



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Alice Daniela de Sousa e Santos Rodrigues

**A MATURIDADE DIGITAL NAS ASSOCIAÇÕES
MUTUALISTAS
O CASO D'A PREVIDÊNCIA PORTUGUESA**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado de Gestão orientado
pelo Professor Doutor Manuel Paulo de Albuquerque Melo e
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra para a obtenção do grau de Mestre.**

junho de 2023



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Alice Daniela de Sousa e Santos Rodrigues

**A MATURIDADE DIGITAL NAS
ASSOCIAÇÕES MUTUALISTAS:
O CASO D'A PREVIDÊNCIA PORTUGUESA**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão,
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra para obtenção do grau de Mestre**

Professor Orientador: Prof^o Dr. Manuel Paulo de Albuquerque Melo
Orientador na entidade de acolhimento: Dr. João Carvalho

Coimbra, junho 2023

Agradecimentos

Quero expressar os meus agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para o término de mais uma etapa da minha vida. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu pai, Vitor, e à minha mãe, Catarina, pelo apoio incondicional às minhas escolhas académicas e por terem possibilitado que eu vivenciasse todas estas experiências. Sou verdadeiramente grata pela liberdade que me deram.

Gostaria também de mencionar o meu irmão, que embora de poucas palavras, é e sempre será, uma das pessoas que mais me faz pensar na vida.

Aos meus queridos tios, Acum e Nana, quero manifestar a minha gratidão pela sua presença constante na minha vida, pela vossa generosidade e cuidado e, principalmente, pela constante presença desde que me lembro de existir.

À minha família, agradeço por acreditarem em mim, por me incentivarem para que eu siga em frente e conquiste os meus objetivos, sempre feliz.

Não posso deixar de agradecer aos colaboradores d'A Previdência Portuguesa, que me receberam de braços abertos na Associação durante o estágio. Agradeço especialmente ao Dr. João Carvalho, à Sónia Ribeiro e à Cátia Mendes pela proximidade e pela oportunidade de aprendizagem enriquecedora que me proporcionaram. Foi um prazer trabalhar convosco e aprender tanto com cada um de vocês.

Aos meus amigos do Colégio, da Licenciatura e do Mestrado, por estarem sempre presentes, por ouvirem as minhas queixas intermináveis e por contribuírem diariamente para a minha felicidade. Cada um de vocês é parte essencial da pessoa que sou hoje.

Por fim, gostaria de reconhecer a minha imensa sorte por ter tido a oportunidade de construir a vida que tenho até agora. Sou grata pela educação excecional que recebi, pelas viagens, pelas conversas, pelas pessoas e pelos momentos que moldaram quem sou. Cada experiência contribuiu para o meu crescimento pessoal e sou eternamente grata por isso.

O meu mais profundo obrigado a todos aqueles que mencionei e a todos os que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso da minha jornada académica. O vosso apoio e carinho nunca serão esquecidos.

Resumo

A Previdência Portuguesa, entidade acolhedora do meu estágio curricular, é uma Associação Mutualista sediada em Coimbra, que oferece serviços de complementaridade à Segurança Social, disponibilizando produtos de poupança e serviços diversos dentro das suas valências: Poupança, Ensino, Saúde, Habitação, Cultura e Vida.

A Transformação Digital é um processo contínuo de integração de tecnologias e processos digitais em todas as áreas e setores de uma organização, visando otimizar a eficiência operacional, o impulsionar a inovação e proporcionar uma experiência melhorada aos clientes. O estado alcançado pelas organizações em termos de esforços de transformação é a Maturidade Digital.

Com a evolução dos tempos, no contexto empresarial, a adoção e integração de processos de Transformação Digital torna-se, cada vez mais, essencial para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas.

Deste modo, o presente relatório destaca a importância do Mutualismo na sociedade e avalia A Previdência Portuguesa nos parâmetros de Transformação e Maturidade Digital, aplicando modelos teóricos de avaliação à situação real da empresa.

Concluiu-se que a organização, apesar de já ter começado este processo, ainda é considerada uma Princiante Digital, tendo uma Maturidade Digital “Oportunística”, o que lhe confere uma grande margem de crescimento e potencia o estabelecimento de estratégias inovadoras e adaptadas a estes conceitos.

Com base nas conclusões obtidas, são propostas recomendações e estratégias para melhorar o estado de Maturidade Digital d'A Previdência Portuguesa, com o objetivo de fortalecer o desempenho da Associação, melhorar a experiência dos Associados e maximizar o potencial dos processos estabelecidos.

Palavras-Chave: Maturidade Digital; Mutualismo; Transformação Digital; A Previdência Portuguesa; Terceiro Setor

Abstract

“A Previdência Portuguesa”, the welcoming entity of my curricular internship, is a Mutualist Association based in Coimbra, which offers complementary services to Social Security, providing savings products and various services within its areas of expertise: Savings, Education, Health, Housing, Culture, and Life.

Digital Transformation is an ongoing process of integrating digital technologies and processes across all areas and sectors of an organization, aiming to optimize operational efficiency, drive innovation, and provide an enhanced customer experience. The level achieved by organizations in terms of transformation efforts is Digital Maturity.

With the evolving times, in the business context, the adoption and integration of Digital Transformation processes become increasingly essential for the development and survival of companies.

Therefore, this report highlights the importance of Mutualism in society and assesses “A Previdência Portuguesa” in terms of Digital Transformation and Maturity, applying theoretical evaluation models to the real situation of the company.

It was concluded that the organization, although it has already started this process, is still considered a Digital Beginner, with an "Opportunistic" Digital Maturity, which gives it a great margin for growth and enables the establishment of innovative and tailored strategies to these concepts.

Based on the findings, recommendations and strategies are proposed to improve the state of Digital Maturity of “A Previdência Portuguesa”, with the aim of strengthening the Association's performance, enhancing the experience of its members, and maximizing the potential of established processes.

Keywords: Digital Maturity; Mutualism; Digital Transformation; A Previdência Portuguesa; Third Sector.

Lista de Abreviaturas

APP – A Previdência Portuguesa

BCG – *Boston Consulting Group*

CA – Conselho de Administração

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CPS – Clínica Previdência Saúde

CSES – Conta Satélite da Economia Social

DGSS – Direção Geral da Segurança Social

ES – Economia Social

FNASM – Federação Nacional das Associações de Socorros Mútuos

IA – Inteligência Artificial

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

JIPP – Jardim de Infância d’A Previdência Portuguesa

MD – Maturidade Digital

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

TD – Transformação Digital

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UE – União Europeia

UMP – União das Mutualidades Portuguesas

Índice

Introdução	1
1. Contexto Institucional e Enquadramento Teórico	3
1.1. Terceiro Setor e Economia Social	3
1.2. Mutualismo	6
1.3. Mutualismo em Portugal	7
2. Apresentação da Entidade de Acolhimento.....	13
2.1. História da Empresa	13
2.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos	14
2.3. Valências.....	14
2.3.1. Poupança.....	15
2.3.2. Ensino.....	15
2.3.3. Saúde.....	16
2.3.4. Habitação	16
2.3.5. Cultura.....	17
2.3.6. Vida	17
2.4. Organograma.....	18
3. Atividades Desenvolvidas no Estágio.....	20
4. Transformação Digital.....	23
4.1. Conceito e Contextualização	23
4.2. Vantagens e Desafios	27
4.3. Processos de Implementação da TD nas Organizações.....	29
4.3.1. Sete Pilares da Transformação Digital de Yasaman Javadi	30
4.3.2. A Estruturação da Transformação Digital de Westerman et al.	33
5. Maturidade Digital	36

5.1.	Conceito e Contextualização	36
5.2.	Aplicação da Maturidade Digital	37
5.2.1.	Modelo Avaliação da Portugal Digital e IDC.....	38
5.2.2.	<i>Digital Acceleration Index</i> (DAI) da BCG	40
6.	A Transformação e a Maturidade Digital nas Associações Mutualistas	43
6.1.	O Contexto Português	43
6.2.	O Contexto das Associações Mutualistas.....	48
7.	O Caso d’A Previdência Portuguesa.....	50
7.1.	Avaliação da Transformação Digital	50
7.2.	Avaliação da Maturidade Digital	53
7.3.	Recomendações.....	54
8.	Perspetivas de Investigação Futura	59
	Conclusão	61
	Bibliografia.....	63
	Anexos	67

Índice de Tabelas

Tabela 1: Outras definições de Transformação Digital (Elaboração própria)	25
Tabela 2: Desafios, problemas e barreiras da TD (adaptado de Nazari e Musilek (2023))	29
Tabela 3: Níveis de Maturidade do Modelo de Avaliação da Maturidade Digital, Portugal Digital e IDC (retirado e adaptado de (Missão Portugal Digital, 2023))	38
Tabela 4: Dimensões do Modelo de Avaliação da Maturidade Digital, Portugal Digital e IDC (retirado e adaptado de (Missão Portugal Digital, 2023))	39
Tabela 5: Níveis de Maturidade do DAI (retirado e adaptado de (Abecasis et al., 2021))	40
Tabela 6: Blocos de Maturidade do DAI (retirado e adaptado de (Abecasis et al., 2021))	42
Tabela 7: Resultado da Aplicação Modelo de Avaliação da Maturidade Digital, Portugal Digital e IDC (elaboração própria)	53

Índice de Figuras

Figura 1: Associações Mutualistas por Distrito (Adaptado de Direção Geral da Segurança Social, 2023)	10
Figura 2: Organograma d'A Previdência Portuguesa (Elaboração Própria)	18

Introdução

Nos últimos anos, temos testemunhado um rápido avanço da tecnologia e da digitalização, com um impacto significativo na forma como vivemos e trabalhamos. A Transformação Digital refere-se à integração de tecnologias digitais em todas as áreas de uma empresa, com o objetivo de melhorar a eficiência operacional, impulsionar a inovação e proporcionar uma experiência aprimorada aos clientes. Este processo tem afetado diversos setores da sociedade, revelando-se uma ferramenta poderosa para impulsionar a inovação e o desenvolvimento. A implementação deste processo nas organizações culmina na Maturidade Digital, ou seja, no patamar de desenvolvimento e na capacidade de adotar e utilizar efetivamente os processos digitais implementados.

No contexto de Portugal, um país com uma longa tradição de Associações Mutualistas que oferecem proteção social aos seus associados, a Transformação Digital tem sido um fator determinante da sua evolução e adaptação às exigências do século XXI.

Este relatório de estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, integrando o plano de estudos do curso e tendo como objetivo a obtenção do grau Mestre. O estágio decorreu entre os meses de março e julho de 2023, com uma duração aproximada de 720 horas.

No seu desenvolvimento abordarei, especificamente o caso d'A Previdência Portuguesa, uma das associações mutualistas em Portugal, onde realizei o meu Estágio Curricular. Através de uma análise aprofundada, pretendo compreender e avaliar como a Transformação Digital tem influenciado a gestão, os processos e os serviços d'A Previdência Portuguesa, bem como os impactos dessa transformação nos seus colaboradores e consumidores. Partindo do nível de Maturidade Digital da Instituição, pretendo elaborar um plano de recomendações que visem a otimização dos processos e do modelo de negócios.

Ao explorar este tema, procuro identificar os principais desafios enfrentados pel'A Previdência Portuguesa na implementação do processo de Transformação Digital, as estratégias adotadas e os resultados alcançados. Além disso, perceber de que forma tem

contribuído para a eficiência operacional d'A Previdência Portuguesa, para a melhoria da experiência dos membros e para a expansão do seu alcance.

Este relatório está dividido em diferentes capítulos que abordam os aspetos teóricos e a aplicação prática da Maturidade Digital nas Associações Mutualistas, culminando numa análise aprofundada do caso d'A Previdência Portuguesa. Assim, no primeiro capítulo, vou contextualizar o setor em que A Previdência Portuguesa se enquadra, uma vez que considero essencial compreender o contexto e a relevância das Associações Mutualistas.

De seguida, apresentarei a entidade de acolhimento do Estágio, relatando um pouco da sua história e explicitando o seu modo de funcionamento e estrutura organizacional, a fim de fundamentar as análises efetuadas. Já no capítulo 3, serão descritas as tarefas e projetos que desempenhei no decorrer deste período, enquanto estagiária do Departamento de Comunicação e Marketing.

Os capítulos 4 e 5 procuram fornecer um suporte teórico e fundamentado para as conclusões retiradas durante toda a análise, reunindo estudos e artigos literários elaborados no âmbito. No capítulo 6 pretendo enquadrar a realidade nacional e, mais particularmente, a realidade das associações mutualistas, no tópico abordado, apresentando dados estatísticos e métricas avaliativas globais. Por fim, será efetuada a análise personalizada da maturidade e Transformação Digital d'A Previdência Portuguesa, aplicando métricas de avaliação e tecendo considerações e recomendações que visam a otimização da implementação dos processos.

1. Contexto Institucional e Enquadramento Teórico

Considerando que realizei o Estágio Curricular na Associação Mutualista A Previdência Portuguesa, torna-se essencial enquadrar o contexto institucional e do mercado em que esta se insere para uma compreensão mais aprofundada das demais questões e tópicos.

A natureza de uma Associação Mutualista implica a necessidade de considerar os fatores distintivos e as características específicas que orientam o seu funcionamento, especialmente no seu setor. Esta análise mais abrangente proporciona uma visão mais clara das dinâmicas, desafios e oportunidades enfrentados pelas Associações Mutualistas no mercado atual, permitindo, assim, uma melhor compreensão do contexto envolvente.

Por conseguinte, ao longo do Capítulo 1, irei contextualizar o setor em que A Previdência Portuguesa está inserida, abordando o modelo de organizações do Terceiro Setor, definindo o conceito de Mutualismo e descrevendo o setor mutualista português.

1.1. Terceiro Setor e Economia Social

O Terceiro Setor é um modelo de organização que surgiu a partir da metade do século XX, a maioria das abordagens sobre o tema segue a orientação norte-americana do setor não lucrativo (*non-profit sector*), sendo que a comunidade europeia só começou a realizar estudos mais aprofundados a partir de 1990 (Pereira et al., 2022).

As noções e conceitos de Terceiro Setor e Economia Social variam consoante os diferentes contextos políticos e socioeconómicos em que surgiram e em que são atualmente aplicados. Alguns autores utilizam os conceitos como sinónimos, no entanto, na maioria da literatura, são considerados como dois conceitos distintos, embora interligados. Dessa forma, enquanto o Terceiro Setor é uma categoria ampla que engloba todas as organizações sem fins lucrativos e não governamentais, a Economia Social destaca-se como a dimensão económica dessas organizações, enfatizando a sua gestão orientada para o bem comum e para a criação de valor social (Vieira et al., 2017).

De acordo com Defourny e Monzón (1992), citado por Pereira et al. (2022), na União Europeia, o Terceiro Setor passou a ser designado como o setor da Economia Social

(ES), englobando formas particulares de organizações que são consideradas um conjunto de iniciativas privadas de interesse público.

O Terceiro Setor diz respeito a uma ampla gama de iniciativas promovidas pela sociedade civil, que operam dentro de parâmetros legais e com estruturas formais. Essas iniciativas englobam diferentes tipos de entidades, como associações empresariais, grupos profissionais, mutualidades e instituições religiosas. Existem três pontos-chave que caracterizam uma organização do Terceiro Setor: ser de natureza privada, ter como objetivo primordial o serviço à comunidade, em vez da procura pelo lucro financeiro, e permitir a participação livre dos seus membros. Estes aspetos fundamentais garantem que tais organizações sejam independentes, orientadas para o bem comum e promovam a inclusão e a participação ativa de todos os envolvidos (Salamon e Sokolowski, 2016).

Uma das principais características do Terceiro Setor é a mobilização de recursos económicos e vínculos de solidariedade, conferindo um sentido plural e ativo à cidadania local, inovação em políticas públicas e ao dinamismo territorial. Essas iniciativas criadas pelo ator social levam a mudanças nas relações entre o Estado e o mercado.

A Economia Social desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento económico e social local, uma vez que estas organizações têm um enraizamento local e promovem a cooperação e a solidariedade. Além disso, podem contribuir para a inovação, a criação de empregos e o fortalecimento do tecido social, económico e cultural das comunidades locais.

No contexto português, o Terceiro Setor e a Economia Social têm ganho cada vez mais relevância, tanto no debate académico como na formulação de políticas públicas, dada a sua capacidade de resposta às necessidades sociais e à criação de um modelo de desenvolvimento mais inclusivo e sustentável. Segundo Garrido (2022), embora recente, a pesquisa histórica sobre temas de Economia Social ainda não reúne o consenso dos historiadores.

Nas conclusões do mesmo artigo, o autor menciona que as diferenças históricas da Economia Social em Portugal, em comparação com o restante contexto europeu,

baseiam-se, entre outros fatores, no crescimento e desenvolvimento acentuado das organizações do setor. Isso ocorreu numa época e sociedade “que conheceu tarde a industrialização”, resultando num comportamento diferente do esperado e contrastando com as tentativas de regulamentação e profissionalização do setor com o caráter voluntário e pouco profissionalizado dos constituintes das associações (Garrido, 2022).

A nível social, este setor é caracterizado pela sua natureza colaborativa e pela capacidade de estabelecer parcerias estratégicas. Estas organizações colaboram frequentemente com o setor público e privado para enfrentar desafios sociais e procurar soluções inovadoras. As parcerias podem envolver a cocriação de políticas públicas, a prestação de serviços conjunta ou o acesso a recursos e financiamento.

Além de desempenhar um papel crucial no desenvolvimento social, o Terceiro Setor e a Economia Social também têm um impacto significativo na economia. O Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), na terceira edição da Conta Satélite da Economia Social (CSES), referente ao ano 2016, resumem informação estatística da Economia Social em Portugal. O relatório mostra que o número de entidades da ES aumentou 17,3% face ao relatório anterior, elaborado em 2013, culminado, em 2016, num global de 71 885 entidades. Para além disso, as organizações da cultura, comunicação e atividades de recreio representam a grande maioria (47%) do total de entidades.

No relatório do Inquérito ao Setor da Economia Social de 2018, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em Portugal, conclui-se que todos os municípios do país registaram a presença de entidades de ES, sendo que, a concentração é maior nos municípios de Lisboa, Porto e Coimbra. Outras conclusões incluem o aumento do número de organizações do setor em Portugal entre 2010 e 2018, com destaque para as áreas de solidariedade social, saúde e educação. Houve também um aumento na taxa de empregabilidade, especialmente em atividades relacionadas com a educação e a saúde (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Em suma e como já referido, apesar da economia social englobar um conjunto de organizações que têm como objetivo principal o benefício da comunidade e a satisfação de

necessidades sociais, sem a procura do lucro máximo, como cooperativas, fundações, instituições particulares de solidariedade social, entre outras, o foco do presente relatório recai sobre as associações mutualistas.

1.2. Mutualismo

De acordo com a União das Mutualidades Portuguesas, o Mutualismo é um movimento civil de solidariedade e previdência, que visa promover os valores da reciprocidade, da proteção e do desenvolvimento integral dos sujeitos (Calado & Ferreira, 2021). Esta corrente de pensamento surgiu no século XIX, durante a expansão do capitalismo e do industrialismo, como uma resposta às desigualdades sociais e às condições precárias de trabalho e vida das classes menos favorecidas.

Segundo o Decreto de Lei 59/2018 de 2 de agosto, artigo 1º:

As associações mutualistas são pessoas coletivas de direito privado, de natureza associativa, com um número ilimitado de associados, fundos patrimoniais variáveis e duração indefinida que, essencialmente, através da entreeajuda e da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e das suas famílias e em obediência aos princípios mutualistas, fins de auxílio recíproco de proteção social e desenvolvimento humano.

O mutualismo é um movimento no qual a participação democrática desempenha um papel central, uma vez que são os próprios membros que tomam as decisões em Assembleia Geral. Isso permite que os indivíduos participem ativamente e decidam coletivamente, influenciando as diversas ações de gestão através dos seus votos (Sequeira, 2017).

Na mesma perspetiva, de acordo com Pitacas (2009), o mutualismo é uma doutrina económica e social que abrange um conjunto sistematizado de ideias que refletem atitudes e comportamentos. É também um movimento social com a sua própria organização e ideologia, composto por mutualidades. A mutualidade é a forma institucionalizada que representa um grupo de pessoas e as suas relações, dedicada à defesa, promoção e prática dos princípios mutualistas. Constitui, assim, uma forma coletiva de organização social que tem como objetivo alcançar, em conjunto, objetivos como a cobertura de riscos sociais e a satisfação de necessidades sociais que não podem ser alcançadas individualmente. Essa conquista só é possível através do esforço e recursos

combinados de muitos, por meio de um processo cooperativo de ajuda e benefício mútuo. O que caracteriza as mutualidades é a sua atividade concreta e o modo de gestão.

Embora a evolução das diferentes formas de mutualismo tenha sofrido oscilações, uma constante na sua definição são os princípios estruturantes: a possibilidade de adesão voluntária; o princípio democrático, em que cada membro possui direito a um voto; a autonomia e independência das associações, mantendo sua identidade própria; e o espírito de solidariedade, caracterizando-se como organizações sem fins lucrativos (Calado & Ferreira, 2021).

O impacto do mutualismo é abrangente e estende-se a diferentes esferas da sociedade. As associações mutualistas têm desempenhado um papel fundamental na promoção do desenvolvimento socioeconómico e na construção de uma sociedade mais inclusiva e solidária.

