

O setor empresarial e a transformação digital

Relatório de Estágio

Russell Michael Sousa

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



O setor empresarial e a transformação digital

Relatório de Estágio

Russell Michael Sousa

Orientador

Professor Doutor José António Cabral Vieira

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos



RESUMO

O presente relatório de estágio tem como objetivo a obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade dos Açores e refere-se a um estágio realizado entre 1 de outubro de 2021 a 30 de junho de 2022, na Direção Regional da Ciência e Transição Digital, do Governo Regional dos Açores. O relatório incide, numa primeira fase, a descrição da entidade onde o estágio se realizou. Numa segunda fase, segue-se uma revisão de literatura sobre a transformação digital e a importância desta, que vantagens surgem através da mesma e como esta deve ser implementada. Posteriormente, no decorrer do relatório, serão abordados igualmente as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, os projetos onde o estagiário se inseriu, e de que forma foram úteis as competências adquiridas na Universidade dos Açores.

Palavras-chave: Transformação Digital, Tecnologia, Estágio, Açores, Empresas.

ABSTRACT

This internship report aims to obtain a Master's degree in Economic and Business Sciences, with a specialization in Human Resource Management, at the University of the Azores and refers to an internship carried out between October 1, 2021 and June 30 2022, at the Regional Directorate for Science and Digital Transition, of the Regional Government of the Azores. The report focuses, in a first phase, on the description of the entity where the internship took place. In a second phase, the report includes a literature review on digital transformation and its importance, what advantages arise from it and how this should be implemented. Subsequently, in the course of the report, it describes the activities developed during the internship, the projects where the intern was inserted, and how the skills acquired at the University of the Azores were useful.

Keywords: Digital Transformation, Technology, Internship, Azores, Companies.

AGRADECIMENTOS

É com enorme orgulho e felicidade que termino mais uma etapa da minha vida! Mas acima de tudo, uma etapa que permitiu um enorme crescimento, quer a nível académico, quer a nível pessoal, e por fim, a nível profissional. Como tal, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que me acompanharam ao longo desta etapa.

Um enorme sentimento de gratidão para com o meu orientador, Professor Doutor José António Cabral Vieira, por toda a disponibilidade, atenção e conselhos para a realização deste relatório.

De uma forma muito especial, agradeço do fundo do meu coração ao Dr. Rui Terra Melo, por ter apostado em mim, ter acreditado nas minhas capacidades e ter-me deixado florescer nesta primeira experiência laboral.

Aos meus colegas, estes que tornaram possível o meu crescimento e que muito bem me receberam nesta nova etapa, Maria, Hélder, Lisa, Pedro, Alberto, Jorge, Gonçalo, Natália e Rúben.

Aos meus colegas de turma, aos professores, aos meus amigos, quero agradecer pela amizade e motivação dada ao longo do percurso académico.

À minha querida Avó por todo o apoio que me deu ao longo desta etapa, as palavras de sabedoria, o amor, o carinho, mas acima de tudo, a paciência.

À minha família, obrigado por todas as palavras de conforto.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II - DESCRIÇÃO DA ENTIDADE.....	2
2.1 - Secretaria Regional da Cultura, da Ciência e Transição Digital	2
2.1.2 – Valores.....	2
2.1.3. Atribuições e competências	3
2.1.4. Direção Regional da Ciência e Transição Digital	4
2.1.5. Missão e Competências da Direção Regional da Ciência e Transição Digital.....	5
2.1.6 Divisão da Transição e Transformação Digital	5
CAPÍTULO III – REVISÃO DE LITERATURA.....	7
3.1 - Revisão de Literatura	7
CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO PROJETO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	15
4.1. Descrição do Projeto.....	15
4.1.1 Projetos do Estágio	15
4.2. Atividades Desenvolvidas no Estágio	19
4.2.1. Relatórios de Gestão	19
4.2.2. Gestão de Projetos	19
4.2.3. Planeamento de Eventos.....	23
4.2.4. Criação de Guiões Empresariais (SIAC e DEDA)	24
4.2.5. Planeamento de Ações de Capacitação aos Recursos Humanos das Empresas	29
CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	30
5.1. Análise Crítica da Entidade	30
5.2. Análise Crítica às Atividades Desenvolvidas	31
5.2.1. Relatórios de Gestão	31
5.2.2. Gestão de Projetos	31
5.2.3. Planeamento de Eventos.....	32

5.2.4. Criação de Guiões Empresariais.....	33
5.2.5. Planeamento de Ações de Capacitação aos Recursos Humanos das Empresas	34
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS WEB	37
BIBLIOGRAFIA	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Carta de Ética da Administração Pública.....	3
Figura 2. Organograma da Direção Regional da Ciência e Transição Digital	5
Figura 3. Estado de Maturidade da Transformação Digital das Empresas.....	10
Figura 4. Como se chega à Transformação Digital	11
Figura 5. Pilares para o PET2Digital 2030.....	16
Figura 6. Ficha Inicial de Projeto	20
Figura 7. Ficha para submedidas de projetos	23
Figura 8. Exemplo do guião empresarial da DEDA.....	26
Figura 9. Exemplo do Guião Empresarial da Distinção Empresa Digital Açores.....	27
Figura 10. Exemplo do Guião Empresarial do Sistema de Análise Integrado de Competências	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. “As Cinco Revoluções Tecnológicas Sucessivas de 1770 aos anos 2000”. (“Five Successive Technological revolutions 1770s to 2000s”)	8
---	---

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente relatório é elaborado no âmbito de um estágio realizado e visa a obtenção do grau de mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Recursos Humanos, na Universidade dos Açores.

O estágio foi realizado numa entidade do Governo Regional dos Açores, a Direção Regional da Ciência e Transição Digital, ao abrigo do programa estagiar L, durante nove meses (1 de outubro de 2021 a 30 de junho de 2022) tendo ficado sob a supervisão do Dr. Rui Terra Melo na entidade que acolheu o estágio. O estagiário ficou afeto ao Projeto da Rede Empresa Digital Açores, um projeto que engloba e procura criar várias medidas para a transformação digital dos empresários açorianos, desde incentivos financeiros a formações aos recursos humanos das empresas.

Em relação à forma como o relatório está organizado, o mesmo está dividido em seis capítulos. No segundo capítulo faz-se uma descrição da entidade onde o estágio decorreu. O terceiro capítulo faz-se uma revisão da literatura sobre o processo de transformação digital e a sua importância, desde a história de como surgiu o termo “Transformação Digital”, a importância da Transformação Digital para o futuro das empresas açorianas, à forma como esta poderá aplicada aos recursos humanos das empresas. No quarto e no quinto capítulo descrevem-se as atividades desenvolvidas durante o estágio, assim como uma análise crítica das mesmas. Como preocupação, procura-se expor o envolvimento nos diversos projetos assim como todos os conhecimentos adquiridos e valorização pessoal ao longo do estágio, mas também demonstrar a aplicação dos saberes obtidos ao longo do 1º ano curricular do curso de mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Este relatório também irá permitir compreender de que forma o Governo Regional dos Açores está a progredir no âmbito da transformação digital. Finalmente, no sexto capítulo apresentam-se as principais conclusões.

CAPÍTULO II - DESCRIÇÃO DA ENTIDADE

Neste capítulo serão abordados alguns temas relacionados com a caracterização da entidade responsável pelo estágio, a Secretaria Regional da Cultura, da Ciência e Transição Digital, Direção Regional da Ciência e Transição Digital, e posteriormente da divisão da Transição e Transformação Digital, onde o estágio se inseriu.

2.1 - Secretaria Regional da Cultura, da Ciência e Transição Digital

Nos termos do disposto no Decreto Regulamentar Regional n.º 28/2020/A, de 24 de julho, diploma que dispõe sobre a constituição do Governo Regional dos Açores, respetivos membros do Governo e departamentos governamentais, foi alterada a estrutura orgânica do XIII Governo Regional dos Açores, tendo em consequência, sido criados e reestruturados alguns departamentos e ainda a criação e alteração de competências.

Por força deste diploma, foi criada a Secretaria Regional da Cultura, da Ciência e Transição Digital, órgão operativo do Governo Regional, aos que exerce competências em matéria de definição e execução da política regional em áreas de cultura, ciência, investigação e tecnologia, assegurando, nas áreas das suas competências, as relações com a Universidade dos Açores e demais instituições de investigação, bem como em matéria de transição digital, desenvolvimento e promoção da sociedade da informação e assuntos do Espaço, na Região Autónoma dos Açores.

Na dependência deste departamento governamental ficaram a Divisão Administrativa, Financeira e Patrimonial, a Direção Regional da Cultura, a Direção Regional da Ciência e Transição Digital, o Fundo Regional da Ciência e Tecnologia e a Estrutura de Missão dos Açores para o Espaço.

2.1.2 – Valores

A Secretaria Regional da Cultura, da Ciência e Transição Digital assume o cumprimento das patentes no Programa XIII Governo Regional dispostas a esta Secretaria, com observância dos princípios da competência, igualdade, transparência, participação, eficácia e eficiência na organização e funcionamento dos seus órgãos e serviços.

Para além destes cinco valores pelos quais se rege, a Secretaria encontra-se ainda vinculada aos princípios consagrados na Carta Ética da Administração Pública, como descrito na Figura 1.

