

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DA  
PANDEMIA NA FORMAÇÃO DOS COLABORADORES:  
ESTUDO DE CASO**

**SOFIA DA CONCEIÇÃO GOMES GUERREIRO**

OUTUBRO - 2022

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DA  
PANDEMIA NA FORMAÇÃO DOS COLABORADORES:  
ESTUDO DE CASO**

**SOFIA DA CONCEIÇÃO GOMES GUERREIRO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JESUALDO FERNANDES**

OUTUBRO – 2022

## Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível devido a um conjunto especial de pessoas que me deram a força necessária para atingir esta meta e à qual expresso a minha profunda gratidão.

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Jesualdo Fernandes, pela exímia ajuda prestada ao longo desta jornada, por toda a dedicação e por ter acreditado em mim desde o início. Foi um privilégio. Ao Professor Rui Guedes, que sempre disponibilizou do seu tempo e partilhou conhecimentos que foram fundamentais.

Ao diretor de *Audit Innovation*, à supervisora dos Recursos Humanos e a todos os entrevistados da firma estudada, por cederem um pouco do seu tempo e por toda a cooperação que tiveram desde o primeiro dia.

À minha mãe, Maria, pelo pilar que é na minha vida, por todos os esforços que faz por mim e pela motivação que me dá, todos os dias, para que eu concretize os meus sonhos. Ao meu irmão, Jorge, pelo companheirismo, força e otimismo que sempre me transmitiu. Aos meus avós, Maria e José, por tudo o que me ensinaram e me encorajaram na conclusão desta etapa. À minha família, por sempre se preocuparem e me ajudarem nos momentos mais difíceis. Ao meu namorado, José, por ter sido o meu braço direito ao longo dos últimos anos. À avó dele, Maria, que também é como se fosse minha, por todo o carinho e estima que tem por mim.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram e estiveram lá quando mais precisei. Em particular, à Inês, Beatriz e Pedro, que para além de amigos, são também colegas de mestrado, com quem troquei impressões, receios e alegrias ao longo desta bonita jornada.

Ao ISEG, que foi como uma segunda casa nos últimos 5 anos.

Dedico este trabalho ao meu pai, Paulo (*in memoriam*), a minha eterna fonte de inspiração. Foste quem mais vibrou com a minha admissão no mestrado e tenho a certeza de que estás muito orgulhoso do meu percurso. Esta conquista não é só minha, é nossa! Um eterno agradecimento, por tudo.

## Resumo

A Transformação Digital está cada vez mais a impactar o nosso cotidiano. Para além do efeito que esta tem na estrutura das organizações, há consequências implícitas na forma como as pessoas fazem o seu trabalho. Ademais, a pandemia tem sido outro fator que tem contribuído para uma maior instabilidade neste sentido. Assim, como forma de acompanhar todas estas mudanças, é deveras importante que qualquer organização faça um bom investimento na formação dos seus colaboradores, decisão esta que só trará benefícios para a mesma.

Este trabalho consiste num estudo de caso a uma firma, onde se pretende estudar o efeito da Transformação Digital na mesma, investigar as principais ferramentas e tecnologias, compreender qual o modelo da formação dos colaboradores e também qual o impacto que a pandemia teve. Foi realizada uma análise qualitativa, onde se efetuaram entrevistas a peritos, que foram posteriormente analisadas com recurso ao *software* MAXQDA.

Com este estudo constatou-se que esta firma tem apostado bastante na inovação, melhorando o trabalho tanto internamente (entre colaboradores), como externamente (para os clientes). Verificou-se também a grande importância dada às *soft skills* embora, em termos de formação, a preferência dos colaboradores recaia sobre as *hard skills*. A criação de automatizações tem igualmente feito parte do mote da firma, sendo que estas ajudam à evolução dos colaboradores e não à destruição das suas funções, como vulgarmente pensado. Em termos de *reskilling* e *upskilling*, estes revelam-se conceitos essenciais, tendo em conta que, para além do que está latente, também permitem a retenção do talento.

Chegou-se à conclusão de que todos estes fatores são propícios ao sucesso da empresa, e que por influência da pandemia, o melhor método de trabalho a adotar será o regime híbrido (devido a todas as vantagens inerentes).

Assim, graças a este estudo de caso, foi possível perceber como esta firma se posiciona perante estes fatores e quais as mudanças que têm sido feitas nos últimos tempos.

**Palavras-Chave:** Transformação Digital, Formação, Competências, Tecnologias, Ferramentas

## Abstract

Digital Transformation is increasingly impacting our daily lives. In addition to the effect that it has on the structure of the organizations, there are implicit consequences in the way people do their jobs. Moreover, the pandemic has been another factor that has contributed to greater instability in this regard. So, to keep up with all these changes, it is important that any organization makes a good investment in the training of its employees, a decision that will only bring benefits to it.

This work consists of a case study of a firm, where it is intended to study the effect of Digital Transformation on it, investigate the main tools and technologies, understand the model of employee training and what was the impact of Covid-19. A qualitative analysis was carried out, where interviews were made to experts, which were later analysed using the MAXQDA software.

This study showed that this firm has invested densely in innovation, improving work both internally (among employees) and externally (to clients). The great importance given to soft skills was also verified, although, in terms of training, the employees' preference falls on hard skills. The creation of automations has also been part of the company's motto, and these help the evolution of employees and not to the destruction of their functions, as commonly thought. In terms of reskilling and upskilling, these are essential concepts, considering that, in addition to what is latent, they also allow the retention of talent.

It was concluded that all these factors are conducive to the company's success, and that due to the influence of the pandemic, the best working method will be the hybrid regime (due to all the inherent advantages).

Thus, thanks to this case study, it was possible to understand how this firm position itself at these factors and what changes have been made recently.

**Keywords:** Digital Transformation, Training, Competences, Technologies, Tools

## **Lista de Abreviaturas**

BCG – *Boston Consulting Group*

CAQDAS – *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*

CRM – *Customer Relationship Management*

D&A – *Data & Analytics*

FS – *Financial Services*

IoT – *Internet of Things*

IT Audit – *Information Technology Audit*

P&C – *Process & Controls*

QI – *Questões de Investigação*

RGPD – *Regulamento Geral da Proteção de Dados*

TD – *Transformação Digital*

TI – *Tecnologias da Informação*

WEF – *World Economic Forum*

## Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Lista de Abreviaturas.....	iv
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Tabelas.....	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Transformação Digital.....	3
2.2. <i>Reskilling</i> e <i>Upskilling</i> .....	8
2.3. Futuro do Trabalho.....	10
3. Metodologia e Dados.....	12
3.1. Desenho do Estudo.....	13
3.2. Seleção do Caso.....	13
3.3. Recolha de Dados.....	14
3.4. Forma da Análise dos Dados.....	17
4. Análise de Resultados.....	19
4.1. Entrevistas.....	21
4.1.1. Cultura Organizacional.....	22
4.1.2. Formação dos Colaboradores.....	23
4.1.3. Tecnologias e Ferramentas.....	27
4.1.4. Impacto da Pandemia.....	30
5. Conclusão.....	33
5.1. Conclusões e Contributos.....	33
5.2. Limitações e Investigação Futura.....	35
Referências Bibliográficas.....	36