Assim, e de acordo com Rosendo (1996), existem duas áreas principais de intervenção no mutualismo: a área social, que engloba a oferta de pensões de reforma e de sobrevivência independentes das disponibilizadas pelo setor público, e a área da saúde, que abrange os serviços próprios prestados pelas mutualidades, independentemente dos serviços públicos e privados de saúde. Nas últimas décadas, a área da ação social tem ganho cada vez mais destaque, com as entidades mutualistas a promoverem serviços relacionados ao apoio à terceira idade (como lares, centros de dia e apoio domiciliário), à infância (como creches e escolas), ao combate à pobreza e exclusão social (como cantinas sociais e apoio às pessoas vulneráveis), entre outros.

1.3. Mutualismo em Portugal

O mutualismo, enquanto sistema baseado na solidariedade e cooperação entre indivíduos, desempenha um papel significativo na sociedade portuguesa. As suas origens são representadas de formas divergentes por vários artigos e autores.

Os primeiros indícios do mutualismo em Portugal remontam ao século XIX, período de transformação socioeconómica significativa no país. De acordo com Garrido (2022), a influência das ideias socialistas e anarquistas trouxe consigo a valorização do

trabalho coletivo e da solidariedade, culminando na formação de associações mutualistas que buscavam amparar os mais desfavorecidos. No final do século XIX e início do século XX, o mutualismo português consolidou-se como um movimento social, ganhando importância através de associações de socorro mútuo, cooperativas de crédito e seguros. Autores como Pereira et al. (2022), destacam que esse período foi marcado pela criação de várias entidades mutualistas, com o intuito de fornecer apoio financeiro e proteção social aos trabalhadores.

O Movimento Mutualista ganhou de tal forma relevância que, em 1911, ocorreu o primeiro Congresso Nacional do Mutualismo, no qual foi apresentado um ambicioso programa de previdência social, abrangendo tanto os aspetos voluntários como os obrigatórios. Nessa mesma época, já se recomendava a ampliação da proteção a toda a população. O segundo congresso foi realizado cinco anos depois, resultando na criação da Federação Nacional das Associações de Socorros Mútuos (FNASM), que congregava e representava o Movimento Mutualista (Pereira et al., 2022).

No entanto, durante o período do Estado Novo (1933-1974), um regime autoritário em Portugal, o mutualismo enfrentou desafios significativos, revertendo-se esta tendência de crescimento. O governo centralizou o poder e controlou as atividades das associações mutualistas, procurando enfraquecer a autonomia dessas organizações. No entanto, mesmo com as dificuldades impostas, algumas entidades conseguiram resistir e manter-se ativas, contribuindo para a defesa dos direitos dos trabalhadores e promovendo a solidariedade em meio às adversidades. Com a Revolução dos Cravos, em 25 de abril de 1974, houve uma maior valorização destas associações como instrumentos de participação cívica e desenvolvimento social.

Apesar das dificuldades de modernização e adaptação às mudanças do tempo, atualmente, o mutualismo continua a desempenhar um papel vital na sociedade portuguesa, ajustando-se aos desafios contemporâneos e atendendo às necessidades emergentes da população.

É importante destacar que o mutualismo em Portugal não se restringe apenas às associações de âmbito local. Existem também entidades de caráter nacional, como a União

das Mutualidades Portuguesas (UMP), cujo objetivo é representar e apoiar as associações mutualistas em todo o país, promovendo a troca de experiências, a articulação entre as entidades e a defesa dos interesses coletivos.

As Associações Mutualistas estão sob a alçada do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, através da sua Direção Geral de Segurança Social e, atualmente, em termos legais em Portugal, o regime jurídico das Associações Mutualistas é regido pelo Código das Associações Mutualistas, Decreto-Lei nº 59/2018 de 2 de agosto (Pereira et al., 2022).

De acordo com a pesquisa de Broek et al. (2012), em Portugal, no ano de 2010, existiam 101 associações mutualistas que abrangiam cerca de 10% da população total e empregavam aproximadamente 1600 pessoas. Estas instituições estavam envolvidas em várias áreas de atuação, incluindo serviços relacionados a morte e funeral, seguros de vida e planos de poupança para a reforma.

A União das Mutualidades Portuguesa (2023) refere que, em 2018, existiriam 1 084 363 pessoas singulares e 46 123 pessoas coletivas inscritas como associados mutualistas.

Segundo Calado & Ferreira (2021), o movimento mutualista em Portugal “disponibiliza benefícios e serviços sociais a mais de 1 milhão de associados e 2,5 milhões de beneficiários, e promove o emprego num conjunto diversificado de áreas da proteção social, da saúde e da ação social, entre outras”. Estas associações totalizam mais de 5 mil trabalhadores, incluindo os colaboradores em funções e cargos de direção.

A DGSS, em 2023, divulgou a Lista de Associações Mutualistas Registadas até ao final do ano de 2022, traduzindo-se no total de 102 Associações, sendo que a maioria (65,69%) destas se localizam nos distritos do Porto e Lisboa, como demonstrado na Figura 1. Ao analisar os mesmos dados, conclui-se que a única Associação Mutualista registada no Distrito de Coimbra é A Previdência Portuguesa.

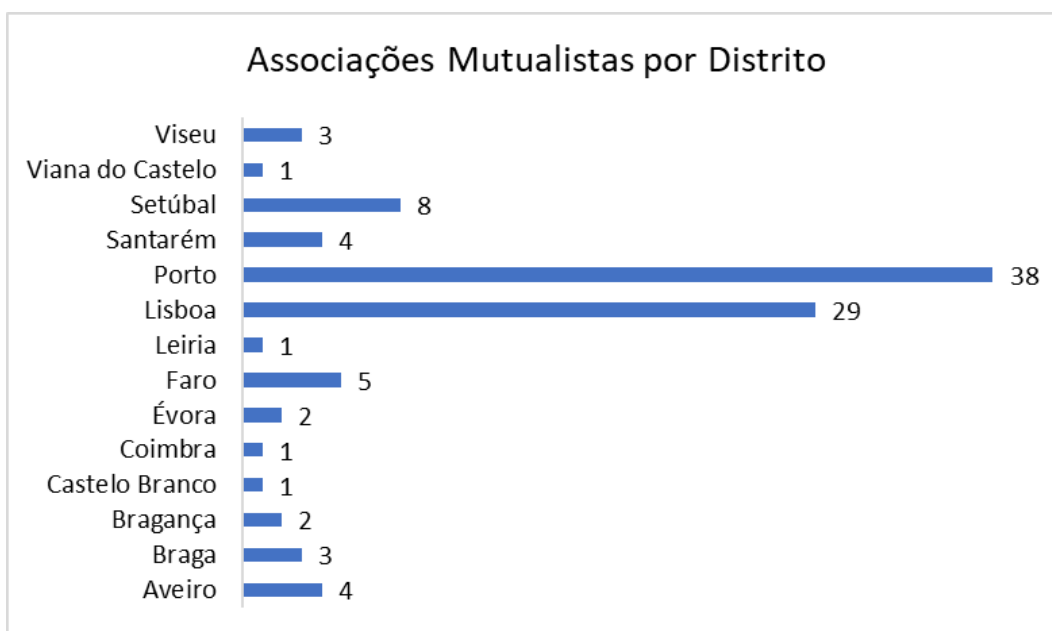


Figura 1: Associações Mutualistas por Distrito (Adaptado de Direção Geral da Segurança Social, 2023)

Embora a maioria das mutualidades desenvolvam diversas atividades simultaneamente, destacam-se as atividades sociais (70%) e as atividades financeiras e de seguros (20%) como a sua principal área de atuação (Calado & Ferreira, 2021).

Visto que as áreas de atuação são tão vastas e diferentes, as diferentes Associações Mutualistas, têm diferentes formas de atuação e, conseqüentemente, diferentes desafios e oportunidades. Sendo instituições sem fins lucrativos e suportando os seus objetivos estratégias nos valores mutualistas, a sua vantagem competitiva é conseguida através do equilíbrio entre o preço dos serviços e produtos, a qualidade dos mesmos e o seu valor, que é mais favorável e acessível à generalidade da população. O foco destas organizações é, ou devia ser, prestar o melhor serviço possível aos seus consumidores, procurando as melhores soluções para estes, tentando enquanto isto manter a estabilidade e sustentabilidade financeira (União das Mutualidades Portuguesas, 2023).

Em Portugal, salvo algumas exceções, o alcance das Associações Mutualistas, é ainda muito limitado, com uma projeção circunscrita e de influência local, sendo que para contrariar esta limitação, a maioria das entidades, procura alargar o conjunto de valências

e serviços que oferece. Isto permite ampliar a sua ação junto do público-alvo, conferindo evolução aos modelos de negócio e aos procedimentos de gestão.

Apesar do esforço acrescido na reestruturação dos processos destas entidades, as dificuldades e obstáculos no movimento mutualista são notórios, conseqüentes da transformação das sociedades e da adaptação social e de fatores estruturais do próprio movimento. A primeira fragilidade recai da dificuldade de definição em termos concretos, do seu enquadramento legal e regulamentar, uma vez que as instituições mutualistas operam dentro de um quadro normativo complexo, o que origina falta de controlo e rigor estatístico dentro das próprias entidades, que muitas vezes não têm registos atualizados do número da massa associativa e das suas características (Pereira et al., 2022).

A sustentabilidade financeira é um desafio constante, considerando que as instituições dependem de recursos financeiros para cumprir com os seus compromissos e expandir os seus serviços (Pereira et al., 2022 e Calado & Ferreira, 2021).

Adicionalmente, a falta de uma comunicação eficaz tanto internamente, entre os membros e a administração das instituições, quanto externamente, perante a sociedade, pode prejudicar a visibilidade e o reconhecimento do movimento, causando desconfiança e desmutualização (Pereira et al., 2022). É necessário desenvolver estratégias de comunicação adequadas e promover uma imagem positiva que demonstre o valor e a relevância das instituições mutualistas na sociedade (Calado & Ferreira, 2021).

Além disso, a existência de estruturas de gestão deficitárias pode comprometer a eficiência e a sustentabilidade das instituições. A falta de competências específicas por parte dos dirigentes, a ausência de mecanismos adequados de prestação de contas e supervisão, bem como a resistência à mudança, podem contribuir para essa situação.

A competitividade acentuada e a dificuldade de afirmação funcionam como motivadores à revitalização do movimento mutualista português. Essa revitalização está intrinsecamente ligada a fatores estruturais que estão relacionados à evolução e ao crescente impacto do setor da Economia Social no âmbito social e económico. Por um lado, verifica-se um aumento da vitalidade nas estruturas federativas que representam o

Movimento e na sua atuação junto das entidades mutualistas. Por outro lado, é possível constatar uma renovação e rejuvenescimento gradual, ainda que discretos, nas lideranças das instituições (Calado & Ferreira, 2021).

O Movimento Mutualista Português apresenta diversas forças e oportunidades que contribuem para a sua referida consolidação e crescimento. Uma das principais forças do movimento é a sua longa tradição e enraizamento na sociedade portuguesa, como salientado anteriormente, que se traduz numa reputação positiva que confere credibilidade e confiança às instituições, fortalecendo o seu posicionamento e reconhecimento perante a comunidade.

Além disso, o caráter solidário e cooperativo do movimento é uma vantagem significativa. As associações mutualistas baseiam-se na cooperação entre os associados, promovendo a partilha de riscos e a ajuda mútua. Essa solidariedade intrínseca aos princípios mutualistas é valorizada e apreciada pelos membros, que encontram nas instituições um espaço de apoio e proteção social.

No que diz respeito às oportunidades, destaca-se a crescente consciencialização da importância da Economia Social e do setor mutualista no panorama socioeconómico. As políticas públicas têm reconhecido o valor das associações mutualistas e incentivado a sua participação na construção de uma sociedade mais inclusiva e solidária. Esse contexto favorável cria oportunidades para a expansão e consolidação do movimento, bem como para a criação de parcerias com entidades públicas e privadas.

De igual modo, a digitalização e a evolução tecnológica oferecem oportunidades para a modernização e eficiência das associações mutualistas. A utilização de tecnologias digitais pode facilitar a gestão interna, melhorar a comunicação com os associados e otimizar os serviços prestados. A adaptação às novas tendências tecnológicas permite ao movimento mutualista explorar novas formas de interação e alcançar públicos mais amplos (Calado & Ferreira, 2021).

2. Apresentação da Entidade de Acolhimento

Na presente secção é apresentada A Previdência Portuguesa, entidade de acolhimento do meu estágio curricular. Começo por descrever a história da empresa, percebendo o contexto em que foi criada e a evolução institucional. Além disso, são apresentados a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da organização, os quais têm como objetivo dinamizar e otimizar as suas valências. Para uma melhor compreensão do modelo de negócio adotado, também é abordada a estrutura organizacional, mediante a apresentação do organograma e a descrição dos diferentes departamentos de trabalho.

2.1. História da Empresa

A Previdência Portuguesa (APP) é uma associação mutualista sediada em Coimbra e fundada, por um grupo de médicos, advogados, banqueiros, funcionários públicos, oficiais do exército e outros profissionais, a 11 de janeiro de 1929. A criação da APP surgiu da necessidade de proteger famílias diante das circunstâncias que afetavam a sociedade portuguesa no início do século XX, agravadas pela crise mundial de 1929.

Sendo uma organização associativa, a APP possui três entidades associativas, nomeadamente a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Os membros desses órgãos são escolhidos por meio de votação secreta dos associados da APP e exercem um mandato com duração de três anos.

Ao longo dos anos, a entidade passou por diversos períodos de crescimento e declínio de Associados, influenciados por fatores internos e externos, com mudanças na legislação, Estatutos e Benefícios, regulamento interno, modalidades disponibilizadas, aquisição de propriedades, entre outras.

Em 2020, com o objetivo de estabelecer maior proximidade com os Associados, foi inaugurada a Delegação de Santa Maria da Feira, proporcionando uma presença física mais acessível aos residentes na região Norte do país.

Em 2022, verificou-se o maior aumento do número de Associados registado nos últimos anos d'A Previdência Portuguesa, traduzindo-se num crescimento de 5,7% em relação a 2021 (A Previdência Portuguesa, 2023).

2.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos

A Previdência Portuguesa, tal como qualquer organização, tem definida a sua missão, visão e cultura de valores, de forma a alcançar os objetivos delineados. A sua **missão** consiste em garantir benefícios de segurança social, saúde, habitação, ensino, desenvolvimento cultural e qualidade de vida aos seus Associados, familiares e beneficiários, através de modalidades individuais e coletivas. Relativamente à **visão**, a Instituição ambiciona alcançar a excelência organizacional, tornando-se uma mutualidade de referência nacional, bem como garantir o respeito pelos valores mutualistas de solidariedade e participação associativa, elevados padrões de responsabilidade, sustentabilidade social e consolidação da Economia Social e do Terceiro Setor.

A atividade desenvolvida pela Instituição é orientada e alinhada pelos **valores**:

- Liberdade: A adesão à APP constitui um ato livre.
- Igualdade: Os Associados participam na vida da Associação através do voto e são iguais em direitos e deveres.
- Solidariedade: As necessidades de saúde e proteção social encontram resposta na ação integrada e solidária do conjunto dos cidadãos.
- Responsabilidade: A APP defende uma Responsabilidade Social ativa e um futuro sustentado.
- Autonomia: Promove a iniciativa e a auto-organização dos cidadãos de uma forma independente.

Todos estes fatores permitiram a elaboração e estruturação de um Plano Estratégico a ser aplicado entre 2021 e 2024, cujos **objetivos** principais são aumentar a massa associativa, potenciar a rentabilização do património, desenvolver novas valências, atingir a excelência organizacional e reduzir a pegada ecológica.

2.3. Valências

A Previdência Portuguesa está dividida em diversas valências que visam impulsionar e promover a dinamização e a atividade associativa. Estas valências são a Poupança, Vida, Saúde, Ensino, Habitação e Cultura.

2.3.1. Poupança

A atividade principal e original da APP é fornecer soluções de poupança, que consistem em 10 modalidades atuariais e 1 modalidade de capitalização, adaptadas às diversas necessidades dos Associados.

É através da subscrição das soluções de poupança, descritas na tabela do Anexo 1, que os consumidores se tornam Associados, sendo que as modalidades atuariais requerem o pagamento de uma quota mensal, calculada de acordo com uma fórmula atuarial, que engloba fatores como o capital subscrito e a idade do subscritor, e a modalidade de capitalização requer também o pagamento de uma quota mensal que é decidida aquando da assinatura da proposta contratual.

Os Associados da APP beneficiam de inúmeros descontos e vantagens, estabelecidos por meio de parcerias com empresas a nível nacional, com o intuito de fortalecer a área da poupança.

O desenvolvimento desta área é essencial e vital para a sobrevivência da Instituição e, neste seguimento, durante o meu estágio curricular, desenvolvi inúmeras tarefas no âmbito desta valência. A comunicação adequada e adaptada para o público-alvo pretendido dos produtos foi um dos principais focos da produção de conteúdos para as redes sociais e para a idealização e desenvolvimento de Campanhas promocionais. Durante este período fiz a análise dos resultados da Campanha utilizada para promover o produto “Poupança Crescente” e participei no desenvolvimento da Campanha de promoção do produto “Poupança Juventude”.

2.3.2. Ensino

O Jardim de Infância da Previdência Portuguesa (JIPP) foi inaugurado em 19 de janeiro de 1989 e é considerado pela APP como um empreendimento e investimento de grande valor e alcance social na vida da Instituição, operando como uma IPSS.

As suas instalações, localizadas no município de Coimbra, ocupam uma área de terreno de 2600 m² e têm capacidade para receber 120 crianças, com idades compreendidas entre os 4 meses e os 5 anos, através das respostas sociais de Creche e Pré-Escolar. Essa capacidade é dividida entre o ensino Pré-Escolar (65 crianças) e a Creche (52 crianças).

As minhas funções alocadas a esta área passaram pela captação de imagens dos utentes para a realização de um vídeo comemorativo do Dia do Mutualismo, organizado pela UPM e pela criação de artigos para a revista “Solidar”.

2.3.3. Saúde

Esta valência é desenvolvida através dos serviços prestados pela Clínica Previdência Saúde (CPS) e pela Clínica de Medicina do Trabalho Fernando Albergaria.

A Clínica Previdência Saúde é uma entidade que presta serviços de saúde em contexto clínico, incluindo serviços de diversas áreas médicas e enfermagem, recolha de análises clínicas, realização de exames e prescrição de receitas. Foi inaugurada em 2018 e oferece consultas médicas em mais de 15 especialidades, com preços diferenciados para Associados Aderentes, Associados Efetivos e Utentes de Economia Social. Em 2022, foram realizadas, em média, 277 consultas e atos clínicos por mês, registando um aumento de 3% de consultas mensais relativamente ao ano anterior (A Previdência Portuguesa, 2023).

A Clínica Fernando Albergaria, inaugurada a 11 de janeiro de 2022, presta serviços na área de Medicina do Trabalho, o que permitiu à APP seguir uma estratégia de diversificação, procurando capturar sinergias na área da saúde e também na promoção das modalidades atuariais junto de clientes empresariais.

Sendo uma das atividades e negócios mais recentes da APP, o seu desenvolvimento ainda está a ser alvo de estudo e estruturação, com a implementação de um plano estratégico e definição de objetivos comerciais e financeiros.

A Comunicação e Marketing das Clínicas são uma grande parte do trabalho realizado pelo Departamento que integrei, uma vez que o plano de Comunicação e Marketing destas ainda está a ser desenvolvido.

2.3.4. Habitação

A Previdência Portuguesa possui património imobiliário, em 5 concelhos, constituído por 23 propriedades de diferentes tipologias, avaliadas em mais de 13 milhões de euros, com uma elevada taxa de ocupação.

Esta área é vital à rentabilidade da Associação, uma vez que garante um retorno financeiro necessário para a atividade. O investimento na conservação dos imóveis tem vindo a valorizar significativamente este património e a aumentar o seu rendimento (A Previdência Portuguesa, 2023).

Esta valência é responsável pela gestão de obras nos Prédios de Rendimento e pela gestão de Inquilinato e do Economato.

2.3.5. Cultura

A valência da Cultura é suportada pelo projeto da Casa da Mutualidade - Galeria de Arte e Centro de Mutualismo, fundado em 2004 no âmbito das Bodas de Diamante da Instituição. A Sala Mário Nunes, local onde ocorrem exposições de arte mensais, foi inaugurada a 11 de janeiro de 2014.

As suas instalações acolhem exposições de arte e outras iniciativas culturais, como colóquios, formações, conferências de imprensa, lançamento de livros, entre outros eventos.

No decorrer do estágio, desenvolvi bastantes atividades relacionadas com a Cultura, seja na criação de textos, seja na divulgação e idealização de eventos relacionados.

2.3.6. Vida

Para o desenvolvimento desta área, A Previdência Portuguesa apostou num projeto de Residência Sénior, que ainda está em desenvolvimento. Este projeto associa os desígnios de proteção e promoção do apoio à população mais idosa à requalificação, conservação e reutilização do património imobiliário.

Com localização na baixa de Coimbra, a Residência Sénior é uma aposta que visa oferecer aos Associados cada vez mais benefícios que se enquadram nos princípios mutualistas. Tendo ofertas nas mais diversas áreas, a aposta no desenvolvimento de um projeto como este, espera acrescentar uma solução para os Associados mais idosos.