Figura 1. Carta de Ética da Administração Pública

<p style="text-align: center;">Princípio do Serviço Público</p> <p>Os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.</p> <p style="text-align: center;">Princípio da Legalidade</p> <p>Os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.</p> <p style="text-align: center;">Princípio da Justiça e da Imparcialidade</p> <p>Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.</p> <p style="text-align: center;">Princípio da Igualdade</p> <p>Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.</p> <p style="text-align: center;">Princípio da Proporcionalidade</p> <p>Os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.</p> <p style="text-align: center;">Princípio da Colaboração e da Boa Fé</p> <p>Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.</p> <p style="text-align: center;">Princípio da Informação e da Qualidade</p> <p>Os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.</p> <p style="text-align: center;">Princípio da Lealdade</p> <p>Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.</p> <p style="text-align: center;">Princípio da Integridade</p> <p>Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter.</p> <p style="text-align: center;">Princípio da competência e responsabilidade</p> <p>Os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.</p>
--

2.1.3. Atribuições e competências

Nos termos do Decreto Regulamentar Regional n.º 16/2021/A, de 7 de julho, constituem atribuições e competências da Secretaria Regional da Cultura, da Ciência e Transição Digital:

- a) Garantir o direito à cultura e à ciência;
- b) Definir, promover e avaliar a execução das políticas relativas às áreas da cultura, ciência, investigação, tecnologia e transição digital;

- c) Promover o desenvolvimento e promoção da sociedade de informação;
- d) Intervir nos assuntos do Espaço, na Região Autónoma dos Açores;
- e) Estabelecer, nas áreas da sua competência, relações com a Universidade dos Açores e demais instituições de formação superior;
- f) Desenvolver estudos relativos à definição da política de investigação, desenvolvimento e inovação;
- g) Apoiar a divulgação da cultura científica;
- h) Promover a execução das políticas definidas para a área do património e do fomento à criação e fruição cultural;
- i) Promover as artes do espetáculo;
- j) Proceder à recolha de dados e à elaboração de estudos nas suas áreas de competência;
- k) Acompanhar a criação, implementação e desenvolvimento dos Parques de Ciência e Tecnologia da Região Autónoma dos Açores.

2.1.4. Direção Regional da Ciência e Transição Digital

A Direção Regional da Ciência e Transição Digital, integra um dos serviços executivos da Secretaria que tem por missão assegurar as condições legais e técnicas para promover uma sociedade baseada no conhecimento, investigação e inovação, em benefício dos cidadãos e das empresas, e, ainda, aprofundar um processo de transição digital transversal aos vários setores económicos e sociais da Região Autónoma dos Açores.

O Decreto Regulamentar Regional n.º 28/2020/A, de 10 de dezembro, procedeu à estruturação orgânica do XIII Governo Regional dos Açores, sendo assim, a organização da Direção Regional da Ciência e da Transição Digital é feita da seguinte forma.

Figura 2. Organograma da Direção Regional da Ciência e Transição Digital



2.1.5. Missão e Competências da Direção Regional da Ciência e Transição Digital

A Direção Regional da Ciência e Transição Digital tem como missão assegurar que existem condições e ferramentas para promover uma sociedade baseada no conhecimento, investigação e inovação, em benefício dos cidadãos e das empresas, cabendo a esta propor medidas que sirvam como condutoras para a política regional nas áreas a que a mesma tem competências, ou seja, na área da ciência, tecnologia, inovação, transição e transformação digital.

Pertence igualmente à Direção Regional as competências de promover o desenvolvimento de infraestruturas de apoio às atividades de investigação científica, divulgação de atividades relacionadas com a ciência, apoiar e coordenar a transformação digital nos serviços de administração regional, e por fim, promover a qualificação e requalificação profissional de recursos humanos dos setores públicos e privados.

2.1.6 Divisão da Transição e Transformação Digital

Com a nova orgânica implementada pelo XIII Governo Regional dos Açores, foi criada na Direção uma nova divisão, a Divisão da Transição e Transformação Digital. Esta que tem como principais princípios os seguintes: elaborar estudos e desenhar medidas que

servam como guia para que as políticas regionais na vertente da Transição e Transformação Digital sejam impactantes; promover ações de capacitação digital; promover as vantagens e as necessidades de investir na literacia digital, elaborar um plano estratégico de transformação e transição digital nos Açores, que incida sobre vários setores.

CAPÍTULO III – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo pretende-se realizar um enquadramento sobre a literatura referente à transformação digital, desde o que originou este novo conceito, ao que afinal significa a transformação digital, e por fim, que potencialidades existem numa economia cada vez mais digitalizada, desde as revoluções nas cadeias de valor até aos recursos humanos.

3.1 - Revisão de Literatura

Ao longo da história da humanidade têm vindo a ocorrer profundas alterações socioeconómicas em vários momentos da história, nos mais diversos locais, com diversas reações. Sendo que, é de grande relevância salientar que em todas as grandes alterações socioeconómicas existentes no passado e atualmente no presente, há um denominador comum que tem feito alavancar todas as revoluções económicas – a Tecnologia.

A tecnologia transformou-se no principal catalisador do desenvolvimento económico e das novas cadeias de valor. De acordo com Chou (2019), a tecnologia é desde a primeira grande revolução industrial, e deste então tem continuado a ser, o principal aliado do desenvolvimento. Em todas as grandes revoluções, o principal impulsionador da mudança de paradigma tem sido a inovação, que através da tecnologia tem vindo a criar novos ciclos de desenvolvimento económicos.

Olhemos para a história das grandes revoluções económicas, usando como base para uma reflexão mais detalhada o trabalho de Perez (2010). Esta autora diz-nos que qualquer revolução económica que ocorreu até aos dias de hoje advém de sempre de uma revolução tecnológica. Uma revolução tecnológica pode ser vista como um novo potencial económico, visto que a cada novo paradigma originado surgem novas indústrias, novos mercados, a necessidade de novas infraestruturas, de novas cadeias de valor que são estabelecidas para corresponder às novas necessidades geradas no mercado.

Perez (2010), através da sua investigação, procurou interligar os *booms* económicos com o desenvolvimento tecnológico, tendo desenvolvido o que chamamos de paradigma tecno-económico, uma teoria que procura demonstrar a influência da tecnologia nos ciclos económicos.

O principal objetivo desta teoria consiste em perceber a influência das alterações existentes no comportamento, quer económico, quer social através da inovação

tecnológica em grande massa em diversos setores da economia. De acordo com Perez (2010) esta teoria é corroborada nas cinco grandes revoluções industriais, sendo que quatro das quais já ocorreram, tendo sido possível confirmar que as evoluções socioeconómicas que surgiram destas revoluções tecnológicas se deveram a um desenvolvimento tecnológico de dimensão mundial capaz de alterar paradigmas. Sendo que, a quinta revolução ainda se encontra em fase de concretização.

Tabela 1. As Cinco Revoluções Tecnológicas Sucessivas de 1770 aos anos 2000 (“Five Successive Technological revolutions 1770s to 2000s”)

Technological revolution	Popular name for the period	Big-bang initiating the revolution	Year	Core country or countries
First	The Industrial Revolution	Arkwright’s mill opens in Cromford	1771	Britain
Second	Age of Steam and Railways	Test of the <i>Rocket</i> steam engine for the Liverpool–Manchester railway	1829	Britain (spreading to Europe and USA)
Third	Age of Steel, Electricity and Heavy Engineering	The Carnegie Bessemer steel plant opens in Pittsburgh, PA	1875	USA and Germany forging ahead and overtaking Britain
Fourth	Age of Oil, the Automobile and Mass Production	First Model-T comes out of the Ford plant in Detroit, MI	1908	USA (with Germany at first vying for world leadership), later spreading to Europe
Fifth	Age of Information and Telecommunications	The Intel microprocessor is announced in Santa Clara, CA	1971	USA (spreading to Europe and Asia)

Fonte: Perez (2010)

A partir da Tabela 1 é nos possível verificar que em todas as revoluções que ocorreram até aos dias de hoje o fator chave que permitiu o desenvolvimento socioeconómico em diversos momentos distintos da história foi e tem sido sempre a tecnologia. Mais, é possível verificar ainda que cada revolução ocorreu num intervalo de 50 a 75 anos.

Se na primeira revolução, conhecida por Revolução Industrial que ocorreu no final do século XVIII o grande desenvolvimento tecnológico foi o moinho, já na segunda revolução, a notória Idade do Vapor, a grande inovação foi o motor a vapor, de onde surgiram as locomotivas a vapor. De seguida, deu-se a terceira grande revolução, a Idade do Metal, que se iniciou em finais do século XIX e permitiu a industrialização de várias

atividades, chegando por fim à quarta revolução, a Idade do Motor a Diesel e do Fordismo, onde surgiram duas grandes inovações tecnológicas, o automóvel e o processo de produção em massa.

Todas estas grandes revoluções ocorreram através de inovações tecnológicas, que permitiram alterar a forma como se comportavam as indústrias. Mas mais do que as indústrias, estas revoluções alteraram cadeias de valor inteiras.

A quinta grande revolução tecnológica na história mais conhecida inicialmente como a Idade da Informação e Telecomunicação trouxe-nos os primeiros componentes necessários à construção de computadores, que consequentemente trouxeram os primeiros computadores modernos e se isto não bastasse, trouxe-nos a Internet. Contudo, com o dobrar de século, no século XXI, principalmente na última década, a quinta grande revolução tem vindo a ser dada a conhecer como a Revolução da Transformação Digital.

Komarčević et al. (2017) referem que a globalização veio acelerar o processo da transformação digital, defendendo que as empresas que iniciaram esse processo relativamente mais cedo comparativamente com a sua concorrência direta, encontram-se em melhores condições de se adaptarem a uma nova realidade cada vez mais digitalizada, de crescerem para mercados anteriormente não alcançáveis, mas também terão melhores oportunidades de alcançar mais facilmente o mercado em detrimento dos seus concorrentes diretos.

