O Processo de Transformação digital nas Empresas.

Este estudo insere-se no âmbito da tese de Mestrado de Gestão de Empresas, do Instituto Universitário da Maia, (ISMAI), cujo objetivo é perceber, como as competências profissionais (ou digitais) contribuem para a implementação de uma estratégia digital. Informo que as respostas a esta entrevista serão totalmente anónimas e confidenciais. Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos.

Muito obrigada pela sua colaboração. Sidónia Nziaka

Género: Masculino

Antiguidade na Empresa: 11 anos ou mais

Situação Profissional/ Função: Sócio da empresa

Nível de escolaridade: 12^a

1. No âmbito digital, quais são os principais desafios enfrentados face à pandemia?

A pandemia veio alterar completamente o sistema da empresa, fazendo com que a empresa funcione muito com o digital, nomeadamente na realização de reuniões, bem como na própria documentação.

2. Antes da pandemia, a empresa já tinha alguma estratégia digital implementada?

A empresa já tinha a digitalização como um processo primordial.

3. Como tem sido a transição / adaptação para a era digital?

Visto que a empresa sempre esteve de mãos dadas com o digital, a adaptação foi algo gradual e evolutivo dentro dos negócios da empresa. A empresa sempre procurou estar passo a passo com a era digital.

4. Quais são as áreas e funções da empresa que sofreram mais impacto com a transformação digital?

Certamente a área de clientes. Com o encerramento dos escritórios físicos, por conta da pandemia contacto físico com os clientes diminuiu.

5. O que a empresa tem feito para impulsionar a preparação, formação dos funcionários, no que toca às competências digitais?

A empresa promove sessões / reuniões de esclarecimento sobre digitalização para os seus trabalhadores a fim de que estes estejam sempre a par destas tendências.

6. Quais são as competências digitais fundamentais para o desenvolvimento do processo de transformação digital na sua empresa?

Aquisição de novos equipamentos atualizados, de modo a ter uma digitalização mais rápida e eficiente.

7. Que iniciativas a empresa tem desenvolvido no seu processo de transformação digital?

Um aspeto que deve se ter em conta, é o facto de cada vez mais a digitalização ser indispensável na vida das pessoas, o que leva aos poucos ao desaparecimento do trabalho do homem, as pessoas vão sendo dispensadas lentamente, pelo facto de a tecnologia estar a substituí-las.

A digitalização não espera por ninguém (é rápida e imediata) e infelizmente podem ser perdidas oportunidades de negócios caso isto esteja em falta. Se não formos nós a responder, outros respondem (a concorrência).

8. Quais foram as mudanças significativas que a transformação digital proporcionou na empresa?

Diminuição do contacto pessoal e físico.

As pessoas raramente procuram o escritório físico, tratando quase sempre via email

9. Quais são as apostas para um futuro mais digital?

Consoante o andar dos tempos, adaptando sempre a digitalização, cabe às empresas terem esse compromisso imediato com as mudanças que irão inevitavelmente surgir cada dia. Exemplo a nova tecnologia 5g que certamente irá revolucionar...

10. Como é que a transformação digital afetou o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores?

Os anúncios de trabalho sempre foram feitos online. Digamos que não afetou muito.

11. Como o processo de transformação digital afetou o processo de formação dos trabalhadores?

Os trabalhadores mais velhos têm mais dificuldades no que toca a aprender as valências da transformação digital, no entanto a estes com a ajuda da empresa conseguem sempre arranjar uma solução de modo a contornar esta situação.

12. Que tipo de plataformas digitais são utilizadas pela empresa, para conectar os trabalhadores (a nível interno)?

Microsoft Teams

Sistemas internos de reuniões

12. a) Que tipos de plataformas digitais são utilizadas para conectar a empresa com os clientes?