2.4. Organograma

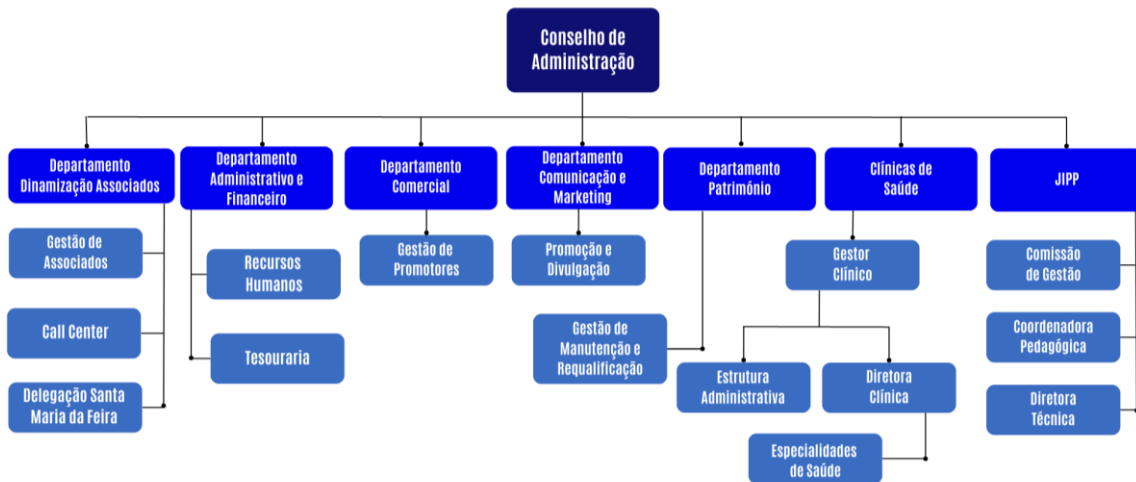


Figura 2: Organograma d'A Previdência Portuguesa (Elaboração Própria)

Para além das valências indicadas anteriormente, A Previdência Portuguesa conta com uma estrutura organizativa dividida em Departamentos, conforme é possível visualizar no Organograma da Figura 2.

Conforme mencionado anteriormente, A Previdência Portuguesa é regida por um Conselho de Administração, composto por cinco membros, sendo o seu Presidente o Dr. António Martins de Oliveira. Este órgão é responsável pelas decisões e deliberações de todas as ações e funções realizadas no quotidiano da empresa, representando a autoridade máxima na mesma.

De acordo com o Relatório de Gestão de 2022, a Instituição conta com 40 colaboradores, divididos entre a Sede (14 colaboradores), a CPS (2 colaboradores), a Clínica de Medicina de Trabalho (1 colaborador) e o JIPP (23 colaboradores). Para além destes, possui 12 Prestadores de Serviços e, teve, durante esse ano, 9 Estágios Curriculares de apoio aos serviços prestados na Sede e no JIPP. A taxa de rotatividade dos colaboradores é baixa em todas as valências, com exceção dos prestadores de serviços da Clínica, que variam com maior frequência.

A organização da Instituição em análise tem sido alvo de reestruturações frequentes resultantes, principalmente, da contratação de Diretores Financeiros, Comerciais e de Marketing com um grau de educação superior e experiência profissional.

Assim, no momento, a APP conta com quatro departamentos principais e gerais e com três departamentos específicos de gestão das valências.

O Departamento de Dinamização Associativa (DDA) tem a responsabilidade de gerir as operações na Sede, lidar com os Associados e gerir as suas contas (atendimento, registo e controle das propostas, atualização de informações pessoais, entre outras atividades), calcular a comissão dos promotores e também organizar o arquivo. Para além destas, é este departamento que faz a articulação com o Atuário, ou seja, com a entidade que regula o funcionamento dos produtos e modalidades de poupança atuariais que a APP oferece.

O Departamento de Comunicação e Marketing (DCM), que integrei durante o meu período de Estágio, responsável por desenvolver e implementar estratégias de comunicação e marketing para promover a APP, com funções que incluem o planeamento estratégico, o desenvolvimento da identidade da marca, a execução de campanhas publicitárias, a gestão de redes sociais, a dinamização de eventos e a calendarização e gestão da Casa da Mutualidade. Com o objetivo de reforçar e alavancar a sua presença digital, foi contratado um Diretor para o departamento no final de 2022.

O trabalho efetuado pela rede de promotores da APP, é gerido pelo Departamento Comercial, cujo objetivo é a angariação de Associados e subscrições de modalidades de poupança. Este departamento sofreu, também, uma reformulação, sendo que, de momento, conta com apenas um colaborador, que é também responsável pelo DCM.

O Departamento Administrativo e Financeiro é responsável pela gestão de recursos humanos, e de todas as tarefas relacionadas com a área, e pelos serviços de tesouraria de todas as valências e serviços da estrutura da Instituição. É encarregue pela execução de planos financeiros e pela monitorização contabilística, fiscal e financeira, procurando garantir e monitorizar o cumprimento das obrigações legais e regulamentares neste âmbito.

3. Atividades Desenvolvidas no Estágio

Conforme mencionado anteriormente, durante o meu estágio na A Previdência Portuguesa, integrei o Departamento de Comunicação e Marketing da organização, sendo que, em algumas ocasiões, também contribuí com tarefas de apoio ao Departamento Comercial.

Verifiquei que o Departamento de Comunicação e Marketing estava em processo de reestruturação e adaptação, devido à recente integração do diretor do departamento na empresa, que ocorreu alguns meses antes do início do meu estágio. Importa salientar que o referido departamento contava com dois colaboradores efetivos e estagiários curriculares, incluindo eu própria. Adicionalmente, ao longo do período em análise, foram alocadas mais duas estagiárias ao departamento, em momentos distintos.

O primeiro projeto que desenvolvi foi a elaboração de um Calendário Editorial de publicações nas redes sociais, utilizando a plataforma *Google Sheets*, cujo objetivo era fornecer a todos os membros do Departamento uma visão clara das necessidades de trabalho e das tarefas a serem executadas nessa área. Posteriormente, percebeu-se a necessidade de adicionar duas folhas a essa planilha: uma para eventos e outra para compilar todas as tarefas realizadas e a realizar nos projetos em desenvolvimento. Dessa forma, o Calendário evoluiu para se tornar uma ferramenta abrangente de Comunicação e Marketing. Atualmente, além da programação detalhada, é possível verificar a valência atribuída a cada projeto, evento ou publicação, assim como identificar o colaborador responsável pelo desenvolvimento de cada tarefa, o que facilita a comunicação eficiente entre todos os envolvidos.

No que diz respeito ao Marketing Digital das redes sociais, foi claro desde o início a necessidade de aumentar o número de seguidores, reconhecimento e *engagement* nas plataformas, tendo sido desenvolvidos projetos que fossem ao encontro desta meta. Assim, desempenhei várias tarefas, como a gestão das contas nas plataformas Facebook, Instagram e LinkedIn. Além disso, fui responsável pela produção de conteúdos para essas redes, incluindo a elaboração de textos e a criação de imagens para publicações. Tendo a Previdência Portuguesa um leque tão alargado de objetos de negócio, as publicações nas redes sociais são bastante diversificadas, ainda assim, e apesar da comunicação ter de

variar consoante o seu tipo, objetivo e público-alvo, um dos principais pontos estratégicos foi tentar sempre uniformizar a comunicação, de forma a polir a identidade da marca.

Outra responsabilidade importante foi a elaboração de relatórios de análise de métricas das redes sociais. Para isso, desenvolvi uma planilha no Excel que regista os resultados mensais e, posteriormente, elaborei relatórios de análise trimestral com base nessas informações. As considerações retiradas da elaboração destes relatórios foram e são úteis para ajustar as estratégias de *marketing* de conteúdo, tendo em vista a obtenção de melhores resultados.

Paralelamente, solicitei orçamentos e geri os pedidos de brindes e merchandising, estabelecendo o contacto entre A Previdência Portuguesa e as empresas fornecedoras deste material. Neste contexto, também efetuei o controlo das quantidades de itens de *merchandising* em armazém e atualizei as planilhas de gestão de *stocks*.

Contribuí para a elaboração de notas de imprensa e criei conteúdo para campanhas de SMS e email marketing, sendo estes integrados com os eventos e projetos que A Previdência Portuguesa estaria a desenvolver no momento, tendo o conteúdo, a linguagem utilizada e a forma de produção de texto de ser adaptada consoante os diferentes objetivos.

De igual forma, tive a oportunidade de escrever artigos para a revista da empresa, a “Solidar”, abordando temas relacionados a poupança, educação, sustentabilidade, entre outros. Esta revista tem como objetivo promover o trabalho desenvolvido pelas diferentes valências da empresa, bem como divulgar e disponibilizar conteúdos úteis, interessantes e importantes para os leitores nas áreas de negócio e atuação da mesma.

Particpei e auxiliei na organização de eventos, como a ISCAC *Business Week*, onde pude estabelecer contato com estudantes universitários, como *MasterClasses*, Feiras do Livro e outros eventos corporativos.

Um dos projetos de destaque em que estive envolvida foi a idealização, desenvolvimento e execução da campanha de ativação de marca "Viva La Selfie". Esta campanha foi realizada durante os concertos da banda *Coldplay* no Estádio Cidade de Coimbra, com o objetivo de aumentar a notoriedade e gerar *awareness* para a marca. A campanha foi dividida em duas fases: a primeira consistiu na entrega de cartões com frases

de músicas dos *Coldplay* aos fãs presentes nos concertos e a segunda fase envolveu a publicação de um vídeo patrocinado nas redes sociais, resumindo a ação. A Campanha foi um dos projetos em que estive envolvida de que mais me orgulho, uma vez que tive a oportunidade de fazer parte do processo desde a criação e desenvolvimento da ideia, até a implementação da mesma e até à apreciação e análise dos seus resultados, que foram extremamente positivos.

Adicionalmente, tive a oportunidade de participar ativamente na elaboração dos Planos de Comunicação e Marketing da APP e da Clínica Previdência Saúde para 2023. De igual forma, contribuí na elaboração de um Estudo de Mercado para a abertura de um Centro de Estudos.

Dado que A Previdência Portuguesa fez recentemente um investimento significativo em ferramentas e recursos atribuídos à área de Comunicação e Marketing, visando impulsionar o negócio e acompanhar os concorrentes, considero que o estudo abrangente da Transformação e Maturidade Digital é de extrema relevância neste contexto. Ao apostar no Marketing Digital e adotar plataformas digitais como parte dos processos estratégicos de Transformação Digital, a organização demonstra a sua compreensão da importância de se adaptar às exigências do ambiente digital em constante evolução. Além disso, como parte das minhas tarefas profissionais, pude contribuir para aproximar a empresa dessa realidade mais digital, o que reforça a importância de aprofundar o estudo nesse tema.

Assim, nos próximos capítulos irei contextualizar as noções de Transformação e Maturidade Digital e como estas se aplicam ao contexto organizacional e, mais pormenorizadamente, como A Previdência Portuguesa se classifica neste âmbito, uma vez que explorar estes conceitos, permitirá compreender de forma mais abrangente os esforços empreendidos.

4. Transformação Digital

A era em que vivemos é marcada pela rápida evolução da tecnologia, que tem desempenhado um papel fundamental na forma como nos relacionamos, trabalhamos e vivemos. Nesse contexto, a Transformação Digital (TD) emergiu como uma força disruptiva, impulsionando mudanças significativas em diversos setores da sociedade.

Sendo um tema que tem aumentado a sua expressão no que diz respeito a estudos acadêmicos e científicos, conferências de negócios e artigos de jornais acadêmicos e financeiros, é de fácil conclusão, que a TD está a ser um desafio transversal às indústrias, organizações e gestores dos mais diversos contextos e realidades (Hanelt et al., 2021).

A pandemia provocada pelo SARS-CoV-2 impulsionou a adoção de tecnologias digitais no contexto profissional, levando a uma reformulação, em muitos casos, do modelo de negócio das organizações. Essas mudanças e adaptações que as empresas foram obrigadas a realizar ativaram ou aceleraram o processo de Transformação Digital, mesmo na ausência de uma estratégia previamente delineada (Oliveira, 2020).

No decorrer deste capítulo, enquadrarei conceito de Transformação Digital, considerando a perspectiva de diversos autores, destacando as vantagens e desafios da implementação desse processo nas organizações. Além disso, irei realçar dois processos de implementação que visam garantir a otimização e a eficácia.

4.1. Conceito e Contextualização

A Transformação Digital é um conceito amplo e multidimensional, que abrange muito mais do que a simples implementação de tecnologia, daí a importância de tentar perceber a origem e contextualização deste conceito.

De acordo com Hanelt et al. (2021), existe Literatura extensa sobre a TD, contudo a falta de concordância entre os autores e a informação díspar partilhada por estes, confere um grau de dificuldade acrescido aquando da tentativa de definição deste conceito.

Seguindo a pesquisa de Kotarba (2018), Bloomberg (2018) e O’Leary (2022), para definir TD, é necessário, em primeiro lugar, compreender os termos “digição” e “digitalização”. A digição remete para processo de alteração da informação, do formato analógico para o formato digital, ou seja, a ação de transformar informação física em digital, pressionando teclas para inserir dados no computador. Já a digitalização é “o uso

de tecnologias digitais para alterar um modelo de negócios, produzindo novos rendimentos e novas oportunidades de criação de valor”¹ (Bloomberg, 2018), ou seja, o significado compreende os processos que são otimizados através de tecnologias digitais.

O artigo *“Impact of Digital Transformation on the Energy Sector: A Review”*, dos autores Nazari e Musilek, discute o efeito da Transformação Digital no setor da energia. Antes de abordar a TD, os autores esclarecem os termos relacionados, como “digação” e digitalização, que muitas vezes são utilizados de forma intercambiável, mas têm significados distintos. Enquanto a primeira se refere à conversão de informações analógicas em formato digital para que os computadores possam processá-las, a segunda envolve o uso de tecnologias e dados digitais para melhorar negócios e processos. Os autores enfatizam que cada estágio (digação, digitalização e Transformação Digital) é necessário, mas não suficiente para o próximo. Além disso, discutem os fatores críticos que diferenciam a digitalização/automação da Transformação Digital. Esses fatores incluem a adoção de tecnologias digitais, o uso de dados digitais, a criação de novas fontes de receita e a transformação dos processos de negócios (Nazari & Musilek, 2023).

A Transformação Digital refere-se à integração de tecnologias digitais em todas as áreas de uma empresa, visando melhorar a eficiência operacional, impulsionar a inovação e proporcionar uma experiência aprimorada aos clientes. No entanto, a Transformação Digital vai além da adoção de tecnologias, envolvendo também, a revisão e adaptação dos modelos de negócios existentes, a criação de novos produtos e serviços digitais e a melhoria da interação com os clientes por meio de canais digitais (Deloitte Digital, 2019). Ou seja, os autores Mergel et al. (2019, p. 12) defendem que a TD vai além da simples digitalização de processos e serviços. É uma abordagem holística que engloba aspectos como a mudança na cultura organizacional e a transformação das formas como a sociedade lida com a informação. Portanto, é fundamental que pesquisas nesta área considerem essa ampla perspectiva.

Existem, contudo, diversas definições sobre o conceito de Transformação Digital e o que este implica, como é possível visualizar na tabela 1:

¹ “(Digitalization is) the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities”.

(OECD, 2019)	"A Transformação Digital refere-se aos efeitos económicos e sociais da digitação e da digitalização." ²
(Gobble, 2020)	"A Transformação Digital é uma jornada e, para essa jornada, é necessário um mapa - neste caso, um plano claro orientado por uma estratégia digital." ³
(Hess et al., 2016, pág. 124)	"relacionada com as mudanças que as tecnologias digitais podem trazer ao modelo de negócio de uma empresa, ... produtos ou estruturas organizacionais" ⁴
(Deloitte, 2018)	"A Transformação Digital é a ponte essencial entre o negócio do presente e o negócio do futuro" ⁵
(Ebert & Duarte, 2018)	"A Transformação Digital trata de adotar tecnologias disruptivas para aumentar a produtividade, a criação de valor e o bem-estar social." ⁶

Tabela 1: Outras definições de Transformação Digital (Elaboração própria)

Para iniciar o processo de Transformação Digital, é essencial ter uma visão estratégica clara e uma compreensão profunda das necessidades e expectativas dos clientes. Além disso, é fundamental promover uma cultura organizacional que valorize a inovação, a colaboração e a agilidade (Deloitte Digital, 2019). É um processo que não é linear, uma vez que uma organização pode ter implementado um número de iniciativas digitais, contudo a TD pode ainda não estar maximizada (Westerman et al., 2014, pp. 183–254).

De acordo com o Relatório "*Industry 4.0: Building the digital enterprise*" elaborado pela PWC em 2016, a TD só acontece numa empresa, quando a sua administração e gestores de topo tornarem a Indústria 4.0 uma prioridade estratégica, integrando-a em

² "Digital transformation refers to the economic and societal effects of digitisation and digitalisation."

³ "Digital transformation is a journey, and a journey needs a map—in this case, a clear roadmap driven by a digital strategy."

⁴ "Concerned with the changes digital technologies can bring about in a company's business model, ... products or organizational structures"

⁵ "Digital transformation is the essential bridge between the business of today and the business of tomorrow."

⁶ "Digital Transformation is about adopting disruptive technologies to increase productivity, value creation, and the social welfare."

todas as decisões. Para os inquiridos neste estudo, isso implica que os líderes e executivos da empresa reconheçam a importância e o impacto da Transformação Digital e que dediquem recursos e esforços significativos para impulsionar essa mudança.

A Transformação Digital abrange uma ampla gama de mudanças nos modelos de negócio, cultura organizacional, hábitos e atividades dos colaboradores, bem como na entrega de produtos e serviços aos clientes, com o apoio total de tecnologias digitais. As empresas estão a implementar tecnologias digitais avançadas, como fabricação avançada, *Big Data*, *blockchain*, Inteligência Artificial e robótica, para transformar os seus modelos de negócio e aproveitar as vantagens da Transformação Digital (Nazari & Musilek, 2023).

Para compreender melhor a TD, é crucial perceber que não é um processo singular e monolítico, mas sim uma jornada multifacetada, com objetivos variados dependendo da indústria e do grau de Maturidade Digital da empresa. De acordo com o modelo estabelecido por Furr et al. (2022), a TD abrange quatro pilares: modernização das Tecnologias de Informação (TI), digitalização das operações, *marketing* digital e novos negócios digitais, os quais podem ser adaptados de acordo com o contexto e necessidades específicas de cada organização.

A modernização das TI envolve a atualização da infraestrutura tecnológica, permitindo o acesso a ferramentas atualizadas que aumentam a eficiência dos colaboradores, reduzem os custos de manutenção e melhoram a satisfação geral. Por sua vez, a digitalização das operações consiste na utilização de recursos digitais para otimizar, simplificar e racionalizar os processos existentes, visando substituir atividades analógicas por atividades digitais e reestruturar o sistema organizacional para atender às necessidades dos clientes atuais.

O pilar do *marketing* digital está direcionado para soluções digitais que têm como objetivo conquistar clientes, aumentar a visibilidade da marca, segmentar o público-alvo e realizar vendas *online*. Para isto, é necessário investir em recursos específicos como a recolha de dados e informações de mercado, bem como a aquisição de ferramentas digitais adequadas. Por fim, os novos negócios digitais requerem o desenvolvimento de habilidades inovadoras e digitais para testar e adaptar-se a novas fontes de crescimento, podendo envolver a criação de modelos de negócios, produtos e serviços inovadores, bem como colaborações com ecossistemas mais amplos (Furr et al., 2022).

4.2. Vantagens e Desafios

A implementação de processos de TD nas empresas dos mais diversos mercados e indústrias é um tópico de crescente relevância. À medida que a tecnologia avança a um ritmo acelerado, as empresas enfrentam a necessidade de se adaptar e aproveitar as oportunidades oferecidas pela era digital.

No entanto, existem obstáculos que retardam a sua propagação, como estruturas ou culturas inadequadas ou excessivamente heterogêneas nas empresas e falta de estratégias de TD e visibilidade do retorno do investimento (ROI). Existem também obstáculos externos, como a falta de reconhecimento de como o processo beneficiará toda a sociedade, escassez de competências e de uma força de trabalho qualificada, infraestruturas insuficientes ou inadequadas, regulação e proteção insuficientes do consumidor, e acesso limitado a financiamento, especialmente para pequenas e médias empresas (Ebert & Duarte, 2018).

Um dos benefícios da Transformação Digital é o aumento da satisfação do cliente, uma vez que permite oferecer uma experiência mais personalizada e eficiente, conferindo mais opções, novas experiências, novos produtos e serviços e uma maior facilidade na pesquisa e procura por preços mais baixos. A principal tendência da TD foi permitir que as compras sejam feitas a qualquer hora e lugar.

Além disso, possibilita o crescimento digital futuro, melhorando a eficiência operacional e reduzindo erros humanos. Aumenta, também, a agilidade da empresa, melhorando a comunicação e incentivando a colaboração entre equipas. Assegura ainda uma experiência de consumidor de alta qualidade, possibilitando a monetização de *software* (Javadi, 2022). No que diz respeito ao impacto nos colaboradores das organizações, alguns pontos positivos considerados são os modelos de trabalho mais flexíveis e adaptados ao estilo de vida de cada indivíduo.