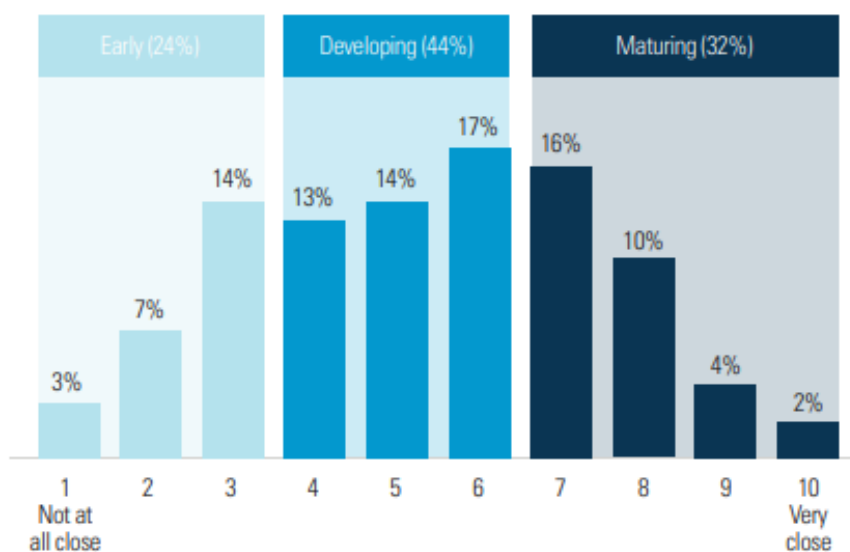
Além disso, as empresas que arriscaram e investiram nesta mudança tornaram-se pioneiras e estão a atingir níveis de eficiência superiores às que optaram por não investir cedo na transformação digital. Se tornarem-se mais eficientes já não fosse só por si um bom investimento, estas estão também mais próximas dos clientes através da tecnologia, tornando a transformação digital na chamada “*Digital Rush*”.

Este fenómeno, atualmente e na sequência da situação pandémica que se sentiu recentemente em todo o globo derivada da doença Covid-19, obrigou indústrias inteiras a suspender as suas atividades durante meses, sem estarem preparadas para reagir às restrições impostas pela pandemia. Este fenómeno veio alertar os órgãos executivos de diversas empresas para a importância de usar a tecnologias de informações e comunicações. A pandemia acima referida, ao longo da sua existência, veio a revolucionar a forma como as empresas se comportam, muito em resposta às barreiras que a mesma criou em diversos setores. Segundo Schwertner (2017), a transformação digital tem originado alterações em todas as cadeias de valor existentes nas mais diversas

indústrias, quebrando as barreiras existentes entre a tecnologia, as pessoas e por fim, a própria essência dos negócios.

É neste sentido, que de acordo com um questionário realizado pela *Deloitte* em parceria com a revista *Fortune* em junho de 2020, 77% das empresas admitem estarem a acelerar o seu processo de transformação digital devido à mudança de paradigma criado pelo vírus SARS-CoV-2. A transformação digital é um fenómeno que ganhou maior significado no início deste milénio e, mesmo com o grande desenvolvimento alimentado pelas necessidades que foram surgindo com a pandemia, até ao momento nenhuma organização foi capaz de o entender totalmente, ou conseguiu alcançar a maturidade na transformação digital. De acordo com o estudo realizado Kane et al. (2019), foi possível observar o estado de maturidade de cerca de 4800 empresas a nível global no que toca à Transformação Digital, conforme reportado na Figura 3, numa escala ordinal de 1 a 10. Como se pode verificar, pela Figura 3, somente 2% das empresas se encontravam muito próximas da maturidade.

Figura 3. Estado de Maturidade da Transformação Digital das Empresas

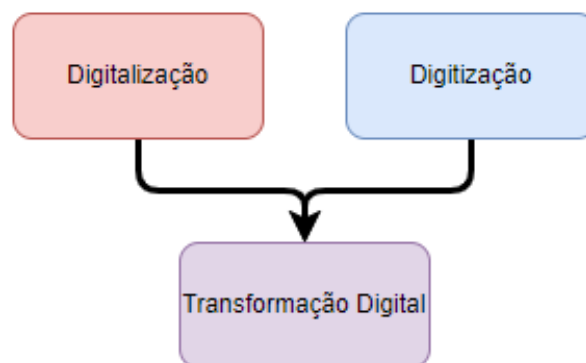


Fonte – Kane et al. (2019).

Da mesma forma que as empresas ainda estão a desenvolver as suas estratégias, a nível académico os conceitos chave para a transformação digital também estão a ser desenvolvidos, de tal forma, que só nos últimos anos é que tem surgido uma densidade maior de literatura relativa à Digitalização e Digitização e Transformação Digital.

Respondendo ao problema fulcral, o que significa a Transformação Digital? A transformação digital é o resultado de uma transformação, tal como o nome indica. Todavia, para se chegar à transformação tecnológica que desejamos é necessária uma fusão de dois conceitos distintos, sendo estes a digitização e a digitalização. Segundo Reis et al. (2020) a digitalização prende-se com a transformação de informação física para um novo formato, o digital. Por exemplo, ao digitalizarmos uma página de um livro estamos a realizar um processo de Digitalização. Por conseguinte, numa outra vertente, a digitização deve-se à transformação de métodos e modelos de negócios usando tecnologias digitais como impulsionadoras de uma mudança estrutural em diversos setores, públicos ou privados.

Figura 4. Como se chega à Transformação Digital



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao fundirmos estes dois conceitos, ou seja, digitalização e digitização, obtemos o conceito unificador que nos leva à integração de tecnologias em diferentes áreas de negócios, levando a mudanças estruturais na forma como uma empresa se organiza nas cadeias de valor.

Por este motivo, que Komarčević et al. (2017) referem que a transformação digital altera por completo a forma como uma empresa aborda o mercado, a forma como se faz negócios, a forma como as empresas se organizam, como o acesso a mercados é feito, a forma como a interação entre o cliente e a empresa é realizada. Tudo isto são alterações que advêm da transformação digital, se esta for bem aplicada na empresa.

A transformação digital, aliada à globalização tem vindo a encurtar a distância entre mercados, que outrora pareciam pouco vantajosos de encurtar. Porém, se isso não

bastasse, certas indústrias foram obrigadas a adaptar-se de forma drástica e contínua à nova realidade: um mundo cada vez mais digital. Vejam-se os exemplos da indústria dos *media*, da indústria da música ou mesmo a indústria do marketing, sendo que todas estas indústrias foram obrigadas a transformar a sua forma de trabalhar. Se hoje em dia muitas indústrias estão a passar por uma fase de transformação/adaptação a uma nova realidade, estas já alteraram a sua forma de atuar no mercado diversas vezes, devido à evolução tecnológica que foi surgindo ao longo das últimas décadas.

Como descrito no parágrafo anterior, no passado certas indústrias já sofreram grandes alterações devido a várias revoluções tecnológicas, como por exemplo, a rádio, a televisão, onde com a internet foram obrigadas a alterar a forma como trabalham. Além disso, o *boom* das redes sociais fez com que estas mesmas indústrias se tenham visto obrigadas adaptar de novo, sendo que, muitas das que não se adaptaram rapidamente acabaram por perder o seu lugar no mercado, levando em muitos casos a um encerramento de empresas de referência.

O exemplo das indústrias descritas anteriormente, diz-nos que qualquer empresa que ambicione obter sucesso neste novo paradigma, um paradigma onde a aposta no digital é imperativa, deve estar sempre preparada para adaptar-se a novas realidades, o mercado tecnológico está sempre a evoluir e com isto, a forma como se fazem os negócios também.

Henriette et al. (2015, 2016) referem que, numa fase onde a transformação digital estava a descolar e a ganhar proporções globais, esta já indicava que para uma empresa ter sucesso neste novo modelo tinha de estar preparada para tirar o máximo de partido das tecnologias nos seus domínios, mas acima de tudo, ter em conta as necessidades da sua própria organização. Investir em equipamentos digitais, não é necessariamente realizar uma transformação digital, tendo levado em muitos casos a investimentos desajustados à realidade da organização, o que acaba por atrasar o seu processo de transformação digital.

Para alcançar o sucesso no processo de transformação digital, Schwertner (2017) defende que qualquer empresa deverá utilizar a estratégia, a cultura e os líderes que sejam capazes de se adaptarem às novas realidades exigidas pelos mercados. Os líderes são um dos principais fatores críticos de sucesso, os quadros devem ser capazes de extrair o máximo de potencial da transformação digital.

Schwertner (2017) ainda que para uma transformação digital de sucesso não é suficiente investir em tecnologias, é essencial investir nos recursos humanos e prepará-los para que possam retirar o máximo partido das tecnologias, aumentando assim a

eficiência, a experiência do consumidor, a inovação e por fim, as qualificações dos recursos humanos, visto que estes estarão sempre a evoluir se a transformação digital for bem implementada na empresa.

Se alterar o paradigma de cadeias inteiras de valor não fosse o suficiente, a transformação digital também tem vindo a transformar os métodos de trabalho e, recentemente, o teletrabalho tornou-se num dos melhores exemplos de alteração na área dos recursos humanos.

Curiosamente, o regime jurídico do teletrabalho surgiu pela primeira vez em Portugal em 2003, com a consagração legal dos artigos 233º e 234º da Lei nº99/2003, de 27 de agosto, que aprovaram o código de trabalho. Todavia, este não era um conceito muito comum para as empresas, tendo sido necessário uma pandemia para se despertar as vantagens do teletrabalho nas empresas. A pandemia associada à doença Covid-19 não veio despertar apenas as vantagens que o teletrabalho acrescenta às empresas ou mesmo aos recursos humanos destas, mas também, as vantagens que surgem ao investir na transformação digital da empresa.

A partir de um bom investimento na transformação digital dos recursos, nas metodologias é possível tornar os diferentes processos mais eficientes, mas acima de tudo, preparar os recursos humanos para um futuro onde cada vez mais o digital domina as necessidades.

Bharadwaj et al. (2013) alertavam para as diferentes vantagens que existem ao preparar os recursos humanos para uma nova realidade, tornando-se imperativo a preparação destes para os diferentes desafios, mas acima de tudo, para a nova imprevisibilidade da realidade tecnológica, onde o que hoje funciona, poderá não funcionar amanhã. Bharadwaj et al. (2013) acredita que a grande transformação digital se inicia com os recursos humanos que e são estes os principais atores de mudança

Todavia, alterar a forma como uma organização trabalha não é possível sem qualquer tipo de estratégia, é necessário que exista uma abertura à mudança de cultura, no que toca ao digital. De acordo com Fisher et al. (2020), é importante antes de iniciar-se qualquer tentativa de transformação digital de uma organização, que se verifique se certos requisitos são cumpridos pela mesma para que esta possa alcançar o maior sucesso com a transformação.