Anexos .....	41
Anexo A – Guião de entrevistas .....	41
Anexo B – Resumo da configuração das entrevistas .....	42
Anexo C – Amostra do <i>software</i> MAXQDA.....	43

### **Lista de Figuras**

Figura 1: Conjuntos criados na Lista de Documentos .....	19
Figura 2: Nuvem de palavras dos entrevistados de Consultoria .....	20
Figura 3: Nuvem de palavras dos entrevistados de Auditoria .....	20
Figura 4: Matriz de visualização de códigos de cada entrevista .....	21
Figura 5: Continuação da matriz de visualização de códigos de cada entrevista .....	22
Figura 6: Captura de ecrã do <i>software</i> MAXQDA .....	43

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Questões e Objetivos de Investigação .....	12
Tabela 2: Fundamentação teórica das questões do Guião das Entrevistas .....	16
Tabela 3: Caracterização dos Entrevistados .....	42
Tabela 4: Caracterização das Entrevistas .....	43



## 1. Introdução

Nesta era da tecnologia, cada vez mais temos de adaptar o nosso dia-a-dia, e tal como nós cidadãos, têm as empresas. Desta forma, qualquer empresa está sujeita cotidianamente ao processo e evolução da Transformação Digital (TD) (Schallmo et al., 2018). A TD verifica-se como sendo um procedimento essencial a integrar, pois tem como visão uma reestruturação organizacional, que procura otimizar o negócio, criando valor e vantagem competitiva (Ebert & Duarte, 2018).

Esta reorganização a que as empresas estão sujeitas, influencia diretamente as pessoas que trabalham nelas (Schwertner, 2017). Desta forma, torna-se crucial que estas sejam alvo de formação, podendo esta tratar-se de *reskilling* ou *upskilling* (Pedron, 2018). O importante é manter os colaboradores atualizados e entusiasmados com o seu trabalho (Fareri et al., 2020).

Para além da inevitabilidade das mudanças provenientes da TD, houve ainda outro fator que também veio estimular o tema: a pandemia Covid-19. Assim, a formação tornou-se um passo ainda mais crucial, para o bom funcionamento do futuro do mercado de trabalho (Kaushik & Guleria, 2020).

Com o objetivo de estudar o tema em detalhe, foi realizado um estudo de caso a uma firma que presta serviços profissionais de Auditoria, Consultoria e Fiscalidade. A motivação por esta escolha deveu-se ao interesse da investigadora na área de atuação da empresa (em parte causado por estar breve a sua integração no mercado de trabalho) e por achar que esta firma traria bons *inputs* sobre o tema em análise.

Consequentemente, os objetivos desta investigação são:

- 1) Estudar o efeito da TD na firma;
- 2) Investigar as principais ferramentas e tecnologias utilizadas na firma;
- 3) Compreender o modelo da formação dos colaboradores;
- 4) Verificar o impacto da pandemia na firma.

A fim de atingir estes objetivos, efetuou-se uma análise qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas realizadas a um conjunto de peritos da firma. Posteriormente, os dados obtidos foram examinados em detalhe com o apoio do *software* MAXQDA.

O presente documento está dividido em cinco capítulos. O primeiro é a introdução, onde se transmite o porquê da escolha do tema, quais os objetivos e qual a estrutura do trabalho. O segundo é a revisão de literatura, onde se abordam os conteúdos mais relevantes ao tema, sempre com fundamento teórico. De seguida, no terceiro capítulo, é apresentada a metodologia selecionada e o trabalho empírico realizado. No quarto capítulo, é feita a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, no quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões a que se chegou com este estudo, contributos, limitações e sugestões de investigação futura.

## 2. Revisão de Literatura

Para um melhor entendimento sobre o tema, a revisão de literatura do presente trabalho está fracionada em três partes. Primeiramente, é feita uma conceptualização sobre a TD, seguindo-se uma breve descrição da importância do *Reskilling* e *Upskilling* e, por fim, é apresentada a temática do Futuro do Trabalho.

### 2.1. Transformação Digital

Neste mundo cada vez mais tecnológico que vivenciamos, a TD é um tópico muito debatido. Embora pareça um tema que remete para o futuro, este já é explorado desde o final do século XX. Apesar de já ser estudado há algum tempo, não existe uma definição que seja “*one-size-fits-all*” para todos os modelos de negócio (Schallmo et al., 2018). Assim, as empresas têm cada vez mais que reconsiderar toda a sua estrutura e princípios, para que se consigam adaptar às necessidades do cliente (Saarikko et al., 2020).

Antes de introduzir o conceito de TD, convém compreender outros dois que também fazem parte do progresso tecnológico: Digitalização e Digitização. É importante ter estes conceitos bem assentes, pois isso permite-nos distinguir onde se interseca o mundo físico com o mundo virtual (Saarikko et al., 2020). Tal como Gobble (2018) refere, são apenas duas letras que distinguem estas palavras, mas a diferença no seu significado e impacto é considerável.

A Digitalização é o processo onde é feita uma conversão da informação do analógico para o digital (Udovita, 2020). Um exemplo disto, pode ser a música, que antigamente tinha de ser armazenada num formato analógico, como o CD, e para ser escutada tínhamos de utilizar também uma tecnologia específica, como o leitor de CDs. Atualmente, com a Digitalização da música, esta já é distribuída nos mais variados formatos, como o *streaming*, sendo que pode ser acedida de várias formas, como através de um computador ou *smartphone*. Assim, há uma maior facilidade na acessibilidade aos dados, embora não exista uma otimização de processos. É notável lembrar que “são as informações que estão a ser digitalizadas, não os processos – é aí que entra a Digitização” (Bloomberg, 2018, p.3).

A Digitização, refere-se ao alavancar de produtos ou sistemas, com o objetivo de criar procedimentos organizacionais, transformando, neste caso, o corrente negócio num digital. Deste modo, há mudanças profundas efetuadas nos procedimentos, estratégias e estrutura do negócio, transformando-os em algo mais inteligente e inovador, que por sua vez oferece novas possibilidades de atuação à organização. Retornando ao exemplo da música, temos que as plataformas *streaming* redefiniram, não só a forma de consumo do entretenimento de áudio, como também a forma de remuneração dos artistas (Saarikko et al., 2020). Como resultado, é possível concordar com Muro et al. (2017, p.38), que afirmam que “a Digitização está a transformar o mundo do trabalho”. Tal como Ross (2017) alega, a “Digitalização é uma necessidade operacional, enquanto a Digitização requer uma proposta de valor digital visionária que oferece a oportunidade de redefinir um negócio – e possivelmente até mesmo uma indústria” (Gobble, 2018, p.57). Este processo de Digitização faz crescer os negócios, levando-os por sua vez a uma situação de TD (Gobble, 2018).