É neste contexto que a TD é essencial para as organizações se adaptarem às exigências emergentes dos clientes e sobreviverem no futuro. Também permite que as empresas sejam mais competitivas numa economia em constante mudança devido aos avanços tecnológicos. A pandemia da COVID-19 acelerou ainda mais a adoção de tecnologias digitais, levando a uma maior ênfase na Transformação Digital, não apenas

para melhorar a experiência do cliente, mas também para atender às necessidades de outras partes interessadas, como utilizadores, administradores e gestores. São ainda vantagens deste processo o aumento da produtividade operacional, a redução de despesas, a integração interna, a criação de novas oportunidades de negócio e fontes de receita, a tomada de decisão aprimorada, tempos de resposta mais rápidos, a vantagem competitiva na qualidade dos produtos, a cultura de inovação e preparação para futuras interrupções (Nazari & Musilek, 2023).

Este ponto de ver a TD como um cenário de vantagem competitiva advém do investimento e na modificação da estrutura organizacional que muitas entidades realizam, desenvolvendo processos inteiramente novos e que, na maioria das vezes, obrigam à adaptação do modelo de negócios. Sendo este um grande desafio não só para a gestão como para os colaboradores.

Contudo, a TD também apresenta desafios significativos. Não se trata apenas de adotar novos *softwares*, tecnologias e processos mais eficientes e automatizados do que as práticas e processos tradicionais. Pode ser uma reinvenção completa do modelo de negócio principal da organização. Desafios como a gestão ineficaz de dados, processos de negócio ineficientes, restrições orçamentárias, falta de estratégias de negócio definidas, evolução das necessidades dos clientes e falta de competências dedicadas em tecnologias da informação, podem dificultar o estabelecimento deste processo (Javadi, 2022). Sem o delineamento estruturado e o conhecimento necessário para efetuar estas alterações, aquilo que teria potencial para melhorar todo o processo operativo, pode tornar-se o motivo do declínio de uma empresa.

Westerman et al. (2014, pp. 183–254), consideram que um dos maiores obstáculos para a implementação de processos de TD é a falta de urgência da mesma, ou seja, os gestores acomodam-se às realidades, não querendo adotar riscos e, para além disto, preferem investir noutros processos que entendem mais “urgentes” para a implementação das suas estratégias.

Nazari e Musilek (2023), no mesmo artigo já mencionado anteriormente, expõem alguns desafios, barreiras e problemas que a TD apresenta para as empresas e para a sociedade, apresentados na tabela 2.

	Tecnologias Digitais	Negócios	Sociedade
Desafios	Complexidade do sistema de logística; Adoção de tecnologia nova e complexa; Tecnologias obsoletas em utilização.	Falta de diretrizes específicas; Ambiente organizacional deficiente; Estrutura organizacional; Modelo de negócios e processos tradicionais; Falta de experiência para liderar iniciativas na área.	Desconfiança na TD; Resistência à mudança.
Problemas	Compatibilidade tecnológica; Habilidades técnicas insuficientes; Baixa qualidade dos dados.	Falta de visão; Visão estratégica da administração inadequada; Falta de estratégia digital coordenada; Pouco entendimento do processo de TD; Falta de estratégia de gestão de mudança.	Falta de formação nas novas ferramentas digitais; Benefícios não identificados; Recursos Humanos pouco profissionalizados na área; Falta de coordenação entre os diferentes <i>stakeholders</i> ⁷ .
Barreiras	Preocupações de segurança	Problemas orçamentais; Complexidade.	Falta de estruturação legal; Falta de infraestruturas; Legislação insuficiente e inadequada.

Tabela 2: Desafios, problemas e barreiras da TD (adaptado de Nazari e Musilek (2023))

4.3. Processos de Implementação da TD nas Organizações

Na Literatura existem diversas formas de avaliar a implementação da Transformação Digital numa Organização, sejam estas compostas por métricas específicas e quantitativas ou por indicadores referenciais que originam uma avaliação qualitativa.

⁷ *Stakeholders* são indivíduos, grupos ou organizações que possuem interesse, influência ou são afetados direta ou indiretamente pelas atividades, decisões e resultados de uma organização ou projeto.

4.3.1. Sete Pilares da Transformação Digital de Yasaman Javadi

Yasaman Javadi (2022), identificou sete pilares principais em que se baseia a Transformação Digital (Anexo 2) de uma organização, sendo que, segundo o mesmo, são necessários para uma empresa crescer mais rapidamente e alcançarem os objetivos de receita. Com a avaliação de cada uma destas áreas aplicadas à empresa em análise, é possível obter um resultado qualitativo do estado do processo de TD e os pontos necessários de serem melhorados para otimizar esse processo.

- 1. Auditoria e Análise (“Audit & Analysis”):** A auditoria e análise de marketing desempenham um papel fundamental na TD de uma organização. Esses processos envolvem a exploração do ambiente de marketing para avaliar o desempenho e direcionar atividades específicas. Além disso, fornecem uma visão detalhada das ferramentas utilizadas no enquadramento de marketing das empresas, sendo possível identificar pontos fracos e procurar formas eficientes de melhorar os resultados futuros. Este pilar segue uma série de passos que incluem a identificação das atividades, estratégias e canais de marketing utilizados, bem como o estabelecimento de metas e objetivos claros. É importante coletar informações e dados relevantes para realizar uma comparação detalhada e identificar possíveis lacunas e oportunidades. Com base nesses resultados, é possível elaborar um plano de ação e repetir o processo para garantir uma melhoria contínua. Envolve, ainda, a exploração de diferentes componentes, tais como a auditoria do ambiente de marketing, que abrange os fatores externos à organização, como políticos, demográficos, naturais e económicos. A auditoria do sistema de marketing avalia a capacidade da organização em coletar e analisar dados relevantes, permitindo o planeamento e controlo eficaz das atividades de marketing. A auditoria de conteúdo de marketing, por sua vez, visa fornecer uma visão abrangente das estratégias utilizadas e identificar oportunidades de melhoria na otimização para motores de busca e na presença online da empresa. Por fim, a auditoria de SEO concentra-se na análise de problemas fundamentais que afetam o desempenho nos motores de busca do website da empresa.

- 2. Verificação de Desempenho (“Performance Check”):** A verificação de desempenho permite às empresas avaliar a eficácia das suas estratégias operacionais. Essa análise é essencial para identificar eventuais problemas e agir prontamente. O processo de verificação de desempenho engloba a monitorização das atividades empresariais, ou seja, definir metas organizacionais e acompanhar as ações realizadas para alcançá-las. Isso proporciona uma redução nos custos operacionais e uma maior rapidez na obtenção dos objetivos de receita. Além disso, a otimização empresarial desempenha um papel crucial, visando melhorar o desempenho, a produtividade e as taxas de conversão. Ao analisar os processos operacionais, eliminar redundâncias e otimizar os fluxos de trabalho, é possível promover uma melhoria contínua nas taxas de conversão, receitas anuais e retorno sobre o investimento (ROI) da empresa.
- 3. Desenvolvimento Estratégico (“Strategy Development”):** A estratégia de desenvolvimento potencia o crescimento contínuo de uma organização. Envolve a definição de metas a curto e longo prazo, que incluem aumentar a lucratividade, concluir projetos dentro do orçamento, conquistar maior participação de mercado e melhorar a satisfação do cliente. Para criar uma estratégia eficaz, é necessário compreender os fatores internos e externos que influenciam a Transformação Digital. Isso envolve a definição de objetivos trimestrais, o estabelecimento de indicadores-chave de desempenho de marketing, a escolha dos canais de marketing adequados, a realização de diversas atividades de marketing e a segmentação do mercado com base em características específicas. Esses elementos combinados contribuem para o sucesso da Transformação Digital e para o alcance dos resultados desejados.
- 4. Processos de Negócio (“Processes”):** O processo da TD inclui o equilíbrio entre os diferentes setores e fatores que o influenciam. O alinhamento entre as áreas de marketing e vendas é fundamental para o sucesso da Transformação Digital nas empresas. Essa estratégia visa promover uma comunicação fluida, um planeamento conjunto e a definição de objetivos comuns, possibilitando que as equipas trabalhem em sinergia para alcançar resultados positivos. Além disso, a governança de processos desempenha um papel crucial, estabelecendo as regras e diretrizes que orientam as operações e o controle da organização. A execução

eficiente e a definição de papéis específicos também são elementos essenciais para o sucesso da Transformação Digital. Essas medidas contribuem para impulsionar o crescimento e alcançar as metas das empresas nesse contexto de mudança tecnológica.

5. **Tecnologia (“*Technology*”)**: A tecnologia permite a transição de operações não digitais para métodos digitais. Dentre das várias tecnologias utilizadas, destacam-se a Análise de Dados, que possibilita a obtenção de informações e a Automação, que otimiza os fluxos de trabalho. Para além destas, a Gestão de Relacionamento com o Cliente ajuda a compreender melhor o público-alvo, melhorar o atendimento ao cliente, aumentar as vendas e melhorar a retenção de clientes. A Inteligência Artificial e a utilização de diversas técnicas de Tecnologia de Informação são meios rápidos para transformar processos organizacionais tradicionais em operações avançadas e inovadoras.
6. **Pessoas (“*People*”)**: As pessoas desempenham um papel fundamental na Transformação Digital de uma organização. É necessário possuir talento adequado e uma equipa dedicada para atingir um nível superior de crescimento. Tanto os líderes como os colaboradores são partes essenciais neste processo. O fazer uso de tecnologias modernas confiáveis, ocorre uma transformação na cultura organizacional, nos modelos de negócio e nos processos, o que confere uma responsabilidade aos líderes, que têm como função adotar estratégias que otimizem todo o processo. Os colaboradores envolvidos no projeto de Transformação Digital têm o potencial para ajudar ao longo do percurso, auxiliando no desenho de uma abordagem de contacto primário, adequado às necessidades organizacionais.
7. **Objetivos de Negócio (“*Business Objectives*”)**: Este pilar aponta a importância da compreensão da visão e objetivos de uma empresa aquando da TD. Existem vários objetivos que as empresas podem almejar ao passar por este processo, tais como a otimização das operações e processos, visando a automação e a criação de uma estrutura ágil. Além disso, melhorar a experiência do cliente é uma oportunidade valiosa, permitindo que as empresas ofereçam serviços e produtos de forma mais eficiente e satisfaçam os seus clientes.

Aumentar a eficiência dos processos, promover a agilidade face às mudanças do mercado e reduzir os custos são outros objetivos relevantes, assim como a sustentabilidade e a análise competitiva. É fundamental compreender que a definição clara de objetivos empresariais é um elemento-chave para o sucesso da Transformação Digital. Esses objetivos orientam o planejamento estratégico e permitem que a empresa alcance melhores resultados, criando vantagens competitivas e impulsionando o crescimento.

4.3.2. A Estruturação da Transformação Digital de Westerman et al.

O livro "*Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*" explora a temática da Transformação Digital e como as empresas podem utilizar a tecnologia de forma eficaz para impulsionar a transformação dos negócios. A obra destaca a importância da liderança na condução da Transformação Digital e argumenta que os líderes devem assumir um papel ativo na criação de uma cultura digital e no alinhamento estratégico das tecnologias com os objetivos organizacionais.

De acordo com Westerman et al. (2014, pp. 183–254), existem quatro fatores influenciadores e essenciais para a implementação e desenvolvimento de processos ou estratégias de TD numa organização, sendo estes o Enquadramento da Mudança Digital, a Estruturação do Investimento, a Mobilização da Organização e a Sustentabilidade da Transição.

A implementação de estratégias de Transformação Digital nas empresas requer a abordagem de três áreas-chave no início do processo, que lhes permitem o enquadramento da mudança digital. Essas áreas são Sensibilização, Definição do Ponto de Partida e Criação de uma Visão Partilhada. A área de Sensibilização envolve garantir que os líderes compreendem as potenciais ameaças e oportunidades que essas estratégias trazem para a empresa. A segunda área, Definição do Ponto de Partida, consiste em estudar e avaliar o modelo de negócio existente para garantir que os projetos delineados estejam alinhados com os objetivos estratégicos. Por fim, a terceira área, Criação de uma Visão Partilhada, visa assegurar que todos os envolvidos estejam alinhados na implementação desses processos. Para avaliar as áreas identificadas, os autores elaboraram uma tabela

(Anexo 3.1) que, através de uma escala numérica, permite responder à questão: “A sua organização tem abordado o desafio digital de forma adequada?”⁸.

Na análise do investimento, o mesmo livro apresenta três passos adicionais, para cada um dos quais é efetuada uma apreciação (Anexo 3.2), através da atribuição de pontos seguindo uma escala numérica. Portanto, os pontos essenciais a serem avaliados incluem: Transformar a Visão em Ação, ou seja, converter a visão da Transformação Digital em metas estratégicas por meio do delineamento de um plano de ação; Estabelecer Mecanismos Orientadores; e, por último, Financiar o Processo, que envolve a criação de um portfólio de investimentos e uma análise financeira detalhada.

Para mobilizar a organização e obter um alto impacto na TD, o livro destaca três perguntas fundamentais (Anexo 3.3). A primeira questão diz respeito à sinalização adequada das ambições e benefícios da Transformação Digital para toda a organização. É essencial comunicar de forma clara e suficiente para garantir que todos compreendam a importância e as vantagens dessa iniciativa. A segunda pergunta refere-se à conquista do direito de envolver os colaboradores. O autor salienta a importância de criar dinamismo com os funcionários, envolvendo-os ativamente na cocriação de soluções e garantindo a participação daqueles que serão responsáveis pela implementação das mudanças. Ao envolver as pessoas desde o início e permitir que elas contribuam para as soluções, aumenta-se o comprometimento e a aceitação das transformações propostas. Por fim, os autores enfatizam a necessidade de estabelecer novos comportamentos através da mudança cultural impulsionada pelas tecnologias digitais. É fundamental utilizar essas ferramentas para alterar a forma como as pessoas trabalham e colaboram, encorajando uma mentalidade e práticas de trabalho mais alinhadas com a Transformação Digital.

Após as três fases anteriores surgem lacunas de habilidades, métricas e incentivos desalinhados e a tendência dos gestores de topo é assumir que a transição digital está a avançar sem problemas. É fundamental enraizar as novas práticas digitais na experiência do cliente, operações e cultura de trabalho para manter o impulso da Transformação Digital. Caso contrário, a visão e os objetivos de negócio ficam em risco. Assim, a construção e desenvolvimento de capacidades fundamentais, a definição da estrutura de recompensas

⁸ *"How well has your organization framed the digital challenge?"*

e incentivos, bem como a mensuração e monitorização, tornam-se os indicadores a avaliar neste patamar. Os autores, utilizam o mesmo modelo quantitativo de avaliação (Anexo 3.4).

Com a análise conjunta e sequencial destes fatores, é possível avaliar todo o processo de TD de uma empresa, permitindo que esta reúna informações sobre os pontos e áreas que precisam de ser melhorados, tendo em vista a otimização de todo o processo. O Índice calculado com base nas diferentes tabelas pode também ser usados para comparar a posição da empresa com outras organizações.

5. Maturidade Digital

A Transformação Digital é um processo contínuo nas organizações que culmina na Maturidade Digital. Assim, ao longo do Capítulo 5, vou abordar as aplicações deste indicador de avaliação no contexto da implementação de processos de TD.

5.1. Conceito e Contextualização

A Maturidade Digital é o estado alcançado pelas organizações em termos de esforços de transformação, indo além da simples implementação de tecnologias. Envolve o alinhamento estratégico da empresa, da força de trabalho, da cultura, da tecnologia e da estrutura para atender às expectativas digitais de clientes, colaboradores e parceiros. É um processo em curso de adaptação ao cenário digital em evolução (Chanias & Hess, 2016).

No estudo realizado por Westerman et al. (2014), é abordado o conceito de Maturidade Digital no contexto da estruturação do modelo descrito na secção 4.3.2. Os resultados desta pesquisa fornecem evidências de que as empresas com maior Maturidade Digital alcançam um desempenho organizacional superior. Esta abordagem é corroborada pelo relatório intitulado “*Digital Business: Towards a Value Centric Maturity Model*”, de Shahiduzzaman et al. (2017), que destaca que as organizações atingem o nível mais elevado de maturidade quando possuem tanto uma base digital sólida (indicadores de capacidade digital) e compreendem como utilizar essa base para obter vantagens estratégicas nos negócios (indicadores de impacto digital).

No contexto do desenvolvimento da MD nas empresas, é crucial compreender quais organização estão a alcançar esse nível e como as demais podem acompanhar esse ritmo. Neste sentido, um estudo realizado por Kane et al. (2017) teve como objetivo identificar empresas digitalmente maduras. Os líderes empresariais foram convidados a imaginar uma organização ideal transformada por tecnologias e capacidades digitais, capazes de melhorar processos, envolver talentos em toda a organização e impulsionar novos modelos de negócio geradores de valor. Com base nessas avaliações, as empresas foram classificadas em três grupos: aquelas nos estágios iniciais de desenvolvimento digital, empresas em desenvolvimento digital e empresas em processo de maturação digital. Durante o estudo, observou-se que a maioria dos líderes empresariais reconhece a importância dos negócios digitais, embora o progresso em direção a esse ideal varie entre

as organizações. Verificou-se que a proporção de cada grupo permaneceu praticamente a mesma ao longo do tempo. As empresas que estão em processo de maturação digital apresentam características distintas, como a centralidade do digital para o negócio principal e a adoção da tecnologia para conduzir os negócios de maneiras fundamentalmente diferentes. Além disso, essas empresas abordam estratégia, talento, estrutura organizacional, cultura, inovação e tecnologia de forma diferenciada. Enfatiza-se a importância da seleção e desenvolvimento de uma liderança sólida, ressaltando que a abordagem da estratégia digital é o fator mais crucial nesse processo de MD.

5.2. Aplicação da Maturidade Digital

A compreensão prática e a análise do impacto que esta métrica de avaliação da Transformação Digital nas organizações conferem um valor extremamente importante para qualquer empresa, independentemente da sua área de atuação ou setor de negócios.

Não podemos negar a existência de uma relação direta entre o tamanho de uma empresa e o nível de MD. Para progredir neste caminho, as organizações são obrigadas a passar por uma transformação estrutural da sua cultura organizacional, o que implica necessariamente uma melhoria nos conhecimentos digitais sobre os recursos disponíveis.

A adoção de uma estratégia de Maturidade Digital oferece às empresas a oportunidade de obter uma vantagem competitiva mais resistente e alcançar um retorno maior em comparação com seus concorrentes. No entanto, é fundamental reconhecer que as transformações necessárias para atingir esse objetivo são complexas e abrangem várias áreas que não podem ser ignoradas. Para além da responsabilidade das empresas em implementar as mudanças necessárias, as instituições nacionais e europeias desempenham um papel crucial nesse movimento, devendo criar um ambiente favorável à TD, disponibilizando os recursos humanos e financeiros necessários e estabelecendo uma regulação equilibrada, entre outros fatores essenciais (Abecasis et al., 2021).

O Índice de Maturidade Digital avalia as competências e os resultados de uma organização face ao desafio da Transformação Digital. Assim, torna-se possível estabelecer as estratégias futuras dentro de uma organização e possibilita a avaliação do estágio final da TD. Existem vários modelos de Maturidade Digital disponíveis para ajudar a determinar o nível de uma organização, sendo que nos próximos tópicos vou apresentar dois destes.

5.2.1. Modelo Avaliação da Portugal Digital e IDC

A Portugal Digital, plataforma criada para acelerar a Transformação Digital do país, e a IDC, elaboraram um Modelo de avaliação da Maturidade Digital, cuja metodologia estabelece cinco níveis de maturidade, representados na tabela 3.

1	AD HOC	Indiferente ao Digital	A tecnologia não é importante ou não é uma prioridade para o negócio. A empresa não sente necessidade de mudar e não tem uma estratégia para digitalizar. Os processos são maioritariamente manuais.
2	Oportunística	Principiante Digital	A tecnologia começa a desempenhar um papel na forma como o negócio funciona, mas a empresa não utiliza ou apenas começou a utilizar tecnologias digitais como <i>cloud</i> , com planos táticos para a digitalização.
3	Repetitiva	Praticante Digital	As tecnologias são chave para o negócio e um conjunto de tecnologias digitais é utilizado. Uma estratégia de digitalização foi introduzida. Automatização de processos é chave para tratar ineficiências.
4	Gerida	Competidor Digital	Tecnologias para transformar o negócio são essenciais. A empresa tem uma estratégia para adotar as tecnologias digitais e digitalizar-se. As áreas de foco são em mudar o envolvimento do cliente, automatização de processos, e a simplificação das operações para se tornar mais ágil.
5	Otimizada	Nativo Digital	As tecnologias digitais estão embebidas no negócio e são utilizadas para disrupção de mercados, agilidade, e resiliência digital. A empresa tem uma estratégia digital integrada e é orientada por dados, centrada no cliente e a generalidade dos processos estão automatizados.

Tabela 3: Níveis de Maturidade do Modelo de Avaliação da Maturidade Digital, Portugal Digital e IDC (retirado e adaptado de (Missão Portugal Digital, 2023))

Este modelo avalia a maturidade com base em 6 dimensões de avaliação, conforme ilustrado na tabela 4, que são analisadas nas vertentes práticas, de projetos e de tecnologias implementadas ou não nas organizações.