Primeiramente, é imperativo que se desenhe uma estratégia digital capaz de responder às questões que a empresa ou organização procura ver respondidas, é igualmente importante, que os recursos humanos da empresa sejam adaptáveis,

principalmente, que estejam preparados para estar em constante mudança. De forma, a conseguir-se atingir o máximo potencial da transformação digital, é igualmente necessário que a liderança da empresa esteja aberta e seja capaz de alterar a cultura existente nesta, para que a transformação possa alcançar os objetivos pré-definidos no plano inicial desenhado.

E mais ainda, para toda e qualquer empresa que ambiciona ser competitiva numa época onde o mercado é cada vez mais dependente das tecnologias digitais, é impreterível que a organização esteja sempre preparada para voltar a alterar de paradigma. Tudo isto, porque na realidade digital atual, uma realidade onde a tecnologia está sempre em evolução, o que funciona num dia, no outro poderá estar completamente obsoleto. É esta a realidade da transformação digital.

Em suma, só uma empresa preparada para estar em constante evolução é que irá alcançar o sucesso desejado através da transformação digital. Numa outra vertente, as empresas que optem por resistir a esta necessidade de transformação, irão acabar, muito provavelmente, por perder a sua presença no mercado.

CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO PROJETO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Neste capítulo, e para uma melhor compreensão, são descritos os projetos em que o estágio se inseriu. Todavia, e de forma a se obter um melhor enquadramento do trabalho realizado será também descrito de forma holística e sucinta o Plano Estratégico e de Ação para a Transformação e Transição Digital dos Açores até 2030 (PET2Digital2030) e também os seus objetivos na área onde o estágio se desenvolveu.

4.1. Descrição do Projeto

Além do PET2Digital2030, os projetos em que o estágio se inseriu, são nomeadamente a Rede Empresa Digital Açores que posteriormente alberga outros dois projetos, a Distinção Empresa Digital Açores e o Sistema Integrado de Análise de Competências Integradas. Serão igualmente descritas neste capítulo as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, tais como, elaboração de relatórios de gestão, gestão de projetos, coordenação e organização de workshops, elaboração de planos de atividade, criação de guiões de formação de recursos humanos, entre outros.

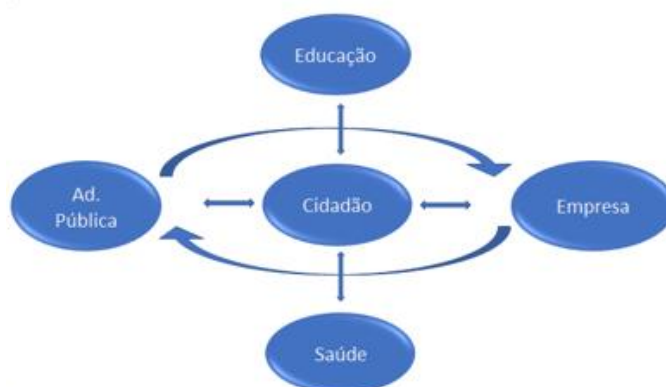
4.1.1 Projetos do Estágio

De forma a ser possível ter uma visão mais concreta das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, importa descrever os projetos desenvolvidos ao longo do mesmo. Sendo assim, sigo a seguinte ordem de relevância, PET2Digital 2030, Rede Empresa Digital Açores, Distinção Empresa Digital Açores, por fim, o Sistema Integrado de Análise de Competências.

A situação de pandemia associada à doença Covid-19 tornou evidente um movimento que já se fazia sentir, o digital. A importância do digital que já se vem afirmando há largos anos a esta parte, mas nunca como agora se tornou tão claro a dependência das ferramentas digitais e das funcionalidades destas, seja ao nível das nossas vidas pessoais, seja no respeitante à nossa vida profissional, originando assim, a necessidade de uma estratégia clara que deverá incidir sobre vários pilares. Sendo assim, desenhado embora que de forma embrionário o PET2Digital2030 está dividido em cinco pilares.

A estratégia definida assenta, como referido em cinco pilares: 1) Administração Pública (Regional e Local); 2) Empresas; 3) Educação; 4) Saúde; e, 5) Cidadãos.

Figura 5. Pilares para o PET2Digital 2030



Fonte: Figura elaborada pelo autor.

Cada um destes pilares representa uma dimensão própria, que implica abordagens específicas, plasmadas em estratégias apropriadas, mas que terão na base de intervenção dos mesmos, sendo que, o pilar do cidadão é transversal a todos os pilares, por agregar todos os restantes.

Porém, como todos os projetos onde o estágio se inseriu pertenciam ao pilar das empresas, serão descritos os projetos envolventes neste pilar, onde o principal foco deve-se à capacitação e preparação dos empresários e dos recursos humanos das empresas para um mercado cada vez mais digital.

Sendo assim, materializada em finais de 2017, a Rede Empresa Digital Açores foi criada pelo Governo Regional dos Açores com a missão de apoiar, informar e aconselhar as empresas açorianas a adotarem um conjunto de boas práticas, no que respeita às tecnologias digitais.

Desde então, esta rede dinamiza um conjunto de medidas que visam solucionar problemas concretos e relevantes para estimular a presença das empresas açorianas na economia digital, com uma maior utilização das novas tecnologias para estas poderem transformar a forma como atuam, aumentando a sua competitividade, no mercado regional, nacional e internacional.

Para um território com as especificidades geográficas como o Arquipélago dos Açores, o desenvolvimento tecnológico veio abrir portas às empresas açorianas para se inserirem em cadeiras de valor globais, para além que a Rede Empresa Digital Açores procurar maximizar a eficiência dos processos organizacionais internos e externos.

Com o objetivo de maximizar diversos processos internos e externos, a Rede engloba várias medidas para este fim, tais como a Distinção Empresa Digital Açores, o

Vale PME Digital, o Vale Exportar Açores, e por fim, ainda que em fase embrionária o Sistema Integrado de Análise de Competências.

A Distinção Empresa Digital Açores visa reconhecer as empresas que se candidatam a esta medida e que demonstram o cumprimento de um conjunto de boas práticas na utilização das tecnologias digitais. A estas empresas é atribuído um selo digital nas categorias de ouro, prata ou bronze que pode ser utilizado nos seus canais de comunicação e, desta forma, ajudam a promover as suas competências digitais e a sua diferenciação perante o mercado global.

A Distinção Empresa Digital Açores apresenta três grandes objetivos:

1. Capacitar e incentivar a adoção de boas práticas no âmbito do digital.
2. Distinguir e reconhecer publicamente as empresas que demonstram o cumprimento destas boas-práticas.
3. Avaliar o nível digital das empresas açorianas, trabalhar esta informação e transformá-la em conhecimento para a criação de novas medidas com elevado grau de eficácia.

Outra medida dinamizada por esta rede foi o Vale PME Digital Açores, um projeto simplificado, num valor até 10.000€, destinado a aquisições no domínio das tecnologias digitais. As empresas necessitavam de uma medida que ajudasse a materializar as soluções necessárias para fazer face a problemas concretos e relevantes no âmbito do digital.

Para operacionalizar esta medida foi necessário criar uma bolsa de empresas acreditadas, sendo que o “Vale PME Digital Açores” é utilizado exclusivamente na contratação de serviços no domínio das tecnologias digitais, prestados por empresas que tenham sido acreditadas e que, por essa via, integram a Listagem das Empresas Prestadoras de Serviços no Domínio das Tecnologias Digitais no âmbito do Vale PME Digital Açores.

Os serviços a prestar por estas empresas têm como objetivo promover as condições de competitividade das empresas açorianas, através da adoção de tecnologias digitais, no quadro de uma economia em que a concorrência se faz sentir à escala global e em que as oportunidades de negócio estão igualmente presentes em mercados a nível mundial.

No decorrer dos últimos quatro anos, foram registadas 1192 candidaturas à medida vale PME Digital Açores. Devido à elevada procura registada, sobretudo no ano de 2021 com cerca de 600 candidaturas nos meses de novembro e dezembro, os prazos

de candidatura foram prorrogados por diversas vezes, sempre com o objetivo de abranger o maior número possível de empresas.

A Rede Empresa Digital Açores, ainda no âmbito da promoção de medidas simplificadas de incentivo, promoveu as medidas Vale Exportar Açores e Vale Incubação Açores. O Vale Exportar Açores, num valor até 10.000€, tem por objetivo apoiar e promover a capacitação na entrada em mercados externos e é destinado a empresas beneficiárias que se enquadrem na tipologia de micro, pequena e média empresa existente e com estabelecimento na Região Autónoma dos Açores. Este vale admite apoios na contratação de serviços no domínio da exportação de produtos e serviços por parte de empresas detentoras da Marca Açores.

Para as empresas açorianas aderentes à Marca Açores, a entrada em mercados externos possibilita a redução da sua dependência dos mercados domésticos, incentivando por outro lado a criação de valor por via da inovação e a diferenciação dos seus produtos e serviços, tornando-as igualmente mais resilientes a efeitos conjunturais adversos, como se sentiu com a pandemia gerada pela doença Covid-19.

E por fim, um projeto ainda numa fase embrionária dedicado à melhoria da gestão de recursos humanos das empresas e conseqüente preparação para uma realidade mais digital, o Sistema Integrado de Análise de Competências é um instrumento de autoavaliação que possibilita identificar e avaliar o grau de desenvolvimento das competências organizacionais da empresa. Este sistema, ainda que se encontre em fase de maturidade, irá permitir ainda comparar as competências existentes na organização face às necessárias para cumprir os seus objetivos operacionais e reforçar a sua competitividade.