Temos o nosso website para estarmos sempre em contacto com os clientes, por outro lado, alguns deles são pessoas de idade, muitos sem email, e é mais eficaz ter um contacto pessoalmente a fim de que estes estejam mais esclarecidos.

ANEXO V- ENTREVISTA: STOCK AUTO



O Processo de Transformação digital nas Empresas.

Este estudo insere-se no âmbito da tese de Mestrado de Gestão de Empresas, do Instituto Universitário da Maia, (ISMAI), cujo objetivo é perceber, como as competências profissionais (ou digitais) contribuem para a implementação de uma estratégia digital. Informo que as respostas a esta entrevista serão totalmente anónimas e confidenciais. Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos.

Muito obrigada pela sua colaboração. Sidónia Nziaka

Género: Masculino

Antiguidade na Empresa: 11 anos ou mais

Situação Profissional/ Função: Gestor de vendas

Nível de escolaridade: 12^a

1. No âmbito digital, quais são os principais desafios enfrentados face à pandemia?

A pandemia obrigou as empresas a fecharem, não havia contacto nenhum, como já trabalhávamos com a internet, quando veio o covid, não foi necessário mudar rigorosamente nada. Com a internet, é muito fácil ter acesso ao nosso trabalho, nos sites especializados.

2. Antes da pandemia, a empresa já tinha alguma estratégia digital implementada?

Sim, por conta do contacto com os clientes, sempre trabalhamos via digital.

3. Como tem sido a transição / adaptação para a era digital?

Sempre existiram trabalhadores focados na imagem, contacto e relação da empresa.

4. Quais são as áreas e funções da empresa que sofreram mais impacto com a transformação digital?

A área mais afetada foi certamente a área externa (clientes), este tem atualmente mais oportunidades de conhecimento em consultar sites especializados a fim de estarem mais informados, acerca do que a empresa tem para oferecer, atraindo sempre mais pessoas.

5. O que a empresa tem feito para impulsionar a preparação, formação dos funcionários, no que toca às competências digitais?

Mais propriamente ligado a áreas internas, principalmente na área comercial e back office, é indispensável que estas tenham sempre uma formação contínua.

6. Quais são as competências digitais fundamentais para o desenvolvimento do processo de transformação digital na sua empresa?

Habilidades da área da programação e no relacionamento com o público em geral têm sido fatores importantes para o crescimento e desenvolvimento da transformação digital na empresa.

7. Que iniciativas a empresa tem desenvolvido no seu processo de transformação digital?

Principalmente a formação dos trabalhadores,

Comparativamente a um relacionamento diário percebemos o que é preciso, conseguimos identificar falhas e necessidades

8. Quais foram as mudanças significativas que a transformação digital proporcionou na empresa?

Depende em função das necessidades tanto da empresa como do trabalhador

9. Quais são as apostas para um futuro mais digital?

Seguir o que o mercado exige, de acordo com as nossas possibilidades

10. Como é que a transformação digital afetou o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores?

Anúncios na sua maioria

11. Como o processo de transformação digital afetou o processo de formação dos trabalhadores?

12. Que tipo de plataformas digitais são utilizadas pela empresa, para conectar os trabalhadores (a nível interno)?

A empresa possui programas específicos internos para a comunicação dos trabalhadores

12. a) Que tipos de plataformas digitais são utilizadas para conectar a empresa com os clientes?

A empresa possui sites internacionais para conectar a europa e o mundo.

ANEXO VI: ENTREVISTA CONCEITO NORTE



O Processo de Transformação digital nas Empresas.

Este estudo insere-se no âmbito da tese de Mestrado de Gestão de Empresas, do Instituto Universitário da Maia, (ISMAI), cujo objetivo é perceber, como as competências profissionais (ou digitais) contribuem para a implementação de uma estratégia digital. Informo que as respostas a esta entrevista serão totalmente anónimas e confidenciais. Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos.