Estratégia e Inovação	Uma empresa tem maturidade quando está aberta à mudança e inovação e tem a capacidade de planear e fomentar de forma contínua a TD da empresa. O sucesso num mercado digital requer a criação de uma mentalidade voltada para a inovação que permita à empresa ser mais resiliente e adaptável à evolução e mudanças no mercado.
Clientes	É a capacidade de abordar o negócio com foco no cliente, oferecer boas experiências com base no que o cliente precisa e como quer ser tratado, suportadas por tecnologia que permita o envolvimento e conhecimento. A experiência do cliente é a perceção e resposta emocional deste à relação e interações que tem com a empresa.
Capital e Finanças	Consiste na capacidade da empresa gerir a sua rentabilidade de forma sustentada, conhecendo em cada momento a situação atual e tendo capacidade de prever os resultados. As PME's líderes garantem que informação financeira correta está disponível quando necessário e exibem maior foco em alcançar rentabilidade sustentada.
Cibersegurança e Privacidade	Capacidade de proteger os dados da empresa, dos clientes, parceiros e colaboradores.
Processos e Operações	É a capacidade de tornar a empresa mais ágil e eficiente através da digitalização de processos e automatização de tarefas. Empresas líderes focam-se em utilizar analítica para obter informação decisiva.
Parcerias	Capacidade de criar um ecossistema dinâmico de parceiros que ajudem a empresa a ter sucesso num mercado cada vez mais digital. Para uma empresa pequena os parceiros são fundamentais para aumentar a presença no mercado e as suas capacidades competitivas.

Tabela 4: Dimensões do Modelo de Avaliação da Maturidade Digital, Portugal Digital e IDC (retirado e adaptado de (Missão Portugal Digital, 2023))

5.2.2. *Digital Acceleration Index (DAI) da BCG*

O Índice de Aceleração Digital, desenvolvido pelo *Boston Consulting Group (BCG)*, é uma ferramenta utilizada para avaliar a evolução da Maturidade Digital de uma empresa ao longo do tempo. Ao contrário de outras métricas que analisam apenas o estado da MD num determinado momento, o objetivo do Índice de Aceleração Digital é fornecer uma visão abrangente da MD de uma economia e acompanhar a sua progressão.

Neste modelo, o nível de MD é determinado com escala de quatro dimensões, possíveis de analisar na tabela 5, que depois podem ser alargadas e traduzidas num valor entre os 0 e os 100 pontos, com trinta e seis dimensões divididas ao longo de seis blocos.

Digital Starter	As equipas de negócios e de TI colaboram ocasionalmente em iniciativas digitais, mas com base em necessidades pontuais e com pouca coordenação entre elas. A visão em relação às tecnologias e à sua integração com a empresa ainda carece de clareza e definição.
Digital Literate	Existe uma conscientização da importância do digital e um plano estratégico definido para reduzir as lacunas existentes. Estão em curso esforços para digitalizar os processos e as unidades de negócio e funções já estão a implementar iniciativas digitais, embora de forma segmentada.
Digital Performer	As áreas de negócio e TI desenvolveram competências conjuntas abrangentes, trabalhando de forma integrada na gestão do digital e obtendo êxito no desenvolvimento e na comercialização de iniciativas digitais. Além disso, alguns negócios mais inovadores já foram lançados com sucesso.
Digital Leader	O Digital está completamente integrado em todos os aspectos da organização, abrangendo inovação, proposta de valor, tecnologias e operações, sendo reconhecido como um dos principais impulsionadores de valor para a empresa. A estratégia digital e o plano de ação estão definidos, e as iniciativas são consistentes com essa estratégia, impulsionando-a de forma coerente.

Tabela 5: Níveis de Maturidade do DAI (retirado e adaptado de (Abecasis et al., 2021))

Na tabela 6, é possível então verificar esses seis blocos de construção deste modelo, enfatizando o objetivo de cada um. O primeiro bloco, analisa se a estratégia geral de uma empresa tem uma abordagem digital evidente ou se pelo menos reconhece a importância de ter metas bem definidas e comunicadas em toda a organização.

O segundo bloco aborda a digitalização dos setores essenciais do negócio, dividida em três subpartes: "Oferta ao Cliente e Entrada no Mercado", que avalia o uso de soluções digitais para melhorar a jornada do cliente, o marketing e as vendas; "Operações", que foca na presença de tecnologias da Indústria 4.0 na fabricação e na cadeia de suprimentos; e "Funções de Suporte", que mede a automação de processos repetitivos e de alto volume, como atendimento ao cliente, contabilidade e folha de pagamento, por meio de robôs ou inteligência artificial. A dimensão "Novos métodos de trabalho" enfoca o estilo de trabalho e a contratação e retenção de talentos digitais, além de abordar a cultura da empresa e se a abordagem digital é difundida de cima para baixo na organização.

Adicionalmente, a quarta parte é dedicada à Inovação Digital, analisando como a empresa utiliza o ambiente digital para desenvolver novos produtos e serviços, incluindo fusões e aquisições e investimentos em *startups*. O quinto bloco oferece uma visão geral de como a empresa utiliza dados para impulsionar o crescimento, abrangendo estratégia de dados, governança, Internet das Coisas, Inteligência Artificial e Cibersegurança.

Finalmente, o último bloco concentra-se na existência (ou ausência) de ecossistemas digitais entre a empresa e os seus parceiros comerciais, medindo o grau de integração das plataformas num posicionamento integrado para o cliente final (Abecasis et al., 2021).

Digital como motor da estratégia	A visão, o nível de ambição, as prioridades e o alinhamento e o <i>roadmap</i> digital de uma organização.		
Digitalização dos setores essenciais do negócio	<p>Oferta ao cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Jornadas de clientes E2E I&D de Produto Marketing digital Personalização Metodologias de venda de última geração Preço dinâmico 	<p>Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> Indústria 4.0 Cadeia logística digital Compras Operações de serviço 	<p>Funções de suporte</p> <ul style="list-style-type: none"> Centro corporativo Serviços partilhados e centros de excelência Serviço ao cliente
Novos métodos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Liderança e Cultura Organização e gestão Competências e pessoas Acelerador de Transformação Digital 		
Novas áreas de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Novos serviços/produtos digitais Grau de disrupção digital Incubação de <i>startups</i>, Venture Capital, fusões e aquisições 		
Poder dos dados e da tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de dados Gestão de dados Inteligência Artificial Plataformas digitais e de dados 	<ul style="list-style-type: none"> Função IT de classe mundial <i>Internet of Things</i> Cibersegurança 	
Integração de ecossistemas	<ul style="list-style-type: none"> Ecossistema digital <i>go-to-market</i> Ecossistema digital modelo operacional 		

Tabela 6: Blocos de Maturidade do DAI (retirado e adaptado de (Abecasis et al., 2021))

6. A Transformação e a Maturidade Digital nas Associações Mutualistas

Neste capítulo apresenta-se uma contextualização da conjuntura portuguesa, sendo apresentados dados concretos sobre a evolução da transformação e da Maturidade Digital no seio das Associações Mutualistas, visando a recolha de dados para efetuar uma análise comparativa com a realidade d'A Previdência Portuguesa.

6.1. O Contexto Português

De acordo com o Índice de Digitalização da Economia e Sociedade de 2022, Portugal encontra-se na 15ª posição de entre os 27 Estados-Membros da União Europeia (Anexo 4), tendo evoluído positivamente ao longo dos últimos anos. A pontuação média atribuída a Portugal é dividida nas dimensões “capital humano”, “integração das tecnologias digitais”, “serviços públicos digitais” e “conectividade”, sendo que apenas nesta última tem uma pontuação abaixo da União Europeia (European Commission, 2022).

Portugal ocupa o 14º lugar na dimensão "capital humano", verificando-se que mais de metade da população do país possui competências digitais necessárias para o contexto digital atual. Apesar da percentagem de especialistas em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) empregados, da representação das mulheres como especialistas em TIC e da formação em TIC fornecida pelas empresas portuguesas, ser superior à média da UE, há espaço para melhorias em relação a outros países, principalmente no que diz respeito à mão de obra qualificada, diretamente aliado à educação, à formação contínua e à retenção de talento nas empresas.

Embora Portugal seja um dos países em análise com melhor desempenho em termos de cobertura de banda larga rápida e cobertura de rede fixa de capacidade muito elevada e embora a adesão à banda larga fixa em geral representar um crescimento percentual, a nível da “conectividade” ainda há muita margem de melhoria. Os preços praticados pelas empresas operadoras portuguesas são cada vez mais altos, no entanto o aumento do índice de preços está muito abaixo da média europeia.

Portugal alcançou o 12º lugar na integração de tecnologias digitais nas atividades empresariais na UE, demonstrando um avanço em relação ao ano anterior. No entanto, é importante salientar que a utilização das oportunidades de comércio *online* por parte das empresas portuguesas diminuiu, resultando numa queda no volume de negócios do

comércio eletrónico. Além disso, a adoção de serviços de computação em nuvem e o acesso a mega dados pelas empresas portuguesas ainda se encontram abaixo da média da UE. Por outro lado, aproximadamente 52% das empresas em Portugal possuem pelo menos um nível básico de digitalização, aproximando-se da média da UE nesse aspeto. É relevante destacar que ocorreu um aumento significativo na partilha eletrónica de informações e no uso das redes sociais pelas empresas portuguesas, sendo notável que Portugal se destaca na adoção de Inteligência Artificial e possui uma percentagem significativamente maior de empresas que promovem práticas ambientalmente sustentáveis através das TIC, em comparação com a média da UE. “A digitalização e a inovação ocupam um lugar de destaque na agenda de Portugal, estando a ser impulsionadas por medidas de política pública e pela atribuição de incentivos setoriais específicos às PME.”

Na última dimensão, “serviços públicos digitais”, Portugal tem um comportamento muito semelhante ao da UE. A concretização da ambição de Portugal em tornar-se digital por definição está em curso, com mais de 95% dos principais serviços públicos disponíveis *online*. A Estratégia Nacional para a Transformação Digital da Administração Pública fortalece o compromisso do país em fornecer serviços públicos digitais integrados e sem interrupções, alinhados com os principais eventos da vida dos cidadãos e o ciclo de vida das empresas (European Commission, 2022).

Segundo este relatório, a dimensão digital concentra 22,1% do montante global do Plano de Recuperação e Resiliência do país, o que confere uma apreciação bastante positiva do investimento financeiro a ser feito nesta área. O plano estratégico de medidas digitais em Portugal engloba três áreas fundamentais: educação e formação em competências digitais, Transformação Digital das empresas e digitalização do setor público. Estas medidas têm como propósito impulsionar a sustentabilidade das finanças públicas, fomentar um ambiente de negócios competitivo e assegurar a eficiência da Administração Pública.

A crescente preocupação com a Transformação Digital e o acompanhamento da evolução dos tempos é notória na realidade portuguesa, também pelo crescente número de iniciativas relacionadas com o tema. Um exemplo é a iniciativa “Portugal INCoDe.2030”, criada em 2017, que pretende despertar e garantir o desenvolvimento de competências digitais como ferramenta para a preparação de uma sociedade orientada para o futuro e

para as novas oportunidades que surgem face a acelerada adoção das tecnologias de informação e comunicação. Deseja capacitar profissionalmente a população ativa, promover a especialização em tecnologias digitais e assegurar as condições para a produção de novos conhecimentos, potencializando a investigação na área das tecnologias e a utilização de inteligência artificial.

Em 2022, a IDC realizou um inquérito a 193 empresas de diferentes setores de atividade, com os objetivos de analisar as prioridades das empresas no que diz respeito a novos modelos de negócio digitais, identificar as prioridades das iniciativas de tecnologias digitais para o ano de 2023 e, adicionalmente, perceber os riscos considerados mais prováveis e com maior impacto nos próximos dois anos seguintes. No relatório apresentado, concluiu-se que a maioria das empresas (58%), planeava aumentar o investimento tecnológico realizado no ano seguinte.

Para além disto, percebeu-se que a Inteligência Artificial e a Robótica são mais utilizadas pelas empresas portuguesas do que pela média da EU, o que se traduz num fator positivo para o âmbito nacional. No entanto, a escassez de talento é uma das principais preocupações das empresas no contexto da TD (IDC et al., 2022).

Num estudo elaborado com o objetivo de investigar se as PME portuguesas da Região Centro sabem o que é a TD, se já implementaram ou pretendem implementar processos relacionados e ainda, se existem relações entre a não implementação com a complexidade ou com o investimento necessário para a aquisição de novas tecnologias, concluiu-se que a maior percentagem destas empresas não sabe o que é a Transformação Digital e que, apesar da maioria admitir que existem benefícios na sua implementação, não existe pretensão de avançar com o processo (Pereira, 2020).

Um estudo elaborado pela NovaSBE *Center for Digital Business & Technology* em colaboração com a EY, intitulado “Estudo da Maturidade Digital das empresas portuguesas”, teve como objetivo aferir os níveis de Maturidade Digital e de confiança das empresas portuguesas em relação ao futuro digital. A amostra do estudo é composta por 102 participantes, dos quais 80% têm cargos de administração ou direção de topo, sendo que apenas uma pequena parte destes (5%) identificou não ter iniciado ainda o processo de TD.

O estudo analisou a Maturidade Digital em cinco dimensões: estratégia e liderança, experiência do cliente, produtos e serviços, pessoas e organização, e gestão da informação e risco. A maioria dos participantes relatou um nível de desenvolvimento acima da média em todas as dimensões, com exceção da estratégia e liderança, pessoas e organização, e gestão de informação e risco, onde foram identificadas oportunidades de melhoria. A TD nas empresas parece começar pela experiência do cliente e pelo desenvolvimento de produtos e serviços, enquanto outras áreas enfrentam desafios maiores, especialmente no que diz respeito à estratégia e liderança. A falta de uma estratégia clara e de lideranças capazes de implementá-la impacta a avaliação e o resultado deste processo.

Durante a análise, verificou-se que os setores de distribuição e retalho apresentaram níveis inferiores de Maturidade Digital na maioria das dimensões, ao passo que o setor da energia demonstrou um desenvolvimento mais positivo, exceto no que diz respeito às capacidades das pessoas e aos processos de trabalho. Os setores dos media, das telecomunicações, do entretenimento e do setor financeiro revelaram um nível intermédio de maturidade. Todos os setores registaram um maior desenvolvimento na digitalização da experiência do cliente, com exceção do setor dos media. O setor do turismo destacou-se positivamente em várias dimensões (Anexo 5).

A maioria dos participantes reconhece a importância da experiência do cliente, porém apenas metade deles relata um desenvolvimento significativo no tratamento diferenciado de segmentos e no controle das interações nos diferentes canais. As empresas portuguesas ainda têm um caminho a percorrer no que diz respeito à personalização e à gestão eficiente de informações para melhor compreender os clientes e os canais. Os setores de energia, turismo, financeiro e media são os que se destacam nessa área, enquanto o setor da distribuição apresenta uma maior variação nas respostas, e os setores de energia e financeiro são pioneiros no controle da experiência nos canais. No entanto, o setor do turismo revela uma disparidade entre a importância atribuída e o desenvolvimento efetivo nessa área.

Em relação à dimensão de produtos e serviços, apenas 11% dos inquiridos fazem uma avaliação baixa em relação à abordagem de inovação das suas empresas no contexto digital. A maioria dos participantes do setor da Energia (91%) afirmou que as suas empresas

adotam uma abordagem proativa de inovação no meio digital. Por outro lado, os setores da Distribuição (60%) e Saúde (86%) avaliaram a abordagem de inovação das suas empresas abaixo da média. Em todos os setores, menos de 30% dos participantes avaliaram a abordagem de inovação no nível mínimo.

As habilitações e conhecimentos digitais adequados são essenciais para o processo de TD, assim, na avaliação da dimensão pessoas e organização, mais de 70% dos participantes reconhecem que a sua organização promove comportamentos essenciais para a Transformação Digital, como diversidade, partilha de conhecimento e colaboração interdepartamental. No entanto, o uso de ferramentas digitais para facilitar o trabalho ainda está num nível de desenvolvimento um pouco mais baixo. Sem que, menos de metade (38%) dos inquiridos acreditam que possuem as competências e conhecimentos digitais adequados para apoiar a TD.

Os níveis de maturidade em relação à gestão de informação e risco são relativamente baixos quando comparados com as outras áreas analisadas, visto que apenas uma reduzida percentagem de empresas demonstra um elevado nível de maturidade nestes domínios.

A importância do alinhamento entre os investimentos digitais e a estratégia organizacional, liderança comprometida e processos eficazes de gestão da mudança na Transformação Digital é amplamente destacada na literatura. No contexto deste estudo, apenas uma pequena parcela apresentou avaliações muito positivas. A implementação de ideias inovadoras revelou-se um desafio, com apenas 46% acreditando na existência de um processo eficaz para priorizar e implementar essas ideias. A gestão da mudança também precisa de ser aprimorada, com um pouco mais da metade dos respondentes a relatar a existência de uma equipa dedicada à coordenação das iniciativas digitais (EY & NovaSBE *Center for Digital Business & Technology*, 2018).

O estudo “O Caminho para um Portugal Biónico: A Maturidade Digital do tecido empresarial em Portugal”, publicado pela *Boston Consulting Group* (BCG), pela Google e pela Nova SBE, baseado no modelo de avaliação de MD explicitado na secção 5.2.2, mostra que Portugal está no segundo nível, *Digital Literate*, de Maturidade Digital em que este modelo está dividido.

6.2. O Contexto das Associações Mutualistas

A Transformação Digital desempenha um papel fundamental em todos os setores, e as Associações Mutualistas não são exceção. A Maturidade Digital destas organizações é fundamental para garantir a sua sustentabilidade e competitividade no atual cenário digital.

Tendo em conta o exposto nas secções 1.2 e 1.3, é possível concluir de forma lógica que as associações mutualistas portuguesas enfrentam diversos desafios durante o processo de TD. É, no entanto, importante salientar que se os estudos realizados no contexto do mutualismo e aqueles relacionados com a Maturidade Digital são escassos e limitados em Portugal, as abordagens que relacionam e conectam os dois temas são praticamente inexistentes, sendo que as existentes são efetuadas para fins académicos. A ausência de estudos práticos limita a compreensão dos desafios específicos que estas organizações enfrentam, bem como das melhores práticas e estratégias que podem ser implementadas.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2020), em 2018, 45,8% das entidades da Economia Social não utilizavam indicadores-chave para a monitorização/avaliação do desempenho da sua atividade. Em relação à presença destas entidades na Internet, 49,7% não tinha website ou página eletrónica, mas quase 2/3 utilizavam as redes sociais. Quase 93,0% das organizações da ES não utilizaram métodos de medição do impacto social, no mesmo período.

Para além disso, 69,2% das Associações Mutualistas não tinham, em 2018, sistema de gestão documental e apenas 27,5% destas realizou questionários de avaliação da satisfação dos seus utilizadores, beneficiários ou clientes. O valor reduz para 7,7% quando consideramos o número de associações que utilizavam métodos de medição do impacto social das entidades neste ano, sendo que, de entre os métodos de medição, destacou-se o *Balanced Scorecard*⁹, utilizado por 6,6% das Associações Mutualistas (Anexo 6). Assim, é possível concluir que ao nível das práticas de monitorização, informação e utilização de

⁹ É uma metodologia de avaliação que consiste na medição de todos os indicadores de desempenho da entidade, com metas e tarefas claramente delineadas em três etapas: definição dos objetivos e estratégias da entidade; recriação dos processos ineficientes; definição de indicadores controláveis e quantitativos.

tecnologias, as Associações Mutualistas ainda têm processos muito tradicionais (Calado & Ferreira, 2021).

Em relação à direção de topo e dirigente destas associações, apenas 39% dos órgãos possui formação escolar de Licenciatura ou superior, sendo que uma percentagem considerável (16,2%) destes apenas completou o ensino básico. Isto caracteriza os órgãos dirigentes como pouco profissionalizados, em muitos dos casos, limitando os recursos humanos e a capacidade destes.

Já no que diz respeito às práticas de gestão, 75,8% das Associações Mutualistas adotaram uma estratégia de manutenção da sua atividade, sendo residual a percentagem daquelas que estabelecem uma estratégia de crescimento. É ainda perceptível que a maioria aposta na organização e práticas de gestão já existente, não inovando nos processos e estratégias implementados (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

A União Portuguesa das Mutualidades tem desenvolvido projetos que visam a implementação de estratégias de TD e de tecnologias digitais nas Mutualidades, reforçando a preocupação e interesse em acompanhar a evolução dos mercados, “a transição digital é um desígnio da sociedade moderna e o mutualismo não quer perder o comboio da evolução tecnológica”. Em 2021, apresentaram a Aplicação Mutualista Integrada de Gestão de Associados, plataforma que permite construir uma solução à medida das necessidades de cada associação mutualista na gestão dos seus associados. Foi também lançada a ferramenta digital “*Simplex Mutual*”, com o propósito de facilitar o envio de informações de comunicação obrigatória por meio digital, como por exemplo informações que englobam alterações estatutárias, cerimónias de posse, programas de ação, orçamentos anuais, relatórios de contas, bem como as respetivas atas de aprovação em Assembleia Geral (União das Mutualidades Portuguesas, 2022).

A Transformação Digital das associações mutualistas portuguesas é um processo em curso, que exige um compromisso contínuo com a inovação e a adaptação às exigências tecnológicas. É fundamental investir em recursos adequados, promover a sensibilização para a importância da TD e capacitar os colaboradores com competências digitais relevantes. A plena Maturidade Digital das associações mutualistas trará benefícios significativos, tanto para as organizações quanto para os associados, no sentido de uma maior eficiência, sustentabilidade e melhor experiência geral.