Ao estimular a reflexão sobre as competências da empresa serão identificadas as áreas de potencial crítico que serão a base para a elaboração e implementação de um Plano de Melhoria de Competências. O principal objetivo deste sistema é fornecer às empresas a informação que lhes permita proceder a uma reflexão de competências, preparando-as para um futuro onde a competitividade é cada vez mais elevada.

Sendo assim, todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio prenderam-se quase e exclusivamente com o projeto principal, a Rede Empresa Digital Açores, que por conseqüente ramifica-se para os restantes projetos, a Distinção Empresa Digital Açores e o Sistema Integrado de Análise de Competências.

4.2. Atividades Desenvolvidas no Estágio

4.2.1. Relatórios de Gestão

Desde há muito tempo que a informação ganhou uma relevância ímpar. Todavia, nos dias que decorrem esta ganhou uma importância ainda maior, isto porque, nos dias de hoje, a necessidade de haver informação sempre atualizada é um dos principais fatores críticos de sucesso de qualquer organização.

Dito isto, um relatório de gestão é um dos meios de comunicação mais comuns para a exposição de informação relevante referente ao projeto referido no relatório de gestão. Um relatório de gestão é uma ferramenta importante para dar a conhecer indicadores essenciais inerentes ao projeto, sendo que, esta ferramenta também é extremamente importante para quem lidera projetos, facilitando a comunicação do projeto, que melhorias são necessárias, entre outros aspetos.

No presente estágio, os relatórios de gestão eram elaborados mensalmente a Rede Empresa Digital, com o objetivo de se compreender em que áreas do projeto a estratégia não está a ter o impacto desejado, que problemas existem. Já num outro sentido, estes relatórios eram importantes para se compreender que objetivos estão a ser cumpridos, para se perceber como seria possível melhorar o que não está a ser cumprido.

Igualmente, mas num nível mais micro, eram elaborados pequenos relatórios relativamente ao Sistema Integrado de Análises de Competências.

4.2.2. Gestão de Projetos

A gestão de projetos é crucial para o sucesso de muitas organizações e consequentes medidas, no caso da administração pública a gestão de projetos é um dos principais veículos para a implementação de medidas. Com isto em mente, um gestor de projeto é responsável por gerir vários fatores críticos para alcançar o sucesso desejado. De forma a ser possível uma explicação mais clara do que significa ser gestor de projetos na administração pública, olhemos para a Figura 6, que tem como principal objetivo demonstrar os diferentes campos necessários a trabalhar de forma que o projeto obtenha o sucesso esperado.

Figura 6. Ficha Inicial de Projeto

FICHA INICIAL DE PROJETO							
DADOS GERAIS	NOME						
	ENTIDADE REQUERENTE						
CONTEXTO	FORNECEDORES						
	INVESTIMENTO						
OBJETO (ÂMBITO)	MEDIDA						
			DESCRITIVO DA NECESSIDADE / ENQUADRAMENTO				
RESULTADOS			OBJETO (ÂMBITO) DO PROJETO				
			RESULTADOS ESPERADOS				
KPIs			KPIs / INDICADORES DE SUCESSO				
CALENDÁRIO E ORÇAMENTO	CALENDÁRIO						
	PROJETO	DATA DE ARRANQUE	MARCOS IMPORTANTES (MILESTONES)		DATA PREVISTA DE CONCLUSÃO		
	FASES		DESCRIÇÃO	Data Prevista	ENTREGÁVEIS	Data Prevista	
	Fase 1						
	Fase 2						
	Fase 3						
	Fase N						
	ORÇAMENTO						
	FASES/ANOS	202a	202b	202c	202d	202e	Custo Total
	Fase 1						
Fase 2							
Fase 3							
Fase N							
Custo Total Anual							
EQUIPA	EQUIPA DE PROJETO						
	NOME		MAIL		ENTIDADE/FUNÇÃO NO PROJETO		
STAKEHOLDERS A ENVOLVER	STAKEHOLDERS A ENVOLVER						
	NOME		MAIL		ENTIDADE A QUE PERTENCE		
RISCOS, PRESSUPOSTOS E RESTRIÇÕES	RISCOS, PRESSUPOSTOS E RESTRIÇÕES						
	IDENTIFICAÇÃO		DESCRIÇÃO		AÇÃO DE MITIGAÇÃO		
DEPENDÊNCIAS	DEPENDÊNCIAS						
	DESCRIÇÃO						
OBSERVAÇÕES	OBSERVAÇÕES						

Com o surgimento do Plano de Recuperação e Resiliência em finais de 2020, a Comissão Europeia criou um modelo de ficha de projeto para gestores de projetos, facilitando assim, a partilha de informação e a própria organização do projeto. Os gestores de projetos da equipa da transformação digital acabaram por aplicar estas fichas em todos

os projetos existentes de forma a conseguir agregar toda a informação importante, facilitando assim a gestão do *portfólio* da organização.

Voltando à importância das fichas de projeto, como se pode ver na Figura 6, estas são compostas pelos seguintes campos:

- **Dados Gerais** – Onde deverão estar o nome do projeto, a entidade responsável pelo projeto, os fornecedores, o investimento total, e o nome da medida em que o projeto se insere.
- **Contexto** – Neste campo será necessário enquadrar o projeto e explicar que necessidades este projeto irá colmatar.
- **Objeto (Âmbito)** – Como o nome indica, deverá ser descrito o âmbito do projeto, desde o que é o projeto, como surgiu, etc.
- **Resultados** – Neste campo deverão ser descritos os resultados expectáveis com a implementação do projeto.
- **KPI 's** – Indicadores de sucesso são imperativos para se poder avaliar o sucesso do projeto. Por exemplo na Rede Empresa Digital Açores, um dos indicadores de sucesso prende-se com o número de adesões à medida.
- **Calendário** – Um dos fatores críticos de sucesso mais importantes para qualquer projeto, a data de início e a data de conclusão do projeto. Sendo que, consoante a dimensão do projeto, é aconselhável o faseamento do projeto.
- **Orçamento** – Um projeto só pode ser executado se este tiver financiamento, dito isto, é de extrema importância a discriminação destes fundos.
- **Equipa do Projeto** – Outro fator crítico de sucesso para o projeto, prende-se com o número de recursos humanos adjacentes ao projeto. Por exemplo, no caso da Rede Empresa Digital Açores, os recursos humanos são 2.
- **Stakeholders a envolver** – Os *stakeholders* nos projetos, são as entidades envolvidas ou que esperam pelos resultados do projeto. Por exemplo, a Rede Empresa Digital Açores, tem como principal *Stakeholder* o Governo Regional dos Açores.
- **Riscos** – Em todos os projetos há riscos adjacentes, que devem ser tidos em conta pelo gestor do projeto.
- **Dependências** – Neste campo deverão ser descritas as possíveis dependências inerentes ao projeto. Olhemos à Rede Empresa Digital Açores, esta tem como principal dependência os sistemas de incentivos da Região Autónoma dos Açores.

- **Observações** – Este campo poderá ou não ser preenchido, consoante as necessidades do projeto.

No estágio onde o projeto se inseriu, esta ficha de projeto foi extremamente útil e importante para a gestão do projeto, principalmente devido à falta de recursos humanos (Um técnico superior responsável pelo projeto e um estagiário) para as diferentes etapas do projeto, permitindo assim, uma gestão dos recursos humanos adequada e uma boa organização do projeto.

Mais ainda, os usos destas fichas de projetos foram importantes aquando da alteração de orgânica no Governo Regional dos Açores, sendo que a Divisão onde o estágio se inseriu inicialmente, a Divisão da Transição e Transformação Digital que estava presente na Direção Regional da Ciência e Transição Digital, foi realocada para uma nova Direção Regional, a Direção Regional das Comunicações e da Transição Digital.

Por outras palavras, o uso desta metodologia de gestão de projetos, permitiu a transição de uma direção regional para a outra fosse feita de forma célere e sem grandes prejuízos para os projetos.

Além desta metodologia geral para o projeto onde está presente toda a informação referente ao mesmo, era igualmente utilizado uma ficha para submedidas adjacentes ao projeto, o que permitia compreender as diferentes medidas necessárias que eram realizadas ao longo do projeto.

Informações como o Título da medida, a data de início e fim, o responsável, os problemas que esta medida irá responder, o que prevê a medida, como é que a medida irá impactar o projeto e por fim, os entregáveis da medida, tal como está demonstrado na Figura 7.

Figura 7. Ficha para submedidas de projetos

Título		
Medida		
Data de início e fim da medida: A Definir		
Responsável	A Definir	
Descrição da Ação		
Qual é o problema visado pela medida?		
O que prevê a medida?		
Como é que a medida contribui para a resolução do problema identificado?		
Porque é que a medida é importante para o projeto?		
Atividade-marco/entregável	Data de início:	Data de fim:
A Definir	A Definir	A Definir
A Definir	A Definir	A Definir
A Definir	A Definir	A Definir
A Definir	A Definir	A Definir

Portanto, todas as atividades realizadas no estágio foram inerentes ao projeto supramencionado e às medidas adjacentes, sendo que, estas atividades incidiram com maior relevância na Rede Empresa Digital Açores e por consequente, na Distinção Empresa Digital Açores e no Sistema Integrado de Análise de Competências, como principais medidas adjacentes ao projeto.

4.2.3. Planeamento de Eventos

Numa região insular como a Região Autónoma dos Açores, é imperativo que se tenha a atenção de preparar uma estratégia de comunicação capaz de responder a cada especificidade das ilhas, não deixando nenhuma de fora. Para este fim, é de extrema importância que se realize eventos em todas as ilhas, de forma que as medidas tenham o maior impacto possível e maior abrangência.