A TD é vital para toda e qualquer empresa ou indústria, sendo que fica sempre vinculada à situação dos recursos tecnológicos, humanos e estratégia a tomar (Porfírio et al., 2021). Esta distingue-se da Digitalização e Digitização por englobar uma jornada tecnológica mais completa, usufruindo do potencial digital dos negócios por inteiro (Vial, 2019). Segundo Ebert & Duarte (2018), a TD é definida como sendo um processo de reestruturação organizacional, que tem na sua base a aplicação de tecnologias disruptivas, com o objetivo de otimizar todo o negócio, aumentando a produtividade, a criação de valor e o bem-estar social, enquanto é gerada também uma vantagem competitiva face à concorrência. Todas as organizações que coloquem esforços no sentido de uma TD que reestruture o modelo atual de negócios têm a visão na estratégia de negócios digitais. O objetivo desta estratégia é o de criar valor recorrendo a recursos digitais (Yucel, 2018). Desta forma, estamos perante uma situação de “*Gap Analysis*”, onde se transita de um “*As-Is*”, ou seja, como está a organização num determinado momento, para um “*To-Be*”, representando isto para onde a organização gostaria de caminhar, tendo em conta as melhorias nos processos com base no que se identificou no passo anterior (Ebert & Duarte, 2018). Como parte desta operação, é fundamental que as organizações estejam bem informadas sobre o mercado e as disrupções digitais a acontecer no mesmo, para que definam os seus objetivos e iniciativas como forma de atingir a TD (Yucel, 2018). A TD tem imensos impactos possíveis nas empresas, como na sua competitividade,

nomeadamente em termos de inovação, eficiência e custos, na sua cadeia de valor, entre outros (Leão & da Silva, 2021).

Nesta sequência, é compreensível que qualquer processo de TD provoque um elevado número de alterações organizacionais, sendo que isto pode ter consequências positivas ou negativas. Um dos fatores críticos nesta mudança é quando esta não está integrada na cultura organizacional, o que pode levar à resistência dos funcionários em aceitar as transformações efetuadas ou a organização ocorrer em maiores custos sem necessidade. Para combater isto, a organização deve integrar na sua estratégia um processo de “*Change Management*”, tratando-se isto de um meio de planeamento e implementação das mudanças nas organizações de modo a maximizar o sucesso e eficácia das mesmas (Schwertner, 2017). Como forma de guiar os colaboradores neste processo de mudança, deve-se mostrar quais os benefícios que a organização pode gerar após a integração das novas abordagens. Outro fator muito importante, é haver uma liderança eficaz que seja capaz de compreender as preocupações dos colaboradores e sensibilizá-los da melhor forma ao longo do tempo para este assunto (Kotter, 2007).

São vários os benefícios que motivam as organizações a ingressar num processo de TD. Segundo Mahmood & Khan (2019), após realizada uma revisão sistemática de literatura em artigos publicados entre 2008 e 2018 sobre os desafios da TD, chegaram à conclusão sobre quais os benefícios mais relevantes que esta traz, sendo estes a criação de valor, a eficiência operacional, a relação com o cliente, a criação de novos modelos de negócio e a vantagem competitiva. A TD pode ser então uma das estratégias que leva a empresa à criação de valor, onde o valor percebido de um produto, serviço ou empresa aumenta. Para alcançar eficiência operacional, temos que alguns dos exemplos a realizar podem ser uma maior rapidez na execução de tarefas (onde podemos integrar a automatização das tarefas, principalmente das mais repetitivas (Venkatraman, 1994)) e a utilização de menos recursos físicos e/ou humanos (Reddy & Reinartz, 2017).

Outro fator um pouco controverso, mas que pode ser benéfico para as empresas são os dados que têm acerca dos clientes. Integrando bem os dados que são relativos aos clientes, é possível usar estratégias de *Customer Relationship Management* (CRM) de modo a realizar atendimentos personalizados, estando mais próximos das expectativas do cliente e melhorando a comunicação entre as duas partes. Com estas alterações no negócio, a relação com o cliente vai melhorando, o que nos encaminha para uma posição mais favorável quanto à concorrência (Westerman et al., 2014).

As organizações devem inevitavelmente integrar estes processos, pois em contrapartida, ao manterem culturas que sejam mais tradicionais, acabam por perder competitividade no mercado, pelo que devem então repensar a sua estratégia, tornando-a cada vez mais digital e inovadora (Sebastian et al., 2017). Neste sentido, devem ser revistas as capacidades vigentes, a estrutura e a cultura para se poder determinar os tipos de tecnologia que serão vantajosos e a forma como estes vão alavancar a empresa (Saarikko et al., 2020).

Segundo Zaoui & Souissi (2020), a TD é de extrema importância, sendo imperativa a criação de uma espécie de roteiro que venha a guiar a empresa no seu percurso futuro. Estes roteiros poderão ser úteis para os gestores das organizações que têm de tomar as decisões mais eficazes e eficientes sobre adotar certas tecnologias na sequência dos processos de TD, tendo em conta os custos e benefícios que podem incorrer com as opções estratégicas e também no retorno do investimento (Yucel, 2018). Com o desenvolvimento do conceito TD, Vial (2019) após analisar o tema, criou um *framework* a seguir, para que as organizações consigam atingir o maior sucesso possível. Apesar da existência destes guiões, não há um caminho certo a tomar pois cada caso é um caso, logo é difícil conseguir alcançar uma estratégia que seja viável para todos (Schwertner, 2017).

À primeira vista, a TD pode parecer que será algo que apenas trará benefícios a quem ingressar neste processo, no entanto, também pode conter alguns riscos e desafios. Um dos riscos mais associados à TD é a eventual redução do número de postos de emprego, devido à substituição de certas tarefas pelas novas tecnologias. Em contrapartida, pode-se verificar também uma dificuldade em encontrar colaboradores com qualificações necessárias para certas funções mais tecnológicas (Kychko et al., 2021). Além disto, também há o risco da falta de estratégias de TD, de apoios financeiros ou de visibilidade do retorno do investimento (Ebert & Duarte, 2018). Apesar destes riscos existirem devido ao processo de TD e à rapidez com que este tem acontecido ultimamente, estes seriam ainda maiores caso não existissem intenções de ingressar no mesmo (Saarikko et al., 2020).