7. O Caso d'A Previdência Portuguesa

A avaliação d'A Previdência Portuguesa permite a definição do estado de Transformação e Maturidade Digital em que a Associação se encontra, conferindo bases para estabelecer recomendações de melhoria para os seus processos e estrutura organizacional.

7.1. Avaliação da Transformação Digital

Com base na abordagem de Yasaman Javadi (2022) e nos sete pilares da Transformação Digital identificados e apresentados na secção 4.3.1 deste relatório, será efetuada uma avaliação d'A Previdência Portuguesa. O método utilizado será adaptado às características da organização visando uma apreciação mais objetiva e adequada.

No que diz respeito à dimensão da Auditoria e Análise de Marketing, a Instituição tem recentemente apostado e investido nesta área. O alargamento do Departamento de Comunicação e Marketing, com a contratação de um diretor, é uma medida que corrobora este desenvolvimento.

Em termos de Marketing, no entanto, considero que ainda há um longo caminho a percorrer. Embora existam análises e estudos de mercado, bem como análises intrínsecas, como a Análise SWOT, e relatórios de avaliação das Campanhas, Ações e Eventos que se enquadram no Plano de Comunicação, a utilização de toda esta informação para a produção de estratégias adaptadas para otimizar os objetivos da empresa ainda não é efetuada da forma mais correta.

A presença digital da entidade é notada através da presença nas plataformas de redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn) e das páginas de website da APP, da CPS, da Clínica Fernando Albergaria e, mais recentemente, do JIPP. A comunicação efetuada através destas é trabalhada em termos gráficos e de imagem e o conteúdo é também adaptado de acordo com o seu objetivo. No entanto, devido à diversidade e variedade dos temas das publicações, a identidade da marca não é imediatamente reconhecida pelo consumidor ao visualizar as páginas.

Em termos tecnológicos, neste momento, a Associação utiliza o Sistema Integrado de Gestão de Associados (SIGA) como base de dados para monitorizar a sua carteira de Associados, com informações pessoais e as modalidades subscritas por cada um. Ainda

assim, este sistema carece de muito trabalho e intervenção manual, dependendo inteiramente dos colaboradores para funcionar, uma vez que não integra com outras plataformas. A falta de recursos desta plataforma, como a cobrança automática de quotas, a conexão com o website e o lançamento contábilístico automático são situações que prejudicam o desenvolvimento tecnológico.

A realização de comunicações relativas ao processamento de Associados, gestão de contratos e processos e *call center* é, também, efetuada através de meios com uma eficiência não otimizada. Ou seja, o método de digitalização dos processos dos Associados só teve início muito recentemente e a gestão de informação é muitas vezes realizada através das ferramentas do *Office*, o que não facilita a análise de dados e a fluência de partilha dos mesmos entre os diversos departamentos.

Como pontos positivos, podemos apontar o investimento realizado na modernização dos equipamentos utilizados pelos colaboradores para poderem exercer as suas funções, contribuindo para a redução do tempo utilizado a desenvolver as mesmas. Para além disso, outro ponto positivo é a adição da página “Área Pessoal” ao *website*, possibilitando que os Associados consultem as informações das suas subscrições de uma forma imediata e automática, contudo esta ainda precisa de ser melhorada, permitindo que os Associados possam fazer outro tipo de operações, como por exemplo, cancelar ou adicionar novas subscrições ou até mesmo simular opções. No momento, está a ser desenvolvida uma página semelhante a esta, mas para ser utilizada pelos Promotores, permitindo também que esteja reunida a informação aplicada a cada um destes e que esta seja fácil e rapidamente consultada.

Existe um esforço contínuo para reduzir a utilização de papel na elaboração de contratos, no envio de comunicações aos Associados, na publicidade, no tratamento de processos dos Associados, no processamento financeiro e contábilístico, entre outros. Esta tendência, para além de ser extremamente positiva em termos de sustentabilidade, possibilita que, aos poucos, todos os processos se tornem mais digitais.

Dado que o negócio principal da Associação envolve a utilização e gestão de informações sensíveis e dados pessoais dos seus clientes, o que faz com que a empresa tenha de estar em conformidade com as regulamentações de proteção de dados, como o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). O RGPD estabelece um conjunto

abrangente de regras e princípios para o tratamento de dados pessoais. Isso significa que A Previdência Portuguesa deve adotar medidas adequadas para garantir a segurança, confidencialidade e integridade dos dados pessoais que coleta e processa. Além disso, a empresa precisa de garantir que haja transparência no tratamento desses dados, informando claramente os titulares sobre as finalidades do seu processamento, bem como os seus direitos em relação aos seus dados. Durante a digitalização dos processos e a atualização dos mesmos, é fundamental que as normas indicadas pelo RGPD sejam respeitadas e cumpridas. No período em que ocorreu o meu estágio, a Instituição estava a ser sujeita a uma avaliação de cumprimento das exigências impostas pelo RGPD.

A TD afeta os modelos de negócio, a cultura organizacional e os procedimentos laborais, logo, os colaboradores da organização representam um papel fundamental em todo o processo de implementação. A estrutura organizacional e o processo de tomada de decisões da APP dependem integralmente do Conselho de Administração (CA), sendo que este exerce influência sobre todos os processos e a forma como estes são ou não desempenhados.

Assim sendo, a tomada de decisão acerca das funções desempenhadas, das pessoas responsáveis por executá-las e da maneira como são realizadas recai, em grande medida, sobre o CA. Esse quadro influencia significativamente a fluidez na implementação de novos processos dentro d'A Previdência Portuguesa. Embora a empresa possua objetivos estratégicos gerais estabelecidos, carece de um plano de implementação específico para a TD, resultando no surgimento de mudanças de forma reativa, em resposta a problemas emergentes, ou aproveitando as circunstâncias do quotidiano, sem um cronograma predeterminado. Por conseguinte, também não existe na Associação, qualquer forma de avaliação ou métricas específicas e objetivas em relação ao estado da TD. No entanto, existem indicadores que a APP utiliza para avaliar a performance dos produtos, dos resultados obtidos

Apesar da APP oferecer formação aos seus colaboradores, a implementação de mudanças estruturais significativas no modo de trabalho encontra dificuldades. Isso ocorre devido à sobrecarga de tarefas atribuídas a cada colaborador, o que impossibilita que disponham do tempo necessário para receber formação em novas plataformas, tecnologias

ou métodos de trabalho, bem como para reestruturar as suas atividades de forma a incorporar essas mudanças.

A nível da recolha de opinião dos clientes e da satisfação destes perante os serviços prestados pela Associação, os processos utilizados ainda são bastante informais, uma vez que não há uma estruturação métrica bem definida. O *call-center* realiza um contacto aquando da aquisição de um novo Associado, a “*Welcome Call*”, onde é auferida a satisfação deste com os serviços prestados até então, no entanto, este processo termina aqui, não existindo uma avaliação contínua dos serviços prestados nem dos produtos disponibilizados.

7.2. Avaliação da Maturidade Digital

Com o propósito de avaliar a Maturidade Digital d’A Previdência Portuguesa, solicitei ao Dr. Luís Baião, Diretor Financeiro e de Recursos Humanos da organização, que completasse o questionário de autoavaliação disponibilizado pela Portugal Digital (Anexo 7) e descrito na secção 5.2.1. Os resultados obtidos em 7 de junho de 2023 foram que A Previdência Portuguesa tem uma **Maturidade Digital “Oportunística”** (Anexo 8), sendo por isso, considerada uma empresa **Principiante Digital**, obtendo uma pontuação de **2,04** pontos numa escala de 0 a 5 pontos, estando exposta na tabela 7, a pontuação específica de cada uma das dimensões.

Estratégia e Inovação	Clientes	Capital e Finanças	Cibersegurança e Privacidade	Processos e Operações	Parcerias
3,00	1,29	2,22	1,83	2,37	1,55

Tabela 7: Resultado da Aplicação Modelo de Avaliação da Maturidade Digital, Portugal Digital e IDC (elaboração própria)

De acordo com o modelo, a Associação em análise já reconhece a importância da tecnologia, tendo já dado os primeiros passos para a utilização de tecnologias digitais. É apenas na dimensão “Estratégia e Inovação” que o modelo devolve um valor acima da média, reiterando que há reconhecimento por parte da empresa da necessidade e vontade de mudança.

São nas dimensões dos “Clientes”, “Parcerias” e “Cibersegurança e Privacidade” que é detetado o menor grau de Maturidade Digital, tendo conseqüentemente de ser melhorada a capacidade de orientar as atividades empresariais com enfoque no cliente, proporcionando experiências gratificantes que correspondam às suas necessidades e expectativas, apoiadas por tecnologias que fomentem o seu envolvimento e conhecimento, a capacidade de proteger os dados da empresa, dos clientes, parceiros e colaboradores e, por fim, a capacidade de criar um ecossistema dinâmico de parceiros que contribuam para o êxito da empresa num mercado cada vez mais digital.

Seria enriquecedor para o trabalho a comparação dos resultados obtidos no questionário realizado com estatísticas, métricas e indicadores globais, no entanto, no momento, estas informações, não se encontram disponíveis.

7.3. Recomendações

A Marca “A Previdência Portuguesa” existe desde 1929, o que se traduz numa história institucional longa e rica, que deve servir como impulsionadora do desenvolvimento futuro. Com base nas avaliações da Transformação e Maturidade Digital da Associação, apresento recomendações que considero pertinentes para a otimização destes parâmetros e para a melhoria deste processo na APP.

É certo que no setor do mutualismo, A Previdência Portuguesa encontra-se num lugar favorável na avaliação de parâmetros de TD aquando da comparação com outras Associações, no entanto, considero que isso não é suficiente para a prosperidade otimizada da Instituição. A comparação terá de ser alargada a empresas com o mesmo Volume de Negócios, com localização na mesma área, empresas que prestem serviços substitutos ou concorrentes, como seguradoras ou bancos, por exemplo e, após a realização desta análise, será possível obter resultados mais detalhados e enquadrados.

Antes de iniciar o processo de TD, é crucial que A Previdência Portuguesa realize uma avaliação minuciosa das suas necessidades e estabeleça objetivos claros. Esta etapa permitirá identificar os principais desafios e áreas que requerem melhorias, fornecendo uma base sólida para orientar a estratégia de forma mais eficiente e eficaz. A análise efetuada nos pontos anteriores poderá ser um ponto de partida para a definição clara de um plano estratégico de atuação para a implementações de novos métodos e processos.

Yasaman Javadi (2022), identifica como pilares da TD a “Auditoria e Análise”, realçando a importância de coletar informações visando a identificação de ameaças e oportunidades para elaborar um plano estratégico, e a “Verificação de Desempenho”, ou seja, a monitorização das atividades organizacionais. Esta importância de realizar uma análise da abordagem a realizar também é destacada no modelo de Westerman et al. (2014). Assim, neste âmbito, foi possível concluir que a Associação em análise se comporta de acordo com a tendência do mercado no que diz respeito à utilização de tecnologias digitais, ou seja, existe preocupação e investimento realizado na aquisição de infraestruturas tecnológicas adequadas. No entanto, a preocupação da APP deve ir para além da modernização de equipamentos, devendo focar-se, em primeiro lugar, numa auditoria a todos os programas e plataformas utilizados na gestão de processos, na análise desses resultados e na implementação de estratégias que visem otimizar a sua *performance*, sendo recomendável que a Instituição conduza uma análise criteriosa das opções disponíveis e selecione aquelas que melhor atendam às suas necessidades específicas.

A forte dependência manual no lançamento da quotização para pagamento, bem como a pouca automatização dos programas e plataformas utilizados para a gestão de Associados são, no meu ponto de vista, dois dos grandes inibidores de eficiência dos processos implementados no momento. A otimização destes sistemas iria permitir o tratamento de processos de forma mais rápida, diminuir a probabilidade de erro, melhorar a experiência do consumidor e iria possibilitar que os colaboradores alocados a estas tarefas tivessem uma maior disponibilidade para se focarem no desenvolvimento da empresa. Atualizar o SIGA para um sistema que permita a conexão com outras plataformas digitais é fundamental para o desenvolvimento da APP, pois iria permitir o aumento da produtividade e iria melhorar o serviço prestado.

Apesar de existir uma aposta no Marketing e Comunicação da empresa, a abordagem efetuada também pode ser melhorada, seja em termos estratégicos, seja em termos das tecnologias utilizadas. Os *websites* associados à APP, por exemplo, carecem de uma auditoria interna a fim de melhorar a sua usabilidade, sendo que, os domínios das Clínicas, necessitariam de uma reformulação completa. No caso específico do *website* da Clínica de Medicina do Trabalho, Fernando Albergaria, não foi atualizado aquando da

aquisição da empresa, o que faz com que a identidade da marca não seja notada nesta página. Já no caso da Clínica Previdência Saúde, a necessidade está relacionada com a própria construção do website e das limitações do mesmo, que impossibilitam funcionalidades ou que as tornam demasiado morosas.

A escolha de soluções que se integrem nos objetivos da comunicação é imperativa para o sucesso da mesma, seja na participação de eventos, nas campanhas de angariação de Associados, nas publicações efetuadas nas redes sociais, na escolha dos brindes a oferecer ou até mesmo nas mensagens telefónicas enviadas.

Ainda assim, ao adotar outras tecnologias, pode ser necessário reforçar a gestão da mudança, avaliar se a organização ainda possui as competências necessárias para a transformação e garantir que todos os colaboradores estão a acompanhar a digitalização e se encontram motivados perante as novas capacidades da empresa.

A concretização de uma Transformação Digital bem-sucedida exige a participação ativa de todos os colaboradores envolvidos. É essencial contar com equipas informadas, motivadas e alinhadas com a estratégia empresarial, sendo a promoção de uma cultura de inovação e o estímulo à participação ativa dos colaboradores elementos igualmente relevantes. Importa salientar que os profissionais que desempenham as tarefas diárias, muitos deles com uma longa experiência na organização, possuem um conhecimento intrínseco das operações, permitindo-lhes identificar pontos fortes e áreas que podem ser melhoradas. Estas informações valiosas devem ser consideradas no processo de definição das estratégias.

Na minha perspetiva, existem barreiras de comunicação entre os departamentos da empresa, o que provoca que a informação seja, algumas vezes, partilhada de forma incompleta, tardiamente ou mesmo de forma incorreta. Isto faz com que o tempo desempenhado nas tarefas seja maior, reduz a qualidade do serviço prestado e diminui a eficácia operacional. Assim, considero pertinente ajustar alguns procedimentos, de modo a que estas barreiras sejam minimizadas.

A Previdência Portuguesa deve priorizar a experiência do utilizador ao desenvolver as suas estratégias digitais e, para isso, é necessário implementar uma forma de obter a opinião dos Associados em relação a todos os processos, uma vez que o principal objetivo

deverá ser a satisfação destes. É fundamental realizar avaliações regulares da usabilidade e da experiência do utilizador, procurando constantemente melhorias que visem a satisfação. Alguns exemplos de medidas a utilizar para obter este *feedback* são, para além do contacto já efetuado através do *call-center*, o envio eletrónico de inquéritos de satisfação e a recolha automática de satisfação após o contacto telefónico.

A sobrevivência e sustentabilidade financeiras da Instituição são, obviamente, essenciais para todo este processo. Apesar de poderem ser tomadas medidas que não carecem de um investimento financeiro direto, o plano estratégico geral necessita de recursos de financiamento. Assim, e visto que a Transformação Digital é um processo que deveria melhorar o modelo de negócios, é essencial que haja uma preocupação e que sejam implementadas medidas que vão ao encontro do Capital financeiro que a empresa tem disponível. A captação de Associados e o aumento do volume de negócios deve ser uma preocupação principal, a comunicação utilizada e, os meios em que esta é feita devem seguir a mesma linha estratégica.

Uma das dimensões com nível menor de MD identificada é a das “Parcerias”, o que considero que deve ser um ponto de foco principal, uma vez que a dinamização de parcerias para obter vantagens e descontos para os Associados é uma das características essenciais na apresentação dos produtos de poupança ao público-alvo. Em primeiro lugar, temos de destacar a diferença entre os dois principais tipos de parceiros, ou seja, os parceiros que visam colmatar a falta de alguma competência ou área na empresa e os parceiros que visam acrescentar valor e incentivar os consumidores a tornarem-se Associados. A Previdência Portuguesa tem de estabelecer parcerias focadas em objetivos a serem alcançados, de forma a proporcionar benefícios mútuos.

É ilusório considerar que todas as medidas tomadas até então não surtiram qualquer efeito para a implementação correta da TD, no entanto, é igualmente ilusório considerar que o que foi implementado até ao momento é suficiente para fazer face aos desafios que a evolução do mundo e da sociedade trazem. A Previdência Portuguesa é uma Instituição quase centenária, que sobreviveu a muitos desafios sociais e económicos da História, que se soube adaptar, modificar e evoluir até chegar ao modelo organizacional que hoje apresenta, por isso, é-me fácil acreditar e concluir que a resistência à mudança e a aversão ao risco que às vezes pode ser sentida, pode ser prontamente ultrapassável.

Em suma, para A Previdência Portuguesa deixar de ser uma “**Principiante Digital**”, é necessário investimento de recursos humanos e financeiros, sendo que a promoção da cultura digital e desta intenção de mudança perante todos os *stakeholders* da Instituição é o que, na minha opinião, fará com que a passagem para níveis de Maturidade Digital mais elevados seja um sucesso. Não basta reduzir a quantidade de papel utilizada e comprar equipamentos tecnológicos novos e mais modernos, a mudança tem de ser intrínseca e geral, adaptada às condições reais dos processos da organização. A mudança e a transformação têm de ser estudadas e têm de ser delineados e calendarizados objetivos realistas, mensuráveis, específicos, alcançáveis e tangíveis.

8. Perspetivas de Investigação Futura

Considerando a importância e o impacto do tema abordado neste relatório nas diferentes áreas e dimensões dos negócios nacionais e internacionais, bem como a escassez de pesquisa e literatura aprofundada sobre o assunto, há inúmeras perspetivas para futuras investigações.

Uma primeira abordagem consiste na investigação sobre a aplicação da Inteligência Artificial no mundo dos negócios integrados no Terceiro Setor da Economia, visto que as alterações que esta tecnologia promove no mundo que conhecemos até hoje são absolutamente incontáveis. Apesar de a IA otimizar processos internos, melhorar a eficiência operacional e personalizar a experiência dos *stakeholders* das organizações, a grande maioria do tecido empresarial ainda não teve grande contacto com estas funcionalidades. Além disso, seria necessário analisar as implicações éticas e de privacidade relacionadas com a utilização de IA nessas organizações, bem como a capacidade de prever e antecipar as necessidades dos membros com base em análises de dados avançadas.

No estudo previamente mencionado, conduzido pela EY em colaboração com NovaSBE *Center for Digital Business & Technology*, é referido que a implementação de processos de TD resulta, muitas vezes, de um fenómeno de atividade espontânea, “com um critério meramente operacional ou copista”, em vez de uma escolha estratégica das empresas. Essa abordagem dificulta a medição efetiva da Transformação Digital, uma vez que não existe um referencial claro nem para as métricas utilizadas e nem para o seu propósito (EY & NovaSBE *Center for Digital Business & Technology*, 2018). Portanto, pesquisas realizadas nessa área podem contribuir de forma inestimável para a análise dos diferentes setores de negócios e da economia nacional, bem como para a otimização dos processos e estratégias objetivas das empresas.

A TD também traz consigo desafios de segurança cibernética e, nessa perspetiva de investigação, seria interessante analisar os riscos específicos enfrentados por empresas que carecem de tecnologias de proteção de dados e, muitas vezes, de infraestruturas modernizadas para implementar estas tecnologias.

Por fim, a contínua análise do tema principal do presente relatório, ou seja, “A Maturidade Digital das Associações Mutualistas”, parece-me pertinente, considerando

que, este estudo se enquadra na realidade de apenas uma Associação e que poderia ser alargado ao setor, no geral, e aplicado a todas as outras Associações, em particular. Isto poderia fornecer indicações práticas para acelerar o processo de Transformação Digital do setor Mutualista, permitindo alargar o seu alcance e melhorar as práticas de gestão utilizadas.

O Mutualismo é um setor com múltiplas áreas que carecem de exploração académica e profissional, pesquisas mais aprofundadas sobre estes temas podem contribuir para a compreensão do setor, para aumentar o impacto económico e sobretudo social que este tem. Ao explorar estas áreas, abrem-se portas para as Instituições, mas também para a sociedade conhecer melhor um setor que lhe pode trazer tantas vantagens e apoio.

Conclusão

Ao concluir o estágio curricular n'A Previdência Portuguesa – Associação Mutualista, e ao experienciar diariamente, durante mais de 4 meses, o contexto real de uma empresa, considero que foi uma experiência extremamente enriquecedora a nível pessoal e essencial à minha formação profissional.

Considerando que exerci funções relevantes para o Departamento de Comunicação e Marketing, contribuindo para projetos de diversas valências da APP e com diferentes âmbitos e objetivos, e considerando que recebi sempre uma reação positiva em relação a estas tarefas, penso que consegui acrescentar valor à organização e que desempenhei o meu papel com profissionalismo e empenho.

O presente relatório teve como objetivo principal aliar a componente prática e as funções que desempenhei com conceitos teóricos, mas com uma aplicabilidade importante e real no tecido empresarial.

A análise da Transformação e Maturidade Digital advém da necessidade de acompanhar uma realidade que já está intrínseca à sociedade. Mesmo se as organizações não tiverem qualquer ideia do que são estes conceitos ou se escolherem não estruturar uma estratégia de implementação ou avaliação dos mesmos, a adoção de tecnologias e processos que se incluem nestas dimensões são inevitáveis.