Muito obrigada pela sua colaboração. Sidónia Nziaka

Género

Masculino

Feminino

Antiguidade na Empresa

- Menos de 1 ano
- Entre 2 e 3 anos
- Entre 4 e 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- 11 anos ou mais

Situação Profissional/ Função

Payroll Trainee

Nível de escolaridade

- 12ª
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

1. No âmbito digital, quais são os principais desafios enfrentados face à pandemia?

A pandemia COVID-19, por acaso, não me afetou de nenhuma forma.

2. Antes da pandemia, a empresa já tinha alguma estratégia digital implementada?

.....

3. Como tem sido a transição / adaptação para a era digital?

Como sou recente não tenho grande conhecimento mas penso que a empresa adaptou-se bem ao digital, recorrendo ainda ao teletrabalho e tendo ainda em mente este conceito.

4. Quais são as áreas da empresa que sofreram mais impacto com a transformação digital

.....

5. O que a empresa tem feito para impulsionar a preparação, formação dos funcionários, no que toca as competências digitais?

Recorrendo a formações.

6. Quais são as competências digitais fundamentais para o desenvolvimento do processo de transformação digital na sua empresa?

Conhecimentos amplos em MS Office e em softwares de gestão.

7. Que iniciativas, a empresa tem desenvolvido no seu processo de transformação digital?

.....

8. Quais foram as mudanças significativas que a transformação digital proporcionou na empresa?

Oportunidade dos trabalhadores usufruírem do teletrabalho.

9. Quais são as apostas para o um futuro mais digital?

.....

10. Como é que a transformação digital afetou o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores?

Afetou negativamente no aspeto de não poder haver um contacto físico entre o candidato e as empresas, não ter a possibilidade de entender a fundo a personalidade e comportamentos do candidato.

11. Como o processo de transformação digital afetou o processo de formação dos trabalhadores?

Penso que não tenha afetado negativamente. Recorrer a formações online também traz imensos benefícios.

12. Que tipo de plataformas digitais são utilizadas pela empresa, para conectar os trabalhadores (a nível interno)?

Pastas partilhadas, Primavera, VPNs, CRM.

12. a) Que tipos de plataformas digitais são utilizadas para conectar a empresa com os clientes?

Outlook.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Género

- Masculino
- Feminino

Antiguidade na Empresa

- Menos de 1 ano
- Entre 2 e 3 anos
- Entre 4 e 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- 11 anos ou mais

Situação Profissional/ Função

Técnico Recursos Humanos

.Nível de escolaridade

- 12^a
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

1. No âmbito digital, quais são os principais desafios enfrentados face à pandemia?

Teletrabalho

2. Antes da pandemia, a empresa já tinha alguma estratégia digital implementada?

Não

4. Quais são as áreas da empresa que sofreram mais impacto com a transformação digital

Contabilidade

3. Como tem sido a transição / adaptação para a era digital?

Fácil adaptação pois já nasci com tecnologias presentes no quotidiano familiar/profissional

5. O que a empresa tem feito para impulsionar a preparação, formação dos funcionários, no que toca as competências digitais?

Tem feito formações na área tecnológica e implementado serviços

6. Quais são as competências digitais fundamentais para o desenvolvimento do processo de transformação digital na sua empresa?

Software de rh e de contabilidade e excel.

7. Que iniciativas, a empresa tem desenvolvido no seu processo de transformação digital?

Formações internas e externas

8. Quais foram as mudanças significativas que a transformação digital proporcionou na empresa?

Aprendizagem e mais independência ao trabalhar com as ferramentas

9. Quais são as apostas para o um futuro mais digital?

Mais uso de app que facilitem os trabalhos

10. Como é que a transformação digital afetou o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores?

Não tenho conhecimento

11. Como o processo de transformação digital afetou o processo de formação dos trabalhadores?

Foram dadas as formações via online, e as presenciais são cada vez menos

12. Que tipo de plataformas digitais são utilizadas pela empresa, para conectar os trabalhadores (a nível interno)?

Skype for business/Teams/Grupos whatsapp

12. a) Que tipos de plataformas digitais são utilizadas para conectar a empresa com os clientes?

Apenas via email ou reuniões via Skype, Zoom ou Teams

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Género

Masculino

Feminino

Antiguidade na Empresa

Menos de 1 ano

Entre 2 e 3 anos

Entre 4 e 5 anos

Entre 6 a 10 anos

11 anos ou mais

Situação Profissional/ Função

payrool trainee

3. Como tem sido a transição / adaptação para a era digital?

Razoável

Nível de escolaridade

- 12^a
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

1. No âmbito digital, quais são os principais desafios enfrentados face à pandemia?

Teletrabalho

2. Antes da pandemia, a empresa já tinha alguma estratégia digital implementada?

Não

4. Quais são as áreas da empresa que sofreram mais impacto com a transformação digital

Contabilidade

5. O que a empresa tem feito para impulsionar a preparação, formação dos funcionários, no que toca as competências digitais?

9. Quais são as apostas para o um futuro mais digital?

6. Quais são as competências digitais fundamentais para o desenvolvimento do processo de transformação digital na sua empresa?

7. Que iniciativas, a empresa tem desenvolvido no seu processo de transformação digital?

8. Quais foram as mudanças significativas que a transformação digital proporcionou na empresa?

10. Como é que a transformação digital afetou o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores?

As entrevistas serem via online o que dificulta as primeiras impressões e o real feedback

11. Como o processo de transformação digital afetou o processo de formação dos trabalhadores?

12. Que tipo de plataformas digitais são utilizadas pela empresa, para conectar os trabalhadores (a nível interno)?

Email, skype

12. a) Que tipos de plataformas digitais são utilizadas para conectar a empresa com os clientes?

Email

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Género

Masculino

Feminino

Antiguidade na Empresa

- Menos de 1 ano
- Entre 2 e 3 anos
- Entre 4 e 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- 11 anos ou mais

Situação Profissional/ Função

Payroll Specialist

Nível de escolaridade

- 12^a
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

1. No âmbito digital, quais são os principais desafios enfrentados face à pandemia?

Acesso lento a servidores internos das empresas

2. Antes da pandemia, a empresa já tinha alguma estratégia digital implementada?

Sim

3. Como tem sido a transição / adaptação para a era digital?

Desafiante e essencialmente rápida adaptação

4. Quais são as áreas da empresa que sofreram mais impacto com a transformação digital

Contabilidade

5. O que a empresa tem feito para impulsionar a preparação, formação dos funcionários, no que toca as competências digitais?

Para além da formação interna, variado apoio informático

6. Quais são as competências digitais fundamentais para o desenvolvimento do processo de transformação digital na sua empresa?

Programas de gestão, office

7. Que iniciativas, a empresa tem desenvolvido no seu processo de transformação digital?

Formação interna

8. Quais foram as mudanças significativas que a transformação digital proporcionou na empresa?

Anulação do papel para atingirmos os nossos objectivos diários

10. Como é que a transformação digital afetou o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores?

Deixamos de ter uma ideia tão precisa do que o candidato tem para oferecer à empresa, o que pode levar a más decisões nos candidatos escolhidos

11. Como o processo de transformação digital afetou o processo de formação dos trabalhadores?

O desafio é após a formação, o trabalhador terá que ter a capacidade de procurar no caso de dúvidas, o que nem sempre ocorre e origina erros de futuro

9. Quais são as apostas para o um futuro mais digital?

Continuidade de reuniões online e da anulação da documentação física

12. Que tipo de plataformas digitais são utilizadas pela empresa, para conectar os trabalhadores (a nível interno)?

Outlook, zoom, skype e teams

12. a) Que tipos de plataformas digitais são utilizadas para conectar a empresa com os clientes?

Outlook, zoom e teams

Google Formulários