Sendo assim, o planeamento dos eventos é um trabalho crucial e de elevada relevância para o projeto como para os beneficiários, pois é através destes eventos que se pode comunicar e discriminar as medidas criadas e desenvolvidas para os empresários, ainda para mais numa região onde nem todos os empresários entendem ainda a importância do digital nos seus negócios.

Dito isto, a Rede Empresa Digital Açores tem como principal objetivo dar a conhecer os dois grandes baluartes deste projeto, a Distinção Empresa Digital Açores e o Sistema Integrado de Análise de Competências, além de falar dos projetos simplificados como o Vale PME Digital e o Vale Exportar Açores. É com este pensamento em mente, que o planeamento de cada um dos eventos é realizado, de forma a tocar em todos os fatores críticos para o sucesso das medidas.

Como referido anteriormente, os Açores têm características muito próprias, tornando a logística um dos principais fatores críticos do sucesso destes eventos. Desta forma, os eventos eram preparados como se segue:

- **Marcar as datas do evento** – De forma a obter-se uma maior adesão dos empresários nestes eventos, é importante escolher datas neutras, ou seja, datas que não estejam perto de festas populares, ou em outros casos perto de alturas críticas para as empresas, como o final de ano ou fecho de contas.
- **Alertar e iniciar contatos** – Em todas as ilhas existem organizações empresariais, estas são além dos principais interessados, os maiores parceiros em cada ilha para a realização dos eventos, pois, através destas organizações é mais fácil alcançar os empresários.
- **Reservar Espaço** – O espaço acaba por ganhar uma maior relevância consoante a ilha onde o evento é realizado, de forma a ser possível albergar todo o público, mas também a nível de condições.
- **Preparar temas** – Embora a Rede Empresa Digital Açores se foque no digital, o digital é algo muito extenso, sendo assim, é importante escolher os temas que fazem mais sentido na realidade de cada ilha, de forma a conseguir-se o maior proveito do evento.
- **Fazer Convites** – Um dos fatores críticos de sucesso dos eventos, prendem-se com os oradores presentes em cada evento, de forma a tornar o evento mais apelativo.

Em conclusão, os eventos são um fator de extrema relevância para o sucesso das medidas criadas para os empresários, trazendo uma maior divulgação, preparando os empresários para as novas medidas que irão surgir, e por fim, permitia uma maior adesão às medidas promovidas pela Rede Empresa Digital Açores.

4.2.4. Criação de Guiões Empresariais (Sistema Integrado de Análise de Competências e Distinção Empresa Digital Açores)

Considerando, que é fundamental desenvolver um novo paradigma no setor empresarial açoriano, de forma que este esteja preparado para as constantes mudanças que ocorrem neste setor, o a economia digital ganha cada vez mais preponderância na forma como os agentes do mercado se comportam.

É neste sentido que surgem os guiões de Boas Práticas, com o intuito de preparar todos os empresários, sem exceções, para um futuro onde a aposta no Digital é imperativa.

O guião é composto por boas práticas que irão ajudar os empresários a prepararem-se e a prepararem os seus recursos humanos para um futuro digital.

Tendo em consideração a dimensão do projeto da Distinção Empresa Digital Açores (DEDA), onde é necessário que existam jurados e pessoas que conheçam bem o projeto para se avaliar a prestação das empresas na Distinção, o guião da Distinção foi elaborado juntamente com outras entidades e relevantes na área, tendo estas a Universidade dos Açores, a Escola de Novas Tecnologias dos Açores, Direção Regional da Ciência e Tecnologia, Direção Regional das Comunicações e da Transição Digital, Direção Regional do Empreendedorismo e Competitividade e por fim, a Câmara do Comércio e Indústria dos Açores.

Sendo assim, para a conceção destes guiões, além de preparar as reuniões com os interlocutores de cada entidade, era necessário preparar o documento final das boas práticas, pesquisar informações pertinentes e verificar que boas práticas se enquadram no setor empresarial açoriano.

O trabalho realizado para este projeto no estágio foi compilar as boas práticas, descrever as boas práticas, procurar as evidências destas boas práticas para que os empresários possam compreender os objetivos de cada boa prática e replicar na sua empresa caso já não o façam. E por fim, construir o documento final, como é possível ver na Figura 8 e na Figura 9.

Figura 8. Exemplo do guião empresarial da DEDA.

6.1. Gestão de clientes e vendas?

Descrição: Uma aplicação de gestão ERP, é um programa que ajuda a organizar as atividades e documentos de uma empresa, de forma a facilitar o tratamento da informação, desde clientes, vendas, fornecedores, entre outras.

Vantagens: Permite gerir melhor a afetação de recursos da empresa. Otimiza a informação da empresa, desde a base de dados de clientes, a gestão de existências e situação financeira, auxiliando a redução de custos a longo prazo, garantindo uma maior segurança dos dados.

Evidência: A evidência poderá ser validada se demonstrar a propriedade/licença de uma aplicação de gestão deste tipo. Deverá anexar, por exemplo, uma impressão de ecrã da aplicação na qual seja possível identificar a empresa (opções de conta/registo do utilizador ou simplesmente incluir no recorte da impressão de ecrã a barra onde consta a identificação da empresa).

Exemplos de ferramentas digitais ERP: Sage X3, ArtSoft, Primavera, entre outras.

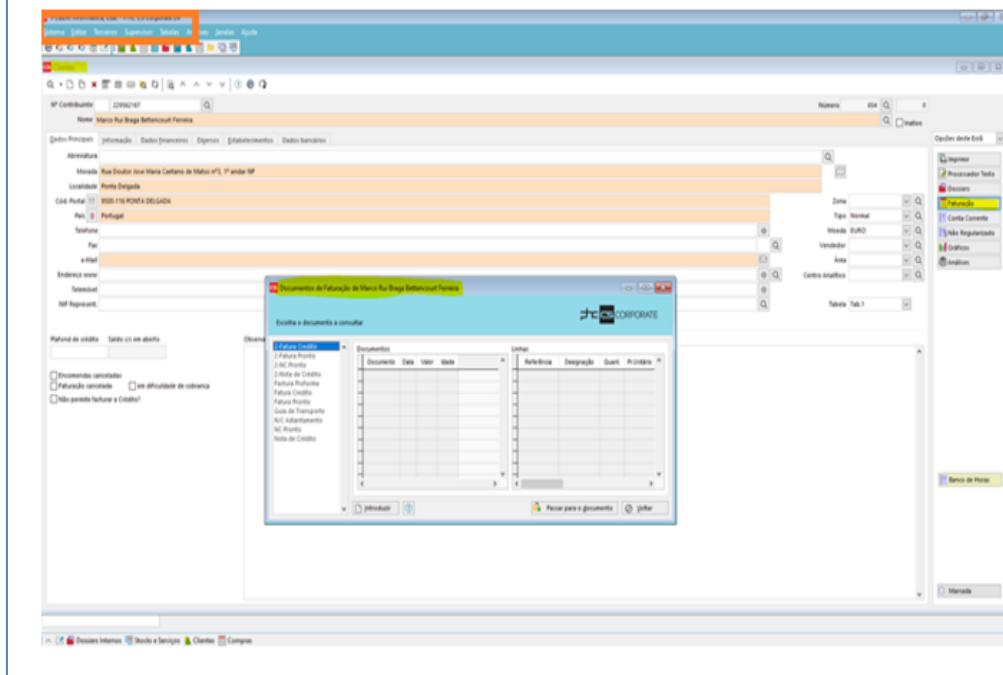


Figura 9. Exemplo do Guião Empresarial da Distinção Empresa Digital Açores

7.3. Publicação de Newsletters, notícias de atividades e gestão de promoções/campanhas?

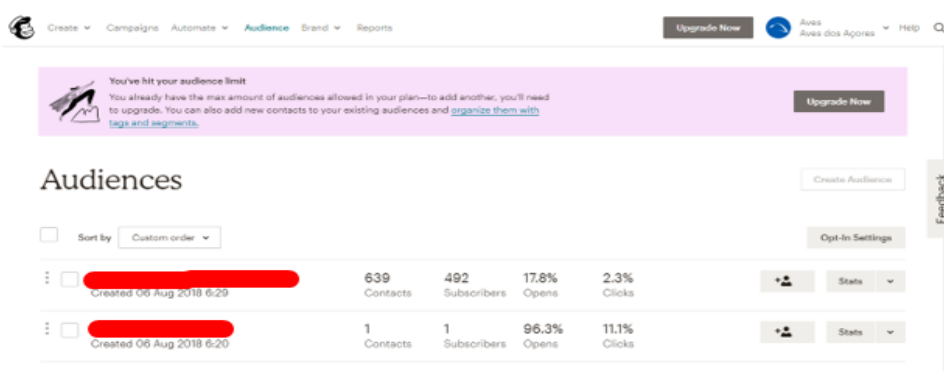
Descrição: Uma *newsletter* é um tipo de boletim informativo que funciona como uma publicação periódica de uma empresa, muitas vezes composta por indicações de artigos e novidades da empresa, sendo um ótimo formato de email para se relacionar com *leads* e clientes. O seu objetivo é o de fortalecer o relacionamento entre a empresa e os seus clientes.

Através de ações e campanhas promocionais a marca oferece descontos, amostras entre outras vantagens, de modo a valorizar e destacar os seus serviços e produtos.

Vantagens: A *newsletter* aumenta o tráfego de visualizadores, cria *brand awareness*, aumenta as vendas e propicia um relacionamento mais próximo com o cliente. As campanhas aumentam as vendas e promovem uma experiência positiva com a marca.

Evidências: Deverá anexar, por exemplo, a impressão de ecrã da aplicação na qual seja possível identificar a referida funcionalidade e a propriedade/licença da empresa (opções de conta/registo do utilizador ou simplesmente incluir no recorte da impressão de ecrã a barra onde consta a identificação da empresa).

Deverá demonstrar a funcionalidade de envio de publicações de *newsletters*, notícias de atividades e gestão de promoções/campanhas. Não se aceitam versões de teste/*trial*.