O presente trabalho contribui para um conhecimento geral do processo de Transformação Digital, através da revisão da literatura, e da importância de perceber qual o estado de uma organização para, a partir daí, tomar decisões para o futuro. É através desta premissa que surge a noção de Maturidade Digital e que podemos perceber a importância e aplicabilidade desta às empresas.

Sendo A Previdência Portuguesa uma organização do Terceiro Setor, o que lhe confere as peculiaridades descritas na contextualização do setor efetuada, o desafio ainda se torna mais exigente, uma vez que os recursos necessários para a implementação desta mudança são, muitas vezes, escassos. Assim, a análise e estudo da realidade da empresa e do mercado e setor em que esta se insere é fundamental para traçar um plano estratégico e delinear objetivos que se enquadram com a missão, visão e valores da empresa.

Com o trabalho de investigação realizado relativamente ao caso da APP, foi possível concluir que o conceito de Transformação Digital não é alheio aos colaboradores nem aos processos estabelecidos. Existiu um esforço de renovação e adaptação da forma de trabalhar às novas tecnologias, no entanto, este ainda não é suficiente para considerar que não há trabalho a desenvolver neste âmbito. Na própria análise da Maturidade Digital da empresa é perceptível que o caminho a percorrer para atingir a otimização de todas as áreas afetas à empresa, ainda é longo.

Atualmente, a presença de uma empresa no mundo digital tornou-se uma condição indispensável para assegurar uma base de clientes em constante crescimento, adquirir novas oportunidades de negócio e aumentar as vendas, e a Previdência Portuguesa necessita de integrar este mundo completamente no seu modelo de negócios, visando sempre proporcionar o melhor serviço possível aos seus Associados e praticar os valores do Mutualismo.

As recomendações que efetuei procuram, de forma generalizada, contribuir para este processo, tentando refletir que a implementação destas estratégias pode ser uma vantagem competitiva, mas mais do que isso, é essencial à sobrevivência da organização no futuro.

A adoção de tecnologias atualizadas e integradas, que suportem as decisões e tarefas dos colaboradores, a comunicação eficiente e que transmita os interesses e objetivos da empresa, bem como o alinhamento geral de todos os processos com as dimensões da TD, são alguns exemplos de recomendações que considero importantes.

Tendo esta área de estudo múltiplas vertentes de análise, existem várias perspetivas de investigação futura relacionadas tanto com o setor do Mutualismo e as características específicas que as Associações têm, bem como o impacto positivo e importante que trazem para a sociedade. Para além disso, a Transformação Digital e Maturidade Digital como conceitos e como modelos de análise a aplicar às organizações, também são objetos interessantes de estudo futuros.

Bibliografia

A Previdência Portuguesa. (2023). *Relatório de Gestão 2022*.

Abecasis, M., Pereira, P., Ferreira, J., & Bicacro, E. (2021). *O caminho para um Portugal biónico: A Maturidade Digital do tecido empresarial em Portugal*. Boston Consulting Group.

Bloomberg, J. (2018, Abril 29). *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#2dd1ce842f2c>

Broek, S., Buiskool, B.-J., Vennekens, A., & Horst, R. van der. (2012). *Study on the current situation and prospects of mutuals in Europe Final report*. <https://amice-eu.org/app/uploads/2022/01/Panteia-report-study-on-the-current-situation-and-prospects-of-mutuals.pdf>

Calado, A., & Ferreira, G. (2021). *o Estudo de Caracterização do Movimento Mutualista em Portugal* (União das Mutualidades Portuguesas, Ed.). União das Mutualidades Portuguesas.

Chanias, S., & Hess, T. (2016). *How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation*. LMU Munich Management, Institute for Information Systems and New Media.

Deloitte. (2018). *Digital industrial transformation: The road to a digital, smart, connected, and sustainable future*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/digital-industrial-transformation-industrial-internet-of-things.html>

Deloitte Digital. (2019). *Digital transformation: A Primer*. *Wired*. <https://www.wired.com/brandlab/2019/10/deloitte-digital-transformation-a-primer/>

Direção Geral da Segurança Social (2023), Lista de Associações Mutualistas registadas na Segurança Social, elaborado em 04/01/2023, extraído de <https://www.seg->

social.pt/documents/10152/864429/Lista+AM/053592b8-06be-4067-8546-b56353701b6f

- Ebert, C., & Duarte, C. H. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21. Research Gate. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
- European Commission. (2022). Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES) de 2022 Portugal. In *European Commission*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
- EY, & NovaSBE Center for Digital Business & Technology. (2018). *Estudo da Maturidade Digital das empresas portuguesas*.
- Furr, N., Shipilov, A., Rouillard, D., & Hemon Laurens, A. (2022, January 28). The 4 Pillars of Successful Digital Transformations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/01/the-4-pillars-of-successful-digital-transformations>
- Garrido, Á. (2022). A ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL – UM BALANÇO TEÓRICO INSCRITO NA HISTÓRIA. *Cooperativismo E Economia Social*, 43(1130-2682), 97–121. <https://doi.org/10.35869/ces.v0i43.3804>
- Gobble, M. M. (2020). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66–71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- IDC, Associação Portuguesa da Economia Digital, & Associação DNS.PT. (2022). *Economia Digital em Portugal* (pp. 63–68).
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Inquérito ao Setor da Economia Social - 2018*. INE. <https://www.ine.pt/xurl/pub/450307417>
- Instituto Nacional de Estatística, & Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2019). *Conta Satélite da Economia Social 2016*.

- Javadi, Y. (2022). 7 Pillars of Digital Transformation Framework for Continuous Business Growth. *IBusiness*, 14(03), 139–149. <https://doi.org/10.4236/ib.2022.143011>
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Missão Portugal Digital. (2023, May 4). *Qual a Maturidade Digital da sua organização?* Portugal Digital. <https://portugaldigital.gov.pt/avaliar-a-maturidade-digital-e-certificar-a-sua-empresa/avaliacao-da-maturidade-digital/qual-a-maturidade-digital-da-sua-organizacao/>
- Nazari, Z., & Musilek, P. (2023). Impact of Digital Transformation on the Energy Sector: A Review. *Algorithms*, 16(4), 211. <https://doi.org/10.3390/a16040211>
- O’Leary, D. E. (2022). Digitization, Digitalization and Digital Transformation in Accounting, Electronic Commerce and Supply Chains. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4307305>
- OECD. (2019). *Measuring the Digital Transformation*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>
- Oliveira, A. (2020). A Pandemia e a Transformação Digital. *Ingenium*, 54–55. Nº 177. http://web.tecnico.ulisboa.pt/arlindo.oliveira/Ingenium_COVID_article.pdf
- Pereira, A. do A. (2020). A Transformação Digital e as PME Portuguesas: Análise das Empresas da Região Centro [Dissertação de Mestrado].
- Pereira, A. R., Bittencourt, B., & Mota, J. C. (2022). *As Organizações Mutualistas na Sociedade Portuguesa no Século XXI* (União das Mutualidades Portuguesas, Ed.). União das Mutualidades Portuguesas.
- Pitacas, J. A. P. (2009). *Utilidade Social e Eficiência no Mutualismo* [Tese de Mestrado].

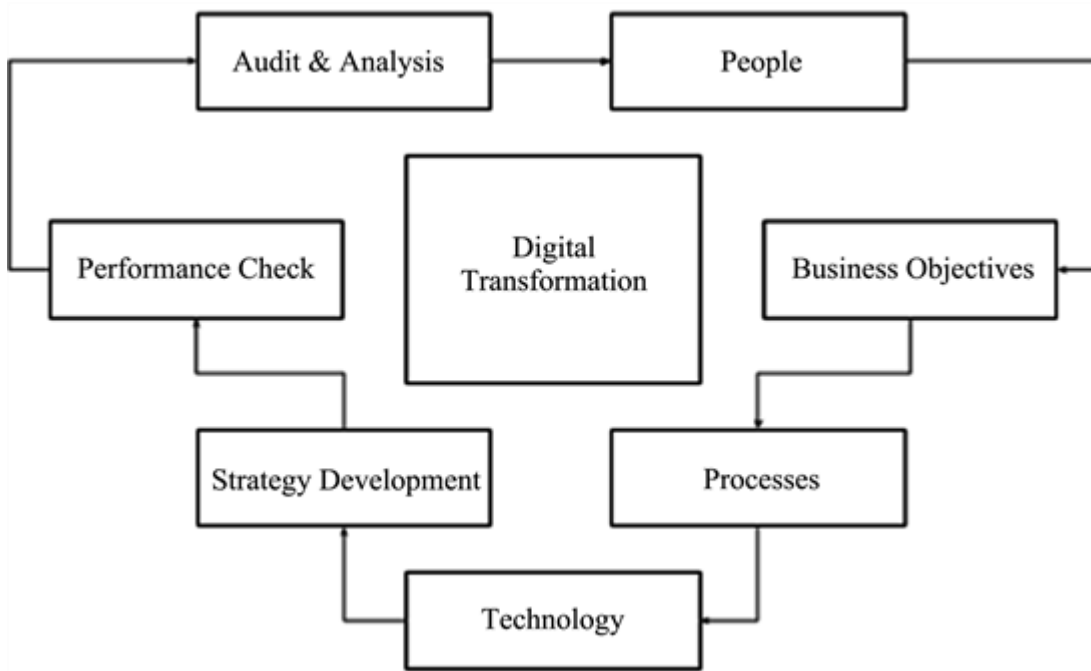
- Portugal INCoDe.2030. (2021). *Portugal INCoDe.2030*. Portugal INCoDe.2030. <https://www.incode2030.gov.pt/>
- PWC. (2016). Global Industry 4.0: Building the digital enterprise. In PWC. PWC. <https://www.pwc.com/us/en.html>
- Rosendo, V. (1996). *O Mutualismo em Portugal: dois séculos de história e suas origens*. Lisboa: Montepio Geral.
- União das Mutualidades Portuguesas. (2022). UMP quer conectar Simplex Mutual com plataformas do Estado. *Revista Mut*, 13(2183-1114), 40. <https://mutualismo.pt/portal/index.php?page=lerContent&titulo=MUT%20N.%C2%BA%2013%20-%202022&tema=MUT&idnot=3098#conteudo>
- Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2016). Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1515–1545. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z>
- Sequeira, R. P. dos R. H. (2017). *Associações Mutualistas em Portugal: Aspetos Históricos e Prospetivos* [Dissertação].
- Shahiduzzaman, M., Kowalkiewicz, M., Barrett, R., & McNaughton, M. (2017). *Digital Business: Towards a Value Centric Maturity Model*. PwC Chair in Digital Economy.
- União das Mutualidades Portuguesas. (2023). *As Mutualidades Portuguesas 2023*.
- Vieira, Naldeir dos Santos; Parente, Cristina; Barbosa, Allan Claudius Queiroz (2017), “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social”, *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Número temático – Processos sociais e questões sociológicas, pp. 100-121. DOI: 10.21747/08723419/soctem2017a5
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation* (pp. 183–254). Harvard Business Review Press. <https://hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG>

Anexos

Anexo 1: Produtos mutualistas oferecidos pela Providência Portuguesa em 2023
(elaboração própria)

Produto	Necessidade Coberta	Beneficiário	Idade Mínima - Máxima de Subscrição	Subscrição Mínima - Máxima	Prazo para Recebimento
Subsídio de Sobrevivência	Morte ou Invalidez	Legalitários ou Herdeiros	3 - 60	1.500€ - 40.000€	Morte
Subsídio a Prazo com Opções	Poupança e Morte ou Invalidez	Subscritor, Herdeiros ou Legalitários	3 - 60	1.500€ - 40.000€	15, 20 ou 25 anos
Plano Poupança-Juventude	Poupança Jovem	Jovem (entre 0 e 20 anos)	14 - 60	1.500€ - 40.000€	18, 21 ou 25 anos
Plano Poupança-Educação	Poupança Jovem	Jovem (<=13 anos)	14 - 60	200€ - 3.000€	18 anos
Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo	Poupança e Morte	Subscritor, Herdeiros ou Legalitários	3 - 60	1.500€ - 40.000€	15, 20, 25 anos ou Morte
Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados	Poupança e Morte	Subscritor, Herdeiros ou Legalitários	3 - 60	1.500€ - 40.000€	15, 18, 21, 24, 27 ou 30 anos
Capitais Diferidos com Opção	Poupança e Morte ou Invalidez	Subscritor, Herdeiros ou Legalitários	3 - 60	1.500€ - 40.000€	15 ou 20 anos
Capital de Reforma	Reforma	Subscritor, Herdeiros ou Legalitários	3 - 60	1.500€ - 40.000€	55, 60, 65 ou 70 anos
Poupança-Crescente	Poupança	Subscritor	3 - 80	5€/mês - 12.000€/mês	Mínimo 1 ano após a 1ª entrega
Rendas Vitalícias	Reforma / Renda Vitalícia	Subscritor	40 - 80	Até 1.500€/mês	Vitalício

Anexo 2: Sete Pilares da Transformação Digital (Retirado de Javadi, 2022)



Anexo 3: A Estruturação da Transformação Digital (Retirado de Westerman et al.)

Anexo 3.1: A sua organização tem abordado o desafio digital de forma adequada?

Responda a cada pergunta, usando uma escala de 1 a 7, em que 1 = discordo completamente; 4 = neutro; e 7 = concordo completamente, e encontre a ação recomendada para a sua pontuação.

Tem consciência do desafio digital?	Pontuação
Os nossos líderes seniores estão alinhados em relação à importância estratégica da Transformação Digital.	
Os nossos líderes seniores concordam com o ritmo da Transformação Digital na nossa indústria.	
A Transformação Digital é uma presença constante na agenda estratégica dos nossos executivos.	
Pontuação Total	

Acima de 15: compreende o desafio da Transformação Digital; **9-15:** identifique que parte não está completa e trabalhe com a sua equipa para remediar; **menos de 9:** é necessário considerar exercícios específicos de sensibilização da equipa e/ou programas de descoberta digital.

Compreende o seu ponto de partida?	Pontuação
Compreendemos quais ativos estratégicos serão mais importantes na Transformação Digital.	
Compreendemos como as nossas próprias capacidades digitais se comparam às dos nossos concorrentes.	
Temos uma visão clara dos primeiros passos mais importantes na nossa transformação.	
Pontuação Total	

Acima de 16: sabe onde está e qual é a sua trajetória de transformação; **7-16:** crie alinhamento em torno de um caminho de transformação viável; **menos de 7:** realize uma avaliação de Maturidade Digital e uma análise das melhores práticas.

A sua equipa de liderança está alinhada em torno de uma visão digital partilhada?	Pontuação
Os nossos líderes seniores estão alinhados numa visão para o futuro digital da nossa empresa.	
Os executivos seniores têm uma visão de Transformação Digital que atravessa as unidades organizacionais internas.	
Os nossos líderes seniores têm uma visão de Transformação Digital que envolve mudanças radicais em comparação com a forma tradicional como conduzimos os negócios.	
Pontuação Total	

Acima de 16: acredita que a sua equipa está alinhada; **7-16:** identifique as causas subjacentes das suas preocupações e trabalhe com a sua equipa para remediar; **menos de 7:** inicie uma iniciativa estruturada de alinhamento dos executivos seniores.

Anexo 3.2: A sua organização tem direcionado os investimentos de forma adequada?

Responda a cada pergunta, usando uma escala de 1 a 7, em que 1 = discordo completamente; 4 = neutro; e 7 = concordo completamente, e encontre a ação recomendada para a sua pontuação.

Já traduziu a sua visão em ação?	Pontuação
Temos uma ferramenta para monitorizar a estratégia de topo para orientar a nossa transformação.	
Existe um plano de ação de alto nível para a Transformação Digital.	
O nosso plano de ação abrange todas as mudanças organizacionais necessárias, não apenas as mudanças tecnológicas.	
Pontuação Total	

Acima de 17: o seu plano de ação e scorecard estão em boa forma - foque em envolver as pessoas na execução; **7-17:** reveja o conteúdo e a alinhamento do seu plano de ação e scorecard; **menos de 7:** você precisa realizar uma revisão completa dos processos do seu scorecard e plano de ação.

Estabeleceu o mecanismo orientador correto?	Pontuação
As iniciativas digitais são coordenadas entre departamentos funcionais ou regiões.	
Temos clareza sobre o que precisa de ser coordenado e o que precisa de ser partilhado em toda a empresa.	
Os papéis e responsabilidades para as iniciativas digitais estão claramente definidos na empresa.	
Pontuação Total	

Acima de 15: o seu mecanismo orientador está em boa forma; **8-15:** verifique os princípios de orientação e/ou liderança do programa; **menos de 8:** você precisa projetar ou reformular os seus princípios de orientadores.

Tem os modelos de financiamento para a sua transformação?	Pontuação
Os nossos casos de negócio e indicadores-chave de desempenho estão ligados ao nosso plano de ação.	
Equilibrámos o nosso portfólio de investimentos digitais entre o desenvolvimento de capacidades a longo prazo, retorno sobre o investimento a curto prazo e experiências.	
Temos um modelo de financiamento diversificado.	
Pontuação Total	

Acima de 16: o seu processo de financiamento digital está consolidado; **8-16:** assegure-se de que o seu portfólio, financiamento e caso de negócio estão alinhados; **menos de 8:** é necessário reformular a estratégia de investimento e financiamento.

Anexo 3.3: A sua organização tem-se mobilizado de forma adequada?

Responda a cada pergunta, usando uma escala de 1 a 7, em que 1 = discordo completamente; 4 = neutro; e 7 = concordo completamente, e encontre a ação recomendada para a sua pontuação.

Está a promover de forma suficientemente clara as suas ambições?	Pontuação
Os nossos líderes seniores estão a promover ativamente uma visão do futuro que envolve tecnologias digitais.	
Os nossos líderes seniores e gestores intermédios partilham uma visão comum de Transformação Digital.	
Os nossos colaboradores compreendem os benefícios da mudança.	
Pontuação Total	

Acima de 17: está a fazer um bom trabalho a promover as suas ambições; **7-17:** identifique qual a parte que não está satisfatória e trabalhe com a sua equipa para a resolver; **menos de 7:** considere desenvolver um programa específico para sinalizar a ambição.

Está a construir dinamismo suficiente dentro da organização?	Pontuação
Existem oportunidades para todos na empresa participarem na conversa sobre iniciativas digitais.	
Identificámos os "true believers" que ajudarão a mobilizar a organização.	
Estamos a construir dinamismo através de pequenas vitórias.	
Pontuação Total	

Acima de 16: construiu-se dinamismo suficiente na organização; **8-16** é necessário analisar qual componente do envolvimento está abaixo do esperado e corrigir esse componente; **menos de 8:** é preciso conceber e realizar um programa completo de envolvimento.

Está a incentivar ativamente uma mudança cultural digital?	Pontuação
Os nossos líderes seniores atuam como modelos na adoção de novos comportamentos.	
Toleramos e aprendemos com os fracassos nas nossas iniciativas digitais.	
Estamos a promover as mudanças culturais necessárias para a Transformação Digital.	
Pontuação Total	

Acima de 16: começou-se a alterar os comportamentos e a cultura da organização; **7-16:** compreenda as causas profundas das suas preocupações e trabalhe com a sua equipa para resolver os problemas; **menos de 7** é necessário começar a trabalhar para criar uma mudança cultural.

Anexo 3.4: A sua organização está a sustentar a TD de forma adequada?

Responda a cada pergunta, usando uma escala de 1 a 7, em que 1 = discordo completamente; 4 = neutro; e 7 = concordo completamente, e encontre a ação recomendada para a sua pontuação.

Possui as capacidades fundamentais necessárias?	Pontuação
A organização está a investir nas competências necessárias.	
Quando adequado, utilizamos plataformas digitais comuns.	
Temos relações sólidas entre a área de TI e os negócios.	
Pontuação Total	

Acima de 16: possui as capacidades fundamentais necessárias para a Transformação Digital; **8-16:** já iniciou a implementação de projetos para desenvolver as capacidades, mas são necessários mais; **menos de 8:** precisa de considerar programas específicos para melhorar as capacidades fundamentais.

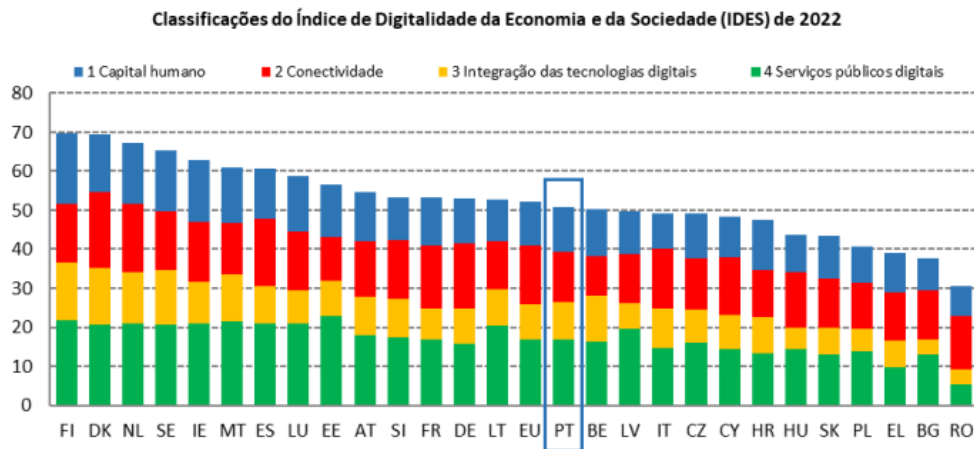
As estruturas de recompensa estão alinhadas com os objetivos de transformação?	Pontuação
Os incentivos financeiros (bónus, etc.) estão alinhados com os objetivos da Transformação Digital.	
Os mecanismos de prémios e reconhecimento estão alinhados com os objetivos da Transformação Digital.	
As recompensas pessoais (avaliações de desempenho, promoções, etc.) estão alinhadas com os objetivos da Transformação Digital.	
Pontuação Total	

Acima de 14: as suas estruturas de recompensa atuais estão alinhadas com os seus objetivos digitais; **6-14:** construa consenso em torno de uma estratégia de recompensas viável alinhada com a Transformação Digital; **menos de 6:** implemente estruturas de recompensa específicas que alcancem os objetivos digitais.