De acordo com Gebhart et al. (2016), há que considerar tanto desafios técnicos, como organizacionais, ou seja, uma abordagem “*human-oriented*”. Alguns dos desafios pelos quais as empresas podem ter que passar ao introduzirem cada vez mais as Tecnologias da Informação (TI) no seu negócio no sentido de ingressar numa TD, podem ser o facto de haver um tempo reduzido na entrada do mercado (no sentido em que, com

inovações tão rápidas, os clientes exigem que as mesmas estejam disponíveis o mais depressa possível), estarem constantemente a aparecer novos dispositivos e tecnologias, o aumento do grau de dificuldade dos processos (Ebert & Duarte, 2018) e os notáveis custos de investimento em TI (Melville et al., 2004). Outros desafios importantes estão em saber como modelar riscos e planos de mitigação para atingir o sucesso da estratégia de TD (Yucel, 2018) e em como lidar com o Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD), respeitando a proteção dos dados pessoais dos clientes (Russell et al., 2018).

Apesar de todo o empenho e dedicação no processo de TD por parte das empresas, de acordo com a BCG (2020), 70% das TD efetuadas ficam aquém do que era idealizado. Mesmo assim, este é um processo fundamental, sendo esta carência acentuada pela pandemia Covid-19. O facto da taxa de sucesso da TD ser tão baixa pode-se dever à circunstância das mudanças tecnológicas serem muito rápidas (Mahmood & Khan, 2019), no entanto, deve-se estar sempre atento ao seguimento de algumas métricas de sucesso, como a implementação de ideias inovadoras ou a modernização no desenvolvimento e entrega de *software* e serviços digitais (Yucel, 2018). Como a TD é um conceito onde atualmente podem ser introduzidas novas tecnologias e novas formas de realizar negócios, não é possível que uma organização possa considerar que atingiu o seu estado final de maturidade (Schwertner, 2017).

A TD propõe que as organizações invistam e integrem tecnologias digitais no seu negócio para colmatar certas adversidades com que se deparem (Rossetti & Morales, 2007). Nos dias que correm, algumas ferramentas colaborativas como o *email* ou a videochamada são de carácter obrigatório, mas, para além destas, as organizações devem obter outros tipos de tecnologias (Udovita, 2020). Entre estas, devemos incluir ferramentas analíticas, como o *Big Data*, aplicações móveis, plataformas onde se constroem recursos digitais de partilha, como soluções de *Cloud Computing*, aplicações de *Social Media* e interconexão digital de objetos, como através da *Internet of Things* (IoT) (Wade, 2015). De acordo com um estudo do WEF (2020), as tecnologias com maior probabilidade a serem adotadas em 2025 são o *Cloud Computing*, *Big Data* e IoT.

Apesar do acesso às tecnologias mais inovadoras e de última geração, esta não é a verdadeira chave para se atingir uma TD de sucesso. Deve-se ter uma profunda atenção nos colaboradores da empresa e no seu talento, pois, mais importante que a tecnologia que dispomos, só mesmo as habilidades dos colaboradores para trabalhar com elas. As tecnologias disponíveis devem andar de mãos dadas com os recursos humanos, pois a

tecnologia só funciona se combinada com o conhecimento humano devido e até as mentes mais brilhantes se não fizerem par com tecnologias não chegam muito longe (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020). Ainda segundo estes autores, quando os líderes têm intenções de investir numa nova tecnologia, devem sempre verificar primeiro as pessoas que a poderão utilizar e alavancar. Por conseguinte, o que distingue um líder digital do resto, é o facto de ter escolhido uma estratégia clara sobre o rumo a tomar, que esteja assente na cultura e recursos da empresa (Kane et al., 2015).

Em síntese, podemos concluir que o êxito de um processo de TD requer uma estratégia de negócios bem estudada, onde é realizada uma reengenharia e otimização dos processos da forma o mais adequada possível (Schwertner, 2017). Assim, é imperial existir uma liderança eficaz, que consiga gerir bem a mudança necessária e tudo o que esta acarreta (Kotter, 2007). É essencial a aplicação de tecnologias digitais, sem nunca menosprezar o papel das pessoas, que, no fundo, dão vida a estas tecnologias (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020).

## ***2.2. Reskilling e Upskilling***

Por estímulo da revolução digital, são criadas, cada vez mais e a um ritmo exorbitante, novas profissões especializadas em tecnologia. Com o propósito de combater a lacuna da falta de resposta a este fenómeno por parte do mercado de trabalho, as empresas apostam progressivamente mais em integrar nas suas estratégias algumas técnicas, como o *reskilling* e o *upskilling* (Pedron, 2018).

Apesar de que, segundo Zao-Sanders & Palmer (2019), estamos perante a população mais instruída de sempre, isto não significa que as pessoas tenham exatamente as competências necessárias aquando da sua integração no mercado de trabalho. De acordo com os mesmos autores, os cursos de hoje em dia já não estão a acompanhar as exigências deste mundo que tem sofrido muitas alterações na força de trabalho. Constatou-se que muitos alunos estão a aprender conteúdos para desempenharem funções que já não existem ou que não vão ao encontro dos cargos que desejam exercer no futuro (Zao-Sanders & Palmer, 2019).

Face ao exposto, deparamo-nos cada vez mais com situações de *reskilling* e *upskilling*, que são atualmente *buzzwords*. Temos que *reskilling* retrata essencialmente o



aprender de novas competências. Assim, os colaboradores ficam capazes de ocupar outros cargos que não os atuais, podendo mudar completamente as suas carreiras (Chakma & Chaijinda, 2020). Já o *upskilling*, corresponde ao aprofundar e consolidar as competências existentes. O objetivo é o de os colaboradores continuarem a fazer o mesmo trabalho, mas de forma mais eficiente, por exemplo, através do uso de novas ferramentas ou práticas (Chopra-McGowan, 2019).

É crucial que as pessoas se preocupem com o atualizar constante dos seus conhecimentos (Fareri et al., 2020). Para além desta proatividade por parte das pessoas, também é importante que as empresas invistam no *upskilling* e possível *reskilling* dos seus colaboradores (Chakma & Chaijinda, 2020). Uma das principais razões para isto é o facto de que este investimento acaba por ser menor e mais proveitoso do que recrutar e formar novos colaboradores para a empresa (Chopra-McGowan, 2019). Apesar dos gastos, a empresa consegue assim aumentar não só a sua receita mais facilmente, como também a taxa de retenção dos colaboradores. Esta consciencialização das empresas em ajudar os colaboradores na sua progressão de carreira e em garantir que as suas aptidões não se tornam obsoletas, demonstra a preocupação com o seu pessoal e com o futuro do mesmo (Chakma & Chaijinda, 2020).

Como é de esperar, esta integração nem sempre é perfeita, e por vezes há uma certa resistência por parte dos colaboradores. Isto advém, por exemplo, da interpretação de que será muito difícil a utilização de tecnologias e de uma fraca disponibilidade para a adaptação a receber nova informação (Bateh et al., 2013).

De acordo com Frankiewicz & Chamorro-Premuzic (2020), apesar da exigência e imprescindibilidade das *hard skills*, as competências mais importantes que uma pessoa deve possuir são as *soft skills*. Com isto, referem-se à importância de que as empresas devem deter pessoas com um conjunto de *soft skills* que as permitam ser adaptáveis, curiosas e flexíveis, pois como não sabemos quais as competências que vão ser necessárias no futuro, sempre temos pessoas com uma maior probabilidade de as desenvolver. Na época atual, verifica-se que na eventualidade de algum recém-graduado não ter alguma competência necessária às suas funções, que existe uma maior facilidade na obtenção da mesma graças à consciência de vários momentos de adaptabilidade nas suas carreiras futuras (Zao-Sanders & Palmer, 2019).

Um ótimo exemplo de um caso de sucesso neste âmbito é o de Singapura. Aqui, existe um programa intitulado de “*SkillsFuture Credit*”, onde todos os cidadãos com mais de 25 anos recebem um crédito de cerca de 350€ que podem ser investidos em educação. Assim, as pessoas têm esta oportunidade para melhorarem os seus conhecimentos, sendo que oito em cada dez participantes menciona um impacto positivo do programa no seu trabalho (Chopra-McGowan, 2019).

A pandemia veio sem dúvida impulsionar este tema. A maior mudança de sempre nos negócios foi disseminada por este fenómeno. Para que não se interrompesse totalmente certas atividades, as empresas repensaram na sua estrutura e adotaram sistemas de *reskilling* e *upskilling* como forma de capacitarem os seus colaboradores para o “novo normal” que surgiu (Kaushik & Guleria, 2020).

Daqui podemos retirar que criar estes momentos de formação, não só são um passo inteligente, como um passo crítico para o bem-estar e crescimento da empresa (Chakma & Chaijinda, 2020). A educação e procura por competências também não deve acontecer apenas antes de se começar a trabalhar, mas sim várias vezes ao longo da carreira (Chopra-McGowan, 2019), para que se trabalhe e prepare continuamente o futuro do mercado de trabalho (Chakma & Chaijinda, 2020).

### **2.3. Futuro do Trabalho**

Cada vez mais nos deparamos com motivos pelas quais é crítica a requalificação dos colaboradores como forma de preparação ao futuro do trabalho da chamada Quarta Revolução Industrial. Segundo um estudo realizado pelo *World Economic Forum* (WEF) em colaboração com a *Boston Consulting Group* (BCG), deparamo-nos num momento decisivo (WEF, 2018). As escolhas realizadas hoje, terão impacto não só no nosso futuro, como possivelmente no das próximas gerações. No entanto, não há que ter receio, pois possuímos ferramentas com um grau de inovação tecnológica que combinada com o *reskill* e *upskill* dos indivíduos nos dará brilhantes frutos (WEF, 2018). Dado isto, é primordial uma exímia atenção às novas tecnologias, pois elas estão a mudar rapidamente o modo como trabalhamos, desenvolvemos produtos e interagimos com os clientes (Chakma & Chaijinda, 2020).

A força de trabalho vai sofrer muitas mudanças. De acordo com Trigo-Guedes & Palma-dos-Reis (2019), os receios em relação ao aumento do desemprego são objetivos. Especula-se que vai ocorrer uma eliminação de funções, de áreas funcionais e também a automatização de certos cargos. No entanto, este episódio não é necessariamente negativo. Prevê-se que, através do crescente fomento da tecnologia, exista um surgimento de oportunidades de trabalho mais qualificadas. Consoante uma investigação do WEF, temos que, nos próximos cinco anos, esta criação de empregos superará a destruição verificada (WEF, 2020). Estes novos cargos serão, sem dúvida, um ponto favorável ao crescimento económico futuro (WEF, 2018). Estas alterações não têm apenas impacto no mercado de trabalho, mas também nas organizações, estilo e condições de vida da sociedade (Trigo-Guedes & Palma-dos-Reis, 2019).

O grande mistério deste tema é que, apesar de todas estas especulações e dicas sobre como nos devemos preparar para o futuro do trabalho, não sabemos exatamente quais são esses novos empregos que irão ser gerados. A recomendação do WEF (2020) está em apostar em competências como pensamento crítico, resolução de problemas e autogestão (por exemplo, numa aprendizagem constante ou gestão de *stress*), que são cada vez mais fundamentais.

### 3. Metodologia e Dados

O presente estudo é realizado em torno de uma empresa do ramo da Auditoria e Consultoria. Procura-se compreender de que forma é que esta tem de se adaptar constantemente, sobretudo em termos de formação, a pretexto das consequências da TD e da pandemia. Para a realização deste trabalho, foram elaboradas as seguintes questões e objetivos de investigação:

*Tabela 1: Questões e Objetivos de Investigação*

Questões de Investigação	Objetivos de Investigação
Q1 – Como é que uma empresa da área da Auditoria e Consultoria está a fazer a sua TD?	O1 – Estudar o efeito da TD na firma O2 – Investigar as principais ferramentas e tecnologias utilizadas na firma
Q2 – Como é feito o investimento em formação para apoiar cada vez mais a TD? Q3 – Porque é que uma firma deve estar, não só preparada para o <i>Upskilling</i> , como também para o <i>Reskilling</i> ?	O3 – Compreender o modelo da formação dos colaboradores
Q4 – Como é que a pandemia tem influenciado o trabalho dos colaboradores?	O4 – Verificar o impacto da pandemia na firma

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Em linha com Yin (1994), a determinação das Questões de Investigação (QI) é um dos passos mais importantes a realizar, pelo que se deve fazer com calma, atenção e empregar todo o tempo que seja necessário para tal (pois pode determinar o sucesso da investigação).

Esta investigação será bastante significativa, pois trará bons *inputs*, tanto para os trabalhadores, como para as empresas, sobre a melhor forma de agir no mercado de trabalho desta era digital.

Nas secções seguintes, apresenta-se o desenho do estudo, onde se aprofunda sobre qual a metodologia eleita, a seleção de caso, na qual se identifica a firma estudada, a forma da recolha dos dados e análise dos mesmos.

### **3.1. Desenho do Estudo**

Com o intuito de responder às QI propostas, a metodologia de investigação escolhida foi o estudo de caso, pois, segundo Saunders et al. (2019), esta identifica-se como a metodologia mais apropriada. Ao longo da pesquisa, verificou-se que Yin (1994) corrobora esta afirmação, referindo que é o método mais aplicado para estudar a complexidade dos fenómenos organizacionais.

A respeito das QI, Yin (1994) refere que a condição mais significativa para se optar entre as várias estratégias de pesquisa, é perceber o tipo de questão a ser realizada. Quando temos questões mais em profundidade, como as iniciadas por “Como” ou “Porquê”, é quando estamos perante acontecimentos onde o investigador tem pouco controlo sobre os mesmos, sendo o estudo de caso a melhor estratégia a adotar.

Um estudo de caso é uma técnica para elaborar uma pesquisa que contém um fenómeno contemporâneo particular dentro do seu contexto da vida real, usando diversas fontes de evidência (Saunders et al., 2019). Esta verifica-se ser a grande vantagem pela escolha desta metodologia, pois propicia uma fácil compreensão da complexidade dos acontecimentos em estudo (Dooley, 2002).

A natureza deste projeto de pesquisa será exploratória. Este é um meio para descobrir novos *insights*, fazer perguntas e avaliar fenómenos de uma nova perspetiva. Um relevante benefício é que este tipo de pesquisa é flexível e adaptável a mudanças, sendo que o autor que adote o mesmo, deve estar disposto a mudar a direção do estudo, caso os dados obtidos evidenciem tal. Para a caracterização da pesquisa, a investigadora optou pela abordagem indutiva, onde se começa pela recolha dos dados e posterior análise. Desta forma é possível o desenvolvimento de uma perspetiva teórica mais rica (Saunders et al., 2019).

Assim, esta investigação será composta pelo método único, realizando uma análise qualitativa (Saunders et al., 2019).

### **3.2. Seleção do Caso**

De acordo com Eisenhardt (1989), a seleção do caso a estudar é um passo extremamente importante para a construção de uma teoria assente na metodologia

anteposta. Foram definidos alguns parâmetros para a escolha da empresa a estudar, como o facto de ser tecnológica, utilizando várias ferramentas (onde seja realizado desenvolvimento de *software* e não só) e ser uma empresa que dê bastante formação aos seus colaboradores, para se poder aprofundar a temática do *reskilling* e *upskilling*.

Foram identificadas algumas empresas que preenchiam os requisitos, mas apenas uma foi contactada, pois aceitaram a proposta de colaboração na realização do estudo com uma grande brevidade. Como forma de contactar a empresa, foi enviado um *email* à Supervisora dos Recursos Humanos, onde a investigadora se apresentou e expôs o seu interesse na cooperação da empresa neste trabalho académico, explicando o âmbito do mesmo.

A empresa é uma multinacional, presente em mais de 140 países, que presta serviços nas áreas de Consultoria, Auditoria e Fiscalidade. Em Portugal, tem escritórios em Lisboa e no Porto, perfazendo um total de cerca de 1300 colaboradores. A empresa optou pelo anonimato, pelo que será tratada por “firma”.

Após a aceitação da proposta, teve lugar uma reunião presencial, dia 29 de março de 2022, com o Diretor da área de *Audit Innovation*. O propósito desta reunião foi perceber melhor qual o objetivo do estudo, ajustar alguns detalhes e delinear quais as áreas a abordar e pessoas a contactar. Esta foi fundamental para clarificar o desígnio da pesquisa.

### ***3.3. Recolha de Dados***

De acordo com Yin (1994), uma das principais e mais importantes fontes de informação do estudo de caso é a entrevista. As entrevistas podem tomar várias formas, sendo que neste caso, o processo de recolha de dados foi feito através de entrevistas semiestruturadas. Esta é a maneira mais comum de recolha de dados numa pesquisa qualitativa, sendo que a qualidade do guião de entrevista influencia os resultados obtidos. Isto deve-se ao facto de estar provada ser uma tática tanto versátil, como flexível, onde a rigidez existente pode variar, dependendo do estudo e das QI em causa (Kallio et al., 2016).

Para a realização deste tipo de entrevistas, é sempre necessário um estudo prévio sobre o tópico a tratar, sendo que o mesmo foi efetuado com a revisão de literatura

presente neste documento. Após este passo, são formuladas questões a expor na entrevista. Estas questões são uma boa estrutura para dar continuidade à entrevista, sendo que o seu seguimento não tem de ser efetuado de forma estrita. Neste aspeto, temos que o entrevistador tem a liberdade de improvisar questões de “*follow-up*” assim que pertinente e que também há espaço para que os entrevistados adicionem informações que achem relevantes mencionar, mesmo que estejam fora do âmbito de uma pergunta realizada (Kallio et al., 2016).

Antes do início propriamente dito das entrevistas, foi feita uma pequena introdução que não demorou mais de cinco minutos. Nesta, foi realizada uma breve apresentação pessoal da investigadora, foram explicados quais os objetivos da investigação e apresentada a condução dos trabalhos. Também foi garantida aos entrevistados a total confidencialidade dos mesmos e obtida autorização de gravação da entrevista. *A posteriori*, foram solicitados alguns dados sociodemográficos sobre os entrevistados e feita uma curta contextualização sobre o tema.

O guião desenvolvido para as entrevistas (Anexo A), está dividido em quatro tópicos:

- a) Cultura Organizacional
- b) Formação dos Colaboradores
- c) Tecnologias
- d) Impacto da Pandemia

As entrevistas em estudos de caso geralmente são de resposta aberta, donde é possível perguntar aos entrevistados factos sobre um assunto, como também a opinião dos mesmos (Yin, 1994). Desta forma, foi decidido adotar questões que permitissem este tipo de resposta, dando espaço ao entrevistado para expor as suas perspetivas em relação a certos temas. Posteriormente à elaboração do guião, foram realizadas 3 entrevistas piloto, onde houve a oportunidade de avaliar a estrutura das questões, dos tópicos abordados e da duração da entrevista.

Tal como Yin (1994) enuncia, a revisão de literatura é um meio para atingir um fim, não tendo o objetivo de definir respostas sobre o tema a ser estudado. Assim, os investigadores fazem esta revisão prévia com o intuito de estipular as questões o mais pertinentes possível acerca do tema. Nesta sequência, a elaboração das questões que estão

presentes no guião de entrevistas são teoricamente fundamentadas, tal como se pode verificar pela Tabela 2. Para além destas, foram criadas mais duas questões, mas pela falta de relevância das respostas dadas foi decidido retirá-las da análise.

*Tabela 2: Fundamentação teórica das questões do Guião das Entrevistas*

<b>Dimensão da Análise</b>	<b>Fonte(s)</b>	<b>Questão</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	Schallmo et al., 2018 Saarikko et al., 2020 Vial, 2019	<b>1.1.</b> Na firma ou na sua função em particular, em que situações sente que está a acontecer uma TD?
<b>Formação dos Colaboradores</b>	Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020 Fareri et al., 2020 Chakma & Chaijinda, 2020	<b>2.1.</b> Do seu conhecimento, de que modo é que a firma tem investido na criação de formações dos colaboradores?
	Frankiewicz & Chamorro-Premuzic, 2020 WEF, 2020	<b>2.2.</b> Na sua perceção, quais são as competências que a firma mais valoriza nos seus colaboradores?
	Pedron, 2018 Chakma & Chaijinda, 2020 Chopra-McGowan, 2019	<b>2.3.</b> Na firma, sente que tem havido uma maior aposta em <i>Reskilling</i> ou em <i>Upskilling</i> ?
	Chakma & Chaijinda, 2020	<b>2.4.</b> Quais os motivos da firma que, na sua perceção, impulsionam a crescente adoção e investimento nas formações dos colaboradores?
	WEF, 2020	<b>2.5.</b> Sente que estas certificações têm alterado o modo como desenvolvem o trabalho? Se sim, de que forma?
<b>Tecnologias</b>	Saarikko et al., 2020 Schwertner, 2017 Udovita, 2020 Wade, 2015	<b>3.1.</b> Em que tecnologias e/ou ferramentas têm estado a apostar face há uns anos? O que espera para o futuro neste âmbito?
<b>Impacto da Pandemia</b>	Schwertner, 2017 Kotter, 2007	<b>4.1.</b> Com o surgimento da pandemia, que implicações é que houve na firma ou nas funções existentes?
	Schwertner, 2017 Kotter, 2007	<b>4.2.</b> Houve alguma que área sofreu uma mudança completa ou uma grande alteração no modo de atuação devido à pandemia?

*Fonte: Elaborado pelo autor*

As entrevistas foram realizadas a um conjunto de 14 peritos, sendo 7 do sexo masculino e 7 do sexo feminino. Estes, fazem parte das áreas de Auditoria e Consultoria, sendo que integram as subáreas que foram identificadas como mais relevantes para o



assunto a tratar neste estudo. Em cada uma das áreas, foram entrevistados colaboradores que têm diferentes números de anos de casa (representados pelos cargos de *Staff*, *Senior*, *Manager* e *Director*), para que pudesse existir uma comparação mais composta. Na Tabela 3 é apresentada a caracterização dos entrevistados de forma sintética (Ver Anexo B).

Em linha com Saunders et al. (2009), a forma das entrevistas realizadas foi o “*one-to-one*”, onde estão presentes apenas o entrevistador e entrevistado. Das 14 entrevistas, 11 foram “*face-to-face*”, presencialmente nos escritórios, sendo que as restantes 3 foram *online*, recorrendo à ferramenta *Microsoft Teams*. A duração média das entrevistas foi de 32 minutos. É curioso averiguar que as entrevistas *online* foram mais longas que as presenciais. A Tabela 4 compreende as características das entrevistas (Ver Anexo B).

### **3.4. Forma da Análise dos Dados**

Uma ambiguidade frequente nas entrevistas em estudos de caso, é se estas devem ou não ser gravadas. Tendo em conta que a gravação do áudio das entrevistas viabiliza uma versão mais exata do que foi falado nas mesmas do que ao fazer anotações, optou-se por gravar todas as entrevistas, pois foi obtida autorização por parte dos entrevistados (Yin, 2018). Em seguida, as entrevistas foram transcritas para documentos de texto usando o *Microsoft Word*. Tendo em conta que isto é um processo moroso (onde a gravação de 1 hora pode levar até 10 horas para transcrever), recorreu-se ao *Speech to Text* do *Microsoft Word*, como forma de economizar um pouco melhor o tempo. De referir, ao longo deste processo foi sempre efetuada a limpeza de dados, onde foram corrigidos todos os erros de transcrição para que esta seja o mais precisa. Cada entrevista foi guardada num documento de texto separado. De modo a manter a confidencialidade dos entrevistados, os documentos foram nomeados de E1 até E14, representando os 14 entrevistados (Saunders et al., 2009).

Para que os dados obtidos se tornem úteis, é necessária uma análise de conteúdo segura e objetiva, com o propósito de que, numa fase final, seja possível desenvolver teorias a partir dos mesmos (Bardin, 2016). A finalidade é reduzir e condensar toda a informação relevante que seja capaz de responder às QI. Como tal, o objetivo é o de realizar uma análise qualitativa, o mais detalhada possível e de forma exaustiva.

Antigamente este processo era realizado manualmente, mas hoje está mais facilitado pois pode-se recorrer a um *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS) (Saunders et al., 2009). O *software* escolhido para o tratamento dos dados foi o MAXQDA. Na escolha pelo *software*, havia uma indecisão entre o MAXQDA e o NVivo, pois há bastante informação disponível sobre a qualidade de ambos e também foram aconselhados em aulas do mestrado. Segundo a Capterra (n.a.), o MAXQDA tem uma melhor classificação, e no estudo feito por Nodari et. al (2014), o uso dos dois *softwares* é comparado, sendo o MAXQDA o que teve a melhor prestação, pelo que ajudou à decisão.

Desta forma, foi utilizada a última versão deste *software*, *MAXQDA Analytics Pro 2022*. Com o propósito de aprender a trabalhar com o *software* para realizar a melhor codificação possível, a investigadora fez diversos cursos diretamente com a entidade, a qual está constantemente a lançar *webinars* e *workshops* no seu *website* oficial.

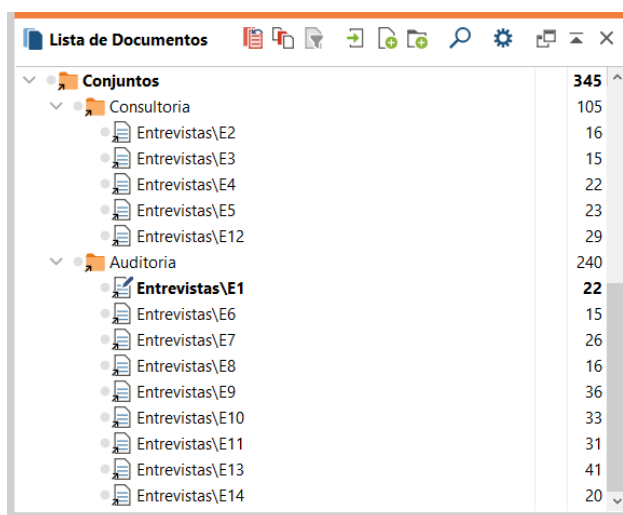
Instalado o *software*, o primeiro passo foi o de fazer *upload* dos documentos das entrevistas. De seguida, foram construídas categorias e subcategorias com os temas-chave (códigos), para ser possível a codificação de segmentos de texto. Estes segmentos foram associados aos respetivos códigos, reunindo então todo o material preparado para iniciar a análise dos dados e obter conclusões a partir dos mesmos.

## 4. Análise de Resultados

Neste capítulo são analisados os dados obtidos com as entrevistas realizadas aos colaboradores da firma.

Com recurso ao MAXQDA, começou-se por criar as 4 principais categorias, que são referentes aos 4 tópicos concebidos para as entrevistas. De seguida, conforme se iam lendo as entrevistas, foram criadas as subcategorias, sendo que para nomear as mesmas foi utilizada a estratégia “*in vivo*”, onde a semântica é definida de acordo com o discurso dos participantes (Corbin & Strauss, 2008). Após este passo, verificou-se que existiam algumas subcategorias semelhantes ou no mesmo âmbito, pelo que foram revistas, para evitar potenciais repetições. Sem demora, foram novamente lidas as entrevistas, enquanto se iam relacionando alguns segmentos de texto com as respetivas subcategorias. Conforme necessário, foram criadas também algumas anotações para guiar o trabalho. Neste processo, foram criadas 345 codificações no total.

Como forma de organizar melhor a investigação, na “Lista de Documentos” foram criados dois conjuntos, sendo um referente aos entrevistados de Consultoria e outro aos de Auditoria. Assim, foi possível comparar a opinião geral de cada uma das áreas. Na Figura 1 são apresentados estes conjuntos no *software*.



Conjuntos	345
Consultoria	105
Entrevistas\E2	16
Entrevistas\E3	15
Entrevistas\E4	22
Entrevistas\E5	23
Entrevistas\E12	29
Auditoria	240
Entrevistas\E1	22
Entrevistas\E6	15
Entrevistas\E7	26
Entrevistas\E8	16
Entrevistas\E9	36
Entrevistas\E10	33
Entrevistas\E11	31
Entrevistas\E13	41
Entrevistas\E14	20

**Figura 1:** Conjuntos criados na Lista de Documentos  
*Fonte:* Elaborado pelo autor

Para determinar onde está o foco dos entrevistados destas áreas, foi criada uma nuvem de palavras para cada conjunto de documentos. Esta análise serve para detetar as

palavras mais comuns num texto de forma visual (MAXQDA, 2022). Com o objetivo de criar uma análise relevante e consistente, foram excluídas as palavras referidas que são insignificantes (como por exemplo “que”) e unidas as que retratam o mesmo, mas que estão escritas em formatos diferentes (por exemplo, no singular e plural, como “formação” e “formações”).

A nuvem de palavras decorrente dos entrevistados de Consultoria está apresentada na Figura 2. Como é possível verificar, “formação” foi a palavra mais referida (118 vezes), seguindo-se “firma” (79), “pessoas” (63) e “trabalho” (63).



*Figura 2: Nuvem de palavras dos entrevistados de Consultoria*  
*Fonte: Elaborado pelo autor*

Na Figura 3, está a nuvem de palavras referente aos entrevistados de Auditoria. Igualmente como na Consultoria, a palavra mais mencionada foi “formação” (250), seguindo-se “cliente” (178), “trabalho” (163) e “pessoas” (152).



*Figura 3: Nuvem de palavras dos entrevistados de Auditoria*  
*Fonte: Elaborado pelo autor*

Constata-se que ambos os conjuntos de entrevistados demonstraram um foco muito semelhante ao longo das entrevistas.

### 4.1. Entrevistas

Nas ferramentas visuais do MAXQDA, temos a opção de criar uma Matriz de Códigos. Esta é interessante para ter uma visão global dos aspetos discutidos em cada uma das entrevistas (Gizzi & Rädiker, 2021).

Nas Figuras 4 e 5 é apresentada a Matriz de Códigos resultante das entrevistas (todas as entrevistas e códigos foram ativados). Na criação desta, foi selecionada a opção da “Soma”, para uma melhor perceção, não só do total de vezes que cada código foi mencionado, como também a proporção de códigos reportados em cada entrevista. Como foi possível observar, os temas mais abordados foram: *Microsoft Teams*, clientes e inovação.

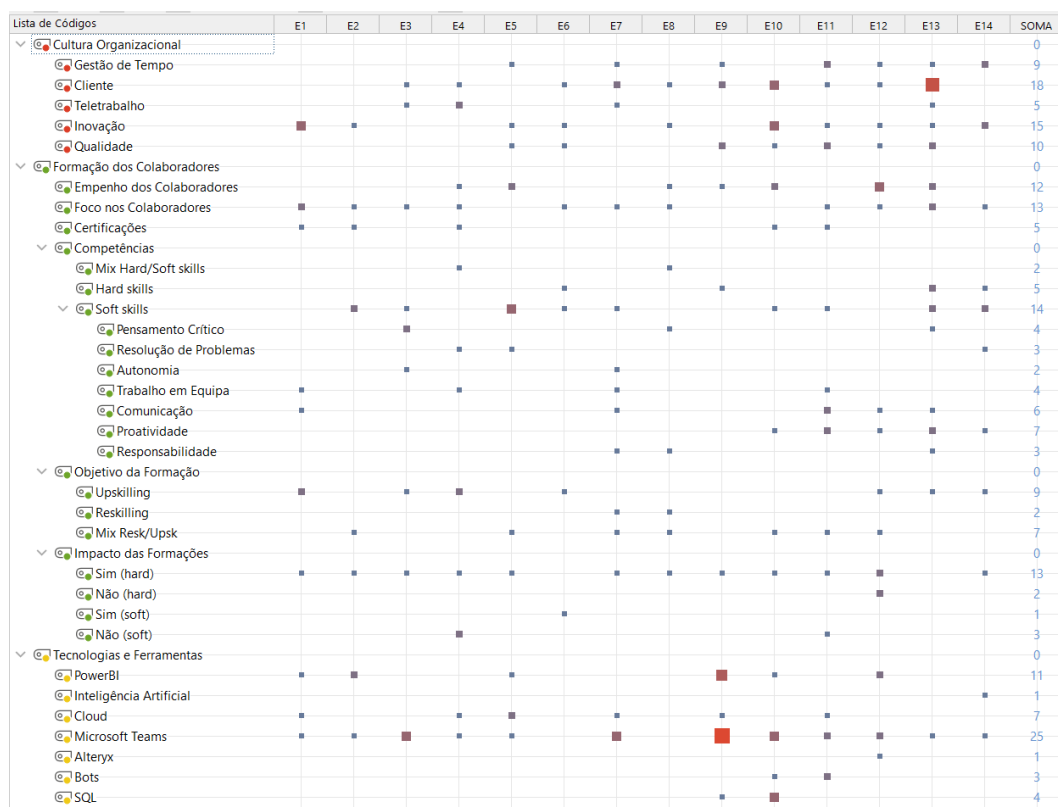