	Contacts	Subscribers	Opens	Clicks
Created 09 Aug 2018 6:29	639	492	17.8%	2.3%
Created 06 Aug 2018 6:20	1	1	96.3%	11.1%

No que toca ao guião do Sistema de Análise Integrado de Competências (SIAC), o procedimento foi idêntico, sendo que, neste caso o parceiro foi a Agência para a Competitividade e Inovação que ajudou e colaborou na elaboração deste guião, seguindo exatamente a mesma ordem de trabalhos realizada no guião da Distinção Empresa Digital Açores. O guião do SIAC tem como principal objetivo dar a conhecer aos empresários metodologias de gestão e preparação dos recursos humanos das empresas. O guião é dividido em três grandes áreas, Liderança, Desenvolvimento Operacional e Relações com o Contexto Externo, onde cada área é acompanhada por uma descrição da área e o que esta poderá envolver.

Sendo assim, de forma a compreender-se melhor a dimensão do trabalho, olhemos à Figura 10, que demonstra um pouco de como foi trabalhado o documento.

Figura 10. Exemplo do Guião Empresarial do Sistema de Análise Integrado de Competências

Área I - Liderança

1. Estratégia e Planeamento

- **Descrição**

No futuro, o que deseja para o seu negócio e o que pretende fazer para alcançá-lo? No caso de não ter uma resposta deve começar pelo planeamento, por definir a missão da sua empresa, a visão e os objetivos.

- **Missão:** A missão traduz o conceito de negócio, o propósito da empresa, a razão pela qual ela existe. E, para ser útil, deve descrever as principais finalidades da empresa, ser realista e realizável e ser orientada para o futuro. É o ponto de partida para a definição dos objetivos. Deve questionar-se: o que é que a sua empresa faz, porque o faz e qual é o benefício da mesma para a sociedade.
- **Visão:** A visão representa o conjunto de intenções e objetivos futuros da empresa e serve de inspiração a todos os seus colaboradores. Deve questionar-se: o que deseja para a sua empresa nos próximos 5 a 10 anos?
- **Objetivos:** Os objetivos são o meio de atingir a sua visão, o compromisso de atingir um resultado mensurável num determinado período de tempo. Por este motivo, e para que sejam bons objetivos, estes devem ser: específicos, mesuráveis, atingíveis, realistas e limitados no tempo. Assim sendo, existem objetivos individuais, para cada colaborador, objetivos para cada departamento e objetivos para a empresa em geral.

Finalizado este breve planeamento passamos à parte estratégica: como vai competir no mercado? Deste modo, tem que definir uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode abranger diferentes aspetos da atividade. Assim sendo, alguns exemplos de estratégias competitivas que poderão levar à vantagem competitiva:

- **Liderança de Custos:** Obter custos globais mais baixos do que a concorrência para conseguir vender a um preço mais baixo. Pilares essenciais ao sucesso desta estratégia:
 - Analisar as atividades geradoras de custos e suas fontes;
 - Utilizar o conhecimento dos custos para reduzir custos de atividade;
 - Reestruturar a cadeia de valor e eliminar atividades não essenciais;
 - Realizar investimentos em recursos e capacidades que possam garantir reduções do custo do funcionamento;
- **Diferenciação:** Incorporar um elemento distinto que possa levar os clientes a preferir os seus produtos ou serviços ao invés dos da concorrência. Que elementos poderão levar ao sucesso desta estratégia?
 - Características distintas dos concorrentes;
 - Prestígio da Marca;
 - Qualidade de serviço superior aos concorrentes;
- **Focagem:** Vender para um segmento de clientes muito específico. Quando deve ser implementada esta estratégia para alcançar os melhores resultados?
 - Quando o Segmento alvo é suficientemente grande e se encontra em crescimento;
 - A empresa tem capacidade para servir o segmento alvo de clientes;
 - Existem poucos competidores especializados no segmento.

Refira-se que este guião engloba os mais variados temas inerentes a uma boa gestão da empresa e dos seus recursos humanos.

4.2.5. Planeamento de Ações de Capacitação aos Recursos Humanos das Empresas

A Rede Empresa Digital Açores, como descrito anteriormente, é uma medida que procura capacitar os empresários e os seus recursos humanos para uma realidade cada vez mais digital. É com este objetivo em mente, e com base nos guiões em cima descritos, que são realizadas ações de capacitação para os dirigentes e recursos humanos das empresas.

Tendo por base os guiões das boas práticas desenvolve-se as ações de capacitação dos recursos humanos no âmbito do digital, sendo que as ações são divididas por temas, de forma a ser possível dar formação em todos os diferentes temas.

Assim sendo, os temas de cada ação variam consoante as necessidades das empresas após a resposta a um questionário enviado a estas, mas tendo em atenção, que todos os temas são alvo de ações de capacitação pelo menos uma vez.

A nível de atividades desenvolvidas no estágio, estas ações de capacitação prendiam-se com a organização dos eventos, desde a nível de oradores, a temas, locais e convites.

Em suma, uma as atividades desenvolvidas prenderam-se com a preparação de guiões de boas práticas, onde o principal objetivo era preparar e dar a conhecer aos empresários e aos recursos humanos das diferentes empresas que integravam a Rede Empresa Digital Açores para um futuro cada vez mais digital. Por outro lado, era necessário a organização de eventos, a criação de material lúdico para facilitar a compreensão das boas práticas, a gestão do projeto, sendo esta última a mais crítica ao sucesso do mesmo.

CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Neste capítulo, é realizada uma análise crítica à instituição de acolhimento e às atividades realizadas no estágio. Como ainda será correlacionado a aprendizagem feita ao longo do mestrado com as atividades desenvolvidas no estágio.

5.1. Análise Crítica da Entidade

É de realçar que o estagiário foi muito bem-recebido pela equipa da Transição e Transformação Digital e por todos os colaboradores da Direção Regional da Ciência e Transição Digital, onde estes estiveram sempre disponíveis para ajudar na integração. Desde já, aprontaram-se a explicar os projetos em andamento, o que seria exigido e que funções teria. Principalmente o Dr. Rui Terra Melo, o responsável pelo projeto da Rede Empresa Digital que depositou toda a sua confiança e ensinamentos, o que permitiu uma enorme aprendizagem do setor empresarial e a transformação digital, o que aquela Direção Regional pode fazer enquanto instituição do governo, nesse sentido.

Importa referir também, que mesmo com a alteração de instituição do estágio, fruto da mudança de orgânica governativa, fui igualmente muito bem-recebido na nova Direção Regional, a Direção Regional das Comunicações e da Transição Digital.

No decorrer do estágio foi possível conhecer e aprofundar temas relacionados como a transformação digital e o impacto desta nas empresas e nos seus recursos humanos, permitindo, uma maior integração nos projetos o que gerou uma maior segurança nas reuniões com os empresários sobre os objetivos da transformação digital e a importância desta para o futuro das empresas açorianas.

Como em todas as organizações, há aspetos positivos e aspetos negativos e neste caso, a nível de aspetos positivos, o excelente ambiente que envolvia a equipa era algo que permitia um grande à vontade, uma equipa com uma entajada enorme, o que facilitou a integração na equipa e permitiu uma verdadeira experiência positiva de estágio.

Contudo, existem também alguns aspetos negativos que sobressaíram no decorrer do estágio, começando pela enorme densidade de burocracia que é necessária para a realização de atividades, na preparação de procedimentos contratuais que podiam levar

semanas a obterem resposta, entre outras aspetos. Outro aspeto negativo apontar e talvez o maior, é o longo processo de partilha de informação interna que é necessário realizar, o que leva por muitas vezes a atrasos nos projetos ou a que a informação não chegasse ao destino final como foi transmitida, levando que por muitas vezes o processo tenha de ser recomeçado devido a gralhas.

5.2. Análise Crítica às Atividades Desenvolvidas

5.2.1. Relatórios de Gestão

No mundo digital a informação é cada vez mais importante, ainda para mais na área de gestão de projetos de entidades públicas, onde é necessário uma constante partilha de informação com chefias e dirigentes.

Com a constante necessidade de construir relatórios de gestão tive a oportunidade de aprofundar o conhecimento de como os construir da melhor forma. Todos estes relatórios eram elaborados com o máximo pormenor e atenção à informação, de forma que a comunicação fosse o mais direto e simples possível, tendo sempre atenção que algumas informações menos corretas nestes relatórios poderiam induzir em erro os responsáveis máximos pelos projetos.

Por outro lado, com a constante necessidade de ter a informação sempre atualizada, apercebi-me de um dos grandes problemas da Administração Pública, a fluidez de informação. Este foi o grande entrave na construção destes relatórios de gestão, visto que a informação era proveniente de várias instituições e nem todas eram rápidas no envio das informações requeridas, o que levava a uma demora por vezes na entrega de tais documentos.

5.2.2. Gestão de Projetos

Como referido no ponto anterior, na Administração Pública os projetos são todos alvo de escrutínio de diversas entidades ou até mesmo do público. Por isso, era de extrema importância uma boa gestão desde os seus fundos e prazos, passando pelos respetivos objetivos finais.

No caso da Rede Empresa Digital Açores, visto que os recursos humanos para a dimensão do projeto eram apenas duas pessoas, um técnico superior e um estagiário, a gestão do projeto era o principal fator crítico ao sucesso deste, sendo, ainda imperativo a gestão dos fundos de forma que fosse possível alcançar todos os objetivos delineados para o projeto.

Sendo assim, e de forma a gerir-se o projeto da melhor forma possível, foi planeado desde o início os prazos, os objetivos do projeto, os resultados esperados, o calendário do projeto e os recursos humanos. A partir desta organização foi-nos possível gerir o projeto da melhor forma possível.

Na parte da gestão de projetos, o maior entrave foi mesmo o projeto estar sobre a alçada da Administração Pública, por diversos fatores, quer pela elevada burocracia que a administração pública exige, ou pelo facto de um projeto no seio governativo pode de um momento parar devido a mudanças governamentais.

5.2.3. Planeamento de Eventos

Tal como já foi referido, devido ao limitado número de recursos humanos, era de extrema importância que fosse tudo planeado ao pormenor e com antecedência. De forma a conseguir-se que tudo decorresse sem grandes problemas, o planeamento de eventos era iniciado cerca de três a quatro meses antes da data do evento. Desde os contatos com oradores a instituições interessadas nos eventos aos empresários, os principais interessados neste tipo de eventos, visto que os eventos eram a montra da Rede Empresa Digital Açores para demonstrar as medidas adjacentes à Rede e o relevo destas para os empresários.

Preparar os eventos foi uma experiência muito enriquecedora, desde os contatos com os responsáveis até aos fornecedores. Tudo isto foi muito enriquecedor quer a nível pessoal, quer a nível profissional, visto que exigiu de mim uma enorme capacidade de organização e comunicação para que tudo decorresse dentro do previsto e com os melhores resultados da melhor possíveis.

É de realçar de novo a elevada confiança depositada na minha pessoa pelo Dr. Rui Terra Melo, que permitiu que fosse independente na realização das minhas tarefas e ajudava sempre que necessário na organização, devido à sua enorme experiência no planeamento de eventos, principalmente eventos de cariz empresarial.

5.2.4. Criação de Guiões Empresariais

Esta atividade foi sem dúvida a mais desafiante ao longo do estágio, centrando-se na responsabilidade da preparação e conceção de dois guiões empresariais que irão estar disponíveis para os empresários da Região Autónoma dos Açores. No guião da Distinção Empresa Digital Açores, foi importante ter parceiros com elevado conhecimento na área do digital que permitissem que o guião estivesse o mais completo possível para que as empresas açorianas possam replicar o que o Governo Regional dos Açores, principalmente a Direção Regional das Comunicações e da Transição Digital entendem como boas práticas no meio digital. Sendo assim, o guião foi feito ao longo de vários meses, tendo ocorrido nestes meses, reuniões de equipa, pesquisas, eventos de forma que o nosso guião de boas práticas digitais estivesse o mais completo possível.

O mesmo se sucedeu no Guião para o Sistema Integrado de Análise de Competências, sendo este, um desafio de dimensão acrescida, visto que este incorpora uma dimensão diferente de conceitos e importância para os empresários, tendo sido dividido em três grandes áreas: a área da Liderança, o Desenvolvimento Operacional e por último as Relações com Contexto Externo.

Do nosso ponto de vista, e como o objetivo do SIAC – Sistema Integrado de Análise de Competências, é ser usado como instrumento de autoavaliação que possibilite identificar e avaliar o grau de desenvolvimento de competências organizacionais da empresa, sendo posteriormente realizado um relatório após o fim do questionário, era de extrema importância que os conceitos fossem claros e esclarecedores para os empresários e para os seus recursos humanos.

Com isto em mente, foi-me pedido que construísse um guião simples e capaz de responder às questões que possam ser colocadas pelos empresários, onde foi-me extremamente útil a matéria lecionada nas unidades curriculares de Gestão Estratégica, Negociação e Comunicação e Recursos Humanos, do primeiro ano do curso de Ciências Económicas e Empresariais, na Universidade dos Açores.

5.2.5. Planeamento de Ações de Capacitação aos Recursos Humanos das Empresas

A Rede Empresa Digital Açores na sua génese procura informar e capacitar os dirigentes e os recursos humanos das empresas para uma realidade cada vez mais digital, mas também dos bons procedimentos de gestão.

Tendo por base os guiões das boas práticas que foram desenvolvidos para as empresas açorianas, o Guião das Boas Práticas da Distinção Empresa Digital Açores e o Guião do Sistema Integrado de Análise de Competências, desenvolveram-se então ações de capacitação dos recursos humanos no âmbito do digital e de gestão, sendo que as ações foram divididas por temas, de forma a ser possível dar formação em todos os temas.

Sendo assim, e com base nos guiões, eram feitos contatos com especialistas nas mais diversas áreas, quer sejam do panorama regional ou nacional, com o objetivo de estes prepararem ações de capacitação para os empresários aderentes à Rede Empresa Digital e não só, também aos seus recursos humanos, fazendo assim evoluir o setor empresarial e os seus recursos humanos nos Açores.

A minha responsabilidade nesta atividade era tratar dos convites, contatar com os empresários e os oradores, de forma a ser possível organizar os eventos da melhor maneira possível e com o maior número de participantes.

Portanto, durante o estágio através das tarefas que foram descritas, permitiu o desenvolvimento polivalente em diversas áreas, nomeadamente, a capacidade de organização, a capacidade de trabalhar sobre pressão devido a prazos e a objetivos, a capacidade de gestão do tempo e dos recursos inerentes ao projeto, a gestão do fluxo de informação e organização da mesma, a capacidade de negociação e comunicação, a metodologia de trabalho e capacidade de aprendizagem, a utilização de ferramentas digitais internas do Governo Regional dos Açores e não só.

Em suma, o estágio permitiu aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da parte curricular do mestrado, principalmente matéria lecionada nas unidades curriculares de Negociação e Comunicação, Recursos Humanos, Gestão Estratégica, Economia do Trabalho e Comportamento Organizacional.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

A realização deste relatório de estágio teve como objetivo a obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Recursos Humanos, na Universidade dos Açores. Esta opção permitiu a consolidação de vários conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares lecionadas ao longo do primeiro ano do curso, agora aplicadas em ambiente de trabalho.

A concretização deste estágio foi um passo muito importante e enriquecedor, tendo em conta que este foi o primeiro contato com o mundo de trabalho, sendo igualmente uma mais-valia para o futuro no mercado laboral. Mais, este estágio fomentou o meu crescimento a nível pessoal e a nível profissional. Veio igualmente demonstrar a importância dos meios digitais no setor empresarial, a forma como podemos preparar este setor para este novo paradigma, mas acima de tudo, os seus recursos humanos.

O Governo Regional dos Açores, como entidade governativa da Região Autónoma dos Açores tem a responsabilidade de criar mecanismos que possam colmatar os problemas existentes. No setor empresarial existe a Rede Empresa Digital Açores, que alberga diversas medidas para fomentar a transformação digital das empresas e por consequente, a formação dos seus recursos humanos para uma realidade distinta da atual.

Com a elaboração deste relatório de estágio, foi também possível aprofundar conhecimentos adquiridos ao longo das unidades curriculares do mestrado e também adquirir outros novos, principalmente na área da transformação digital empresarial, nomeadamente o que move a transformação digital, o que está indexado a esta, a importância de ter os recursos humanos preparados para alterações de paradigma, desde a liderança das empresas aos restantes funcionários. De facto, do trabalho que realizei fiquei consciente de que tudo isto importa para a transformação digital.

Ao longo deste relatório, descreveu-se também embora de forma sucinta um pouco do plano estratégico criado para a transformação digital nos Açores nos mais diversos setores, sendo que, para efeitos do estágio, foi descrito com maior pormenor a parte do Pilar Empresarial, visto que o estágio incide sobre o mesmo. Desse modo, não faria sentido descrever o plano todo, ainda para mais visto que é um plano ainda em fase embrionária.

Todas as atividades realizadas ao longo do estágio centraram-se no Projeto da Rede Empresa Digital Açores, um projeto com uma dimensão considerada grande para um projeto governativo e que engloba todo o setor empresarial açoriano. Desde a

necessidade de existirem relatórios atualizados e esclarecedores dos indicadores da Rede, desde o número de empresas aderentes às interações existentes com cada empresa da Rede, a gestão do projeto no seu pleno, que embora não sendo o principal gestor do projeto, o Dr. Rui Terra Melo depositava imensa confiança na minha pessoa para fazer avançar partes do projeto, partes tais como a criação dos Guiões Empresariais, na Distinção Empresa Digital Açores e no Sistema Integrado de Análise de Competências, entre outras, desde contatos com os empresários, fornecedores, ou outras entidades e agentes, o que permitiu um enorme crescimento pessoal e profissional,

A nível de eventos, estes foram todos organizados de forma que seja possível alcançar o maior número de empresários, quer estes tenham ou não tenham conhecimento na área digital e na importância desta para os seus negócios.

Em suma, o estágio realizado inicialmente na Direção Regional da Ciência e Transição Digital, tendo sido transferido para a Direção Regional das Comunicações e da Transição Digital posteriormente, fruto de uma alteração na orgânica do XIII Governo Regional dos Açores, permitiu uma aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Mestrado, mas acima de tudo, permitiu uma valorização muito significativa nesta primeira experiência profissional. Na verdade, constituiu, para mim, uma enorme mais-valia.

REFERÊNCIAS WEB

Portal da Empresa Deloitte Digital (janeiro de 2022) Disponível em:
<https://www.deloittedigital.com/>

BIBLIOGRAFIA

Bharadwaj, A.S., Sawy, O.E., Pavlou, P.A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *Management Information Systems Quarterly*, 37, 471-482.

Chou, S.Y. (2018). The fourth industrial revolution: Digital fusion with internet of things. *Journal of International Affairs*, 72(1), 107–120.

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. *MCIS 2016 Proceedings*, 33. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>.

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review". *MCIS 2015 Proceedings*. 10. <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>

Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights. <https://sloanreview.mit.edu/projects/accelerating-digital-innovation-inside-and-out/>

Komarčević, M., Dimić, M., & Čelik, P. (2017). Challenges and impacts of the digital transformation of society in the social sphere. *SEER: Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 20(1), 31–48.

Perez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 185–202.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y., & Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A Literature Review and Research Agenda. In: Anisic, Z., Lalic, B., Gracanin, D. *Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEOM. IJCIEOM 2019*, pp. 443–456. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_47

Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *The Journal of Supercomputing*, 15, 388-393.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



2022

RE

O setor empresarial e a transformação digital

Russell Michael Sousa