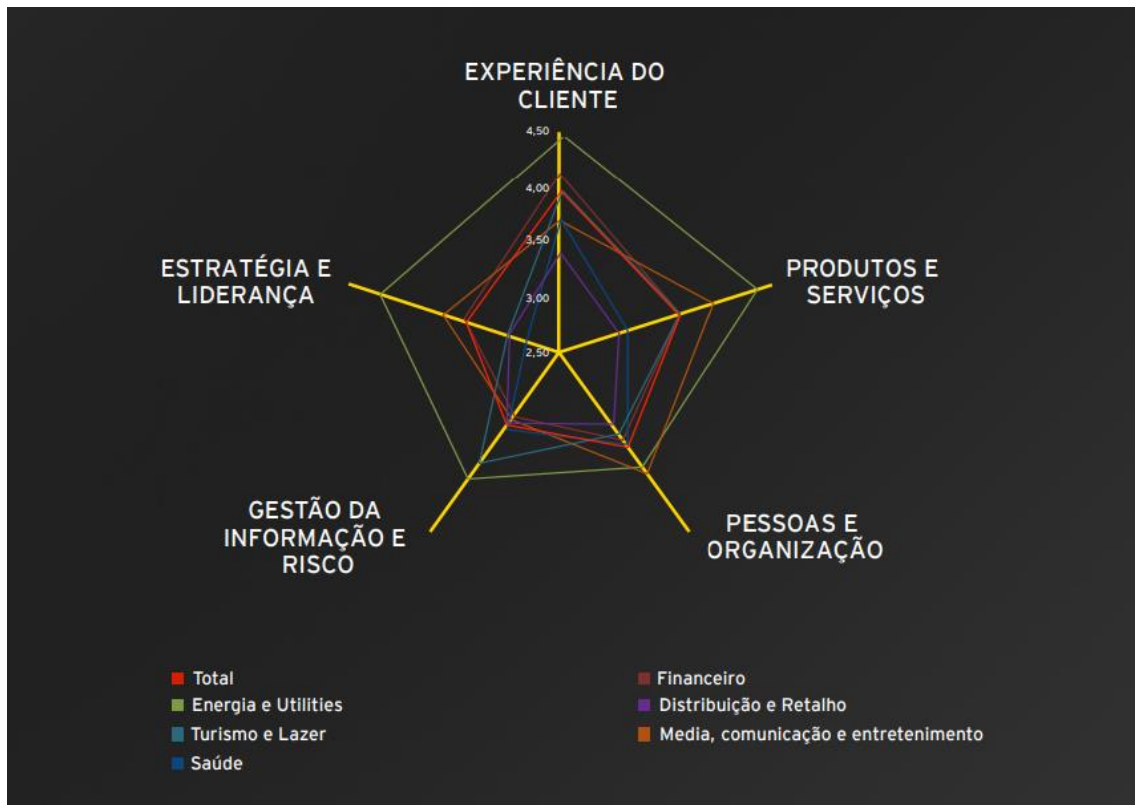
Está a medir e monitorizar o seu progresso digital?	Pontuação
As iniciativas digitais são avaliadas através de um conjunto comum de indicadores-chave de desempenho (KPIs).	
Temos uma visão clara dos KPIs ao nível do projeto em relação aos objetivos no nosso <i>scorecard</i> estratégico.	
Revemos regularmente com a equipa de topo o nosso progresso na Transformação Digital.	
Pontuação Total	

Acima de 15: acredita que tem os KPIs necessários em vigor; **7-15:** isole parâmetros de medição específicos e utilize-os para medir o progresso; **menos de 7:** estabeleça um processo para desenvolver KPIs, identifique o nível correto de medição e acompanhe iterativamente o progresso.

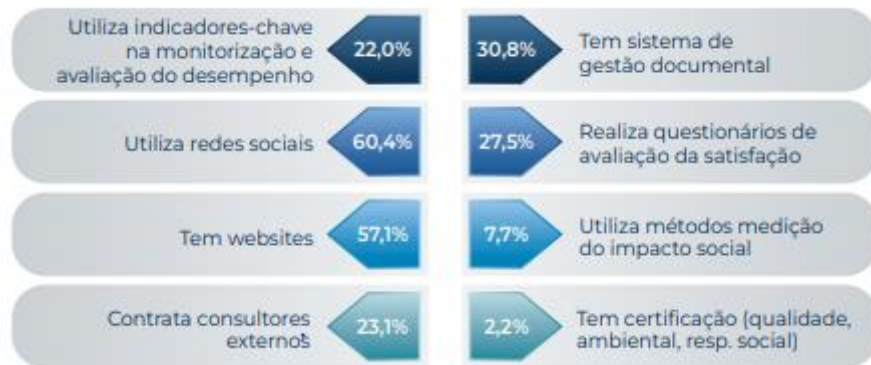
Anexo 4: Classificação do Índice de Digitalização da Economia e Sociedade de 2022 (retirado de European Commission, 2022)



Anexo 5: Maturidade nas dimensões de TD, por setor (retirado de EY & NovaSBE Center for Digital Business & Technology, 2018)



Anexo 6: Práticas de monitorização, informação e tecnologias em 2018 (retirado de Calado & Ferreira, 2021)



Anexo 7: Questionário de autoavaliação disponibilizado pela Portugal Digital em colaboração com a IDC para avaliação da MD (Missão Portugal Digital, 2023)



Inicio

DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE DIGITAL

PORTUGAL DIGITAL IDC

DIGITAL UP-CHECK

QUANTOS COLABORADORES TEM A SUA EMPRESA?

Menos de 5

5 a 9

10 a 49

50 a 249

Mais de 250

Continuar

Identificação Empresa

Nome da empresa*:

NIF*:

Nome do Contacto*:

Email do Contacto*:

Qual o seu conhecimento sobre as decisões relativas a digitalização dos processos ou negócio?*

- Sou o decisor principal
- Faço parte da equipa que toma as decisões
- Influencio as decisões e tenho conhecimento sobre o tema
- Não tenho qualquer envolvimento

Qual a sua função na empresa?*

- Gerente, administrador, presidente, CEO
- Diretor Financeiro ou equivalente
- Diretor de Operações ou equivalente
- Diretor de Marketing ou equivalente
- Diretor de Sistemas de Informação ou equivalente
- Outro Diretor
- Outro, por favor especifique

1. Caracterização da organização e participante

Em qual dos seguintes setores melhor se enquadra a atividade principal da sua empresa?*

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias extractivas
- Indústrias transformadoras
- Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio.
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição.
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio

- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- Outras atividades de serviços
- Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

Qual o volume de negócios da sua empresa?*

- Menos de 100 mil euros
- Entre 100 mil e 500 mil euros
- Entre 500 mil euros e 2 milhões de euros
- Entre 2 e 10 milhões de euros
- Entre 10 e 50 milhões de euros
- Mais de 50 milhões de euros

Qual a localização da sede da sua empresa?*

Qual a idade da sua empresa (anos de funcionamento)?

Estratégia e Inovação

Uma empresa tem maturidade na dimensão Estratégia e Inovação quando está aberta à mudança e inovação e tem a capacidade de planejar e fomentar de forma contínua a transformação digital da empresa.

Qual das seguintes afirmações melhor descreve a **importância da tecnologia para a sua empresa?***

- A tecnologia não é uma prioridade do negócio.
- A tecnologia começou a ser utilizada para facilitar alguns processos.
- A tecnologia é importante para a eficiência dos processos e diversas tecnologias já foram adotadas pela empresa.
- A tecnologia é fundamental para transformar o negócio, principalmente no relacionamento com os cliente e na automatização de tarefas.
- A tecnologia está completamente integrada no negócio, tornando a empresa inovadora na sua área e com forte capacidade de resposta às mudanças no mercado.

Qual das seguintes afirmações melhor descreve a **estratégia de inovação na sua empresa?***

- A empresa não tem interesse em inovar ou existe aversão ao risco.
- A empresa implementou algumas iniciativas de inovação como resposta a ameaças da concorrência ou para melhorar procedimentos.
- A empresa está interessada na transformação digital e em oportunidades de inovação que diferenciem o negócio. Existem algumas mudanças já implementadas e outras planeadas.
- A empresa tem uma estratégia de transformação e inovação no negócio. Utilizando tecnologias digitais o negócio já obteve mudanças significativas.
- A empresa utiliza diversas tecnologias digitais que facilitam a adaptação do negócio às transformações do mercado. A empresa vai à frente no mercado em termos de inovação e distingue-se da concorrência.

Qual a **participação dos colaboradores nos processos de mudança e inovação da empresa?***

- Os colaboradores não estão envolvidos nos processos de mudança ou inovação da empresa.
- Alguns colaboradores proactivamente implementam ou sugerem pequenas mudanças.
- Os colaboradores são incentivados pela empresa a participarem na mudança.
- A maior parte dos colaboradores apoia ou está envolvida de alguma forma no processo de mudança ou inovação.

Capital e Finanças

Maturidade na dimensão Finanças é a capacidade da empresa gerir a sua rentabilidade de forma sustentada, conhecendo em cada momento a situação atual e tendo capacidade de prever os resultados.

Qual das seguintes afirmações melhor descreve a sua empresa no que diz respeito à gestão financeira?*

- A empresa adquire clientes e gera receitas o melhor que pode. Não existe clareza sobre se conseguirá sustentar uma rentabilidade e tesouraria positivas.
- A empresa toma algumas decisões táticas no sentido de planear a sua situação financeira. Tem alguma capacidade de prever / prevenir os seus resultados financeiros.
- A empresa faz a monitorização da situação financeira de forma regular e são feitas previsões que permitem antecipar opções e desenvolver uma estratégia de negócio.
- A empresa tem como prioridade gerar lucro e uma tesouraria positiva. A análise financeira e previsões são feitas regularmente logo a seguir ao final de cada período.
- A tecnologia implementada permite monitorar dados financeiros em tempo real e fazer boas previsões, o que permite à empresa decidir rapidamente em função dos seus objetivos de resultado do negócio.

Quais das seguintes tecnologias são utilizadas pela empresa?*

- Software de faturação
- Faturação eletrónica
- Solução para análise financeira
- Solução de gestão de tesouraria
- Solução de gestão orçamental
- Solução de gestão de ativos
- Solução de análise financeira em tempo real / BI (business analytics)
- Nenhuma das anteriores

Cibersegurança e Privacidade

Maturidade na dimensão Cibersegurança e Privacidade é a capacidade de proteger os dados da empresa, dos clientes, parceiros e colaboradores.

Quais das seguintes afirmações melhor descreve a sua empresa no que diz respeito à segurança dos dados?*

- A empresa não implementou ainda nenhuma medida de cibersegurança.
- A empresa implementou algumas ferramentas básicas como anti-vírus e backups.
- A empresa tem automatizado diversos mecanismos de proteção dos dados e da privacidade dos clientes (anti-vírus, backups, atualização de software, opt-in e opt-out de clientes).
- A empresa tem todos os mecanismos de proteção implementados e os seus colaboradores têm formação em cibersegurança.
- A empresa tem um plano de resposta a incidentes e testa regularmente a recuperação de operações.

Quais das seguintes tecnologias são utilizadas pela empresa?*

- Antivírus e antimalware
- Atualizações automáticas de software (correção de erros e atualizações lançadas pelos fabricantes)
- Mecanismos de consentimento e de proteção da privacidade dos dados dos clientes
- Backup automático de dados e sistemas
- Soluções de autenticação e controlo de acessos
- Encriptação de dados
- Nenhuma das anteriores

Cientes

Maturidade na dimensão Cientes é a capacidade de abordar o negócio com foco no cliente, oferecer boas experiências com base no que o cliente precisa e como quer ser tratado, suportada por tecnologia que permita o envolvimento e conhecimento dos clientes. Entende-se por experiência do cliente a percepção e resposta emocional (aquilo que ele pensa e sente) de um cliente à relação e interações que tem com a empresa / marca.

Qual das seguintes afirmações melhor descreve a abordagem da sua empresa à experiência do cliente?

- Não existe uma preocupação com a experiência do cliente.
- A empresa usa ocasionalmente o feedback do cliente para melhorar produtos ou serviços.
- A empresa começou a entregar experiências ao cliente com base no conhecimento sobre os mesmos.
- A empresa utiliza diferentes fontes (contacto direto, redes sociais, dados dos clientes, etc.) para conhecer os clientes e recolher a informação contida no feedback dado por estes.
- A empresa está focada em oferecer experiências para satisfazer as necessidades dos clientes que se encontram em constante evolução. Para isso utiliza tecnologia analítica, feedback do cliente, dados sociais e de procura.

Qual das seguintes afirmações melhor descreve os canais através dos quais a sua empresa interage com os clientes?

- A interação com o cliente é feita cara-a-cara e existe um número de telefone de contacto.
- O email é utilizado para responder a contactos dos clientes ou enviar informação.
- A empresa utiliza vários canais de interação com o cliente (telefone, email, mensagens telemóvel, website, etc) mas de forma desintegrada e sem uma estratégia definida.
- A empresa tem uma abordagem de negócio multicanal e a comunicação é consistente nos vários canais. Existe algum intercâmbio de dados entre os canais e sistemas de backoffice.
- A empresa tem uma abordagem de negócio multicanal personalizada de acordo com o canal, com o cliente e com o contexto (por exemplo, num dia de sol envia mensagem por telemóvel a clientes jovens para ação ao ar livre, ou no dia de aniversário envia email para cliente com promoção na loja online, etc)

Quais das seguintes práticas de marketing online existem na sua empresa?*

- Publicidade em sites de terceiros / portais (display)
- Publicidade em redes sociais
- Publicidade em motores de pesquisa (Google, pesquisa Sapo, etc)
- Publicidade em aplicações móveis
- SMS Marketing (envio de mensagens para telemóvel)
- Email Marketing
- Search Engine Optimization (SEO) (otimização dos websites para os motores de busca)
- Video Marketing
- Marketing de influência (utilização de influenciadores com impacto nas redes sociais para promoção dos produtos e serviços)
- Nenhuma das anteriores

Quais das seguintes tecnologias são utilizadas pela sua empresa?*

- Perfil da empresa no Google (Google My Business)
- Registo da empresa em diretórios de serviços e comércio do setor/local
- Domínio próprio: www-<nomedaempresa>.pt
- Email corporativo
- Soluções de pagamentos eletrónicos no local (cartões, mbway)
- Solução para marcações e/ou venda online
- Website com informação sobre a empresa, produtos e serviços
- Website com loja online própria
- Perfil numa rede social
- Perfis em mais do que uma rede social com comunicação regular
- CRM: Gestão de informação de clientes e contactos, gestão de interação com clientes, análise de informação de clientes
- CRM: Gestão de campanhas multicanal
- Software analítico para análise do cliente e seu comportamento
- Integração de canais com processos administrativos

Processos e Operações

Maturidade na dimensão Processos Operações é a capacidade de tornar a empresa mais ágil e eficiente através da digitalização de processos e automatização de tarefas. Empresas líderes também estão focadas em utilizar analítica para obter informação decisiva.

Qual das seguintes afirmações melhor descreve a abordagem da sua empresa à digitalização e automatização de processos?*

- A empresa utiliza tecnologia básica/equipamentos básicos como PCs, portáteis, telemóveis e folhas de cálculo para ajudar a gerir os processos. A maioria dos processos é manual.
- Alguns processos estão digitalizados. Ainda há necessidade de muito trabalho manual.
- A maioria dos processos está digitalizada, são suportados por tecnologia que reduz o trabalho manual e o papel.
- A maioria dos processos está digitalizada e existem ferramentas analíticas que fornecem informação importante para tomar decisões.
- Todos os processos estão digitalizados e a manutenção necessária é mínima. Ferramentas analíticas são usadas regularmente para otimizar os processos. Todas as tarefas passíveis de automatização estão automatizadas.

Qual das seguintes afirmações melhor descreve a situação da sua empresa em relação a plataformas de trabalho?*

- Não existem soluções de colaboração implementadas e o acesso a soluções móveis é restrito
- Alguns colaboradores ou equipas utilizam algumas soluções gratuitas de forma localizada e isolada.
- A empresa utiliza alguma tecnologia de colaboração (organização de documentos online, mensagens e emails, etc) acessíveis de qualquer lugar onde haja um equipamento
- A empresa promove a utilização de soluções de colaboração e produtividade e distribui equipamento de acesso (pode ser telemóvel) pela maioria dos colaboradores
- Existe um ambiente de trabalho virtual entre equipas de trabalho.

Qual das seguintes afirmações melhor descreve os sistemas de informação da sua empresa?*

- Não temos sistema de informação
- As nossas aplicações de software não estão integradas
- Os nossos sistemas estão parcialmente integrados
- Os nossos sistemas estão na sua maioria integrados
- Os nossos sistemas estão todos integrados

Quais das seguintes tecnologias são utilizadas pela sua empresa?*

- Conectividade e acesso à internet de banda larga
- Software para gestão de documentos e ficheiros (sharepoint, ms office, google, etc)
- Solução para os processos de vendas
- Software ERP - gestão empresarial integrada
- Software de colaboração para equipas (video-conferência, mensagens instantâneas ou outras ferramentas de colaboração em equipa)
- Aplicações móveis de suporte às operações (registro de pedidos do cliente num restaurante, verificação de stocks numa loja, etc)
- Soluções analíticas sobre dados operacionais
- Software de monitorização de equipamentos / ambiente / local de trabalho (eletricidade, equipamentos, etc)
- Soluções de automatização do workflow de processos (RPA)
- Tecnologias avançadas (inteligência artificial, internet-of-things, realidade virtual ou aumentada, robótica)
- Nenhuma das anteriores

Parcerias

Maturidade na dimensão Parcerias é a capacidade criar um ecossistema dinâmico de parceiros que ajudem a empresa a ter sucesso num mercado cada vez mais digital. Para uma empresa pequena os parceiros (desde áreas comerciais ou logísticas a financeiras) são fundamentais para aumentar as suas capacidades competitivas.

Qual das afirmações melhor descreve a estratégia da sua empresa relativamente a parcerias?*

- A empresa não considera os seus fornecedores como parceiros
- A empresa está a começar a definir quais os parceiros chave que precisa na sua atividade
- A empresa estabeleceu contratos com alguns parceiros para colmatar necessidade de competências não existentes na empresa
- A empresa tem um modelo de parcerias que permite aproveitar e alavancar recursos externos e aumentar o seu tamanho e presença no mercado.
- A empresa possui um modelo de parcerias adaptável que permite responder de forma ágil e dinâmica a um mercado em evolução e às necessidades dos clientes

Qual das afirmações melhor descreve a participação da sua empresa em ecossistemas empresariais do setor de atividade em que atua? *

(Um ecossistema empresarial é um conjunto de empresas/entidades que se conectam entre si, em relações comerciais ou de cooperação com o objetivo de desenvolvimento do negócio. Pode ser um agrupamento em torno de uma região, em torno de um setor de atividade, em torno de uma técnica ou tecnologia. Por exemplo: associações empresariais de uma região e/ou setor de atividade, clusters de colaboração definidos pela CE, etc)

- A empresa não se relaciona com nenhuma associação / ecossistema
- A empresa está inscrita numa associação mas não utiliza ou utiliza esporadicamente os serviços da mesma
- A empresa é ativa nas associações / ecossistemas em Portugal, para obter conhecimento ou cooperar para a inovação no seu negócio
- A empresa é ativa nas associações / ecossistemas, em Portugal e/ou no estrangeiro, para obter conhecimento ou cooperar para a inovação no seu negócio
- A empresa está continuamente envolvida com os ecossistemas mais inovadores que representam um papel fundamental no desenvolvimento do seu negócio e posicionamento no mercado

Quais dos seguintes tipos de parcerias/relacionamento com fornecedores foram estabelecidas pela sua empresa?*

- Parceiros/fornecedores de marketing e agências criativas
- Parceiros/fornecedores para suporte a redes sociais
- Parceiros/fornecedores para suporte a contabilidade e finanças
- Parceiros de negócio que complementam a oferta da empresa ou com quem constroem novas ofertas
- Parceiros comerciais / marketplaces
- Nenhuma das anteriores

Anexo 8: Resultados da Avaliação da Maturidade Digital d'A Previdência Portuguesa



MATURIDADE DIGITAL
RELATÓRIO INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO



Resultados da Avaliação da Maturidade Digital

A avaliação da maturidade é calculada com base nas respostas ao questionário de autoavaliação.

Maturidade Digital da sua organização:

2.04

Estratégia e Inovação		3.00
Capital e Finanças		1.29
Cibersegurança e Privacidade		2.22
Clientes		1.83
Processos e Operações		2.37
Parcerias		1.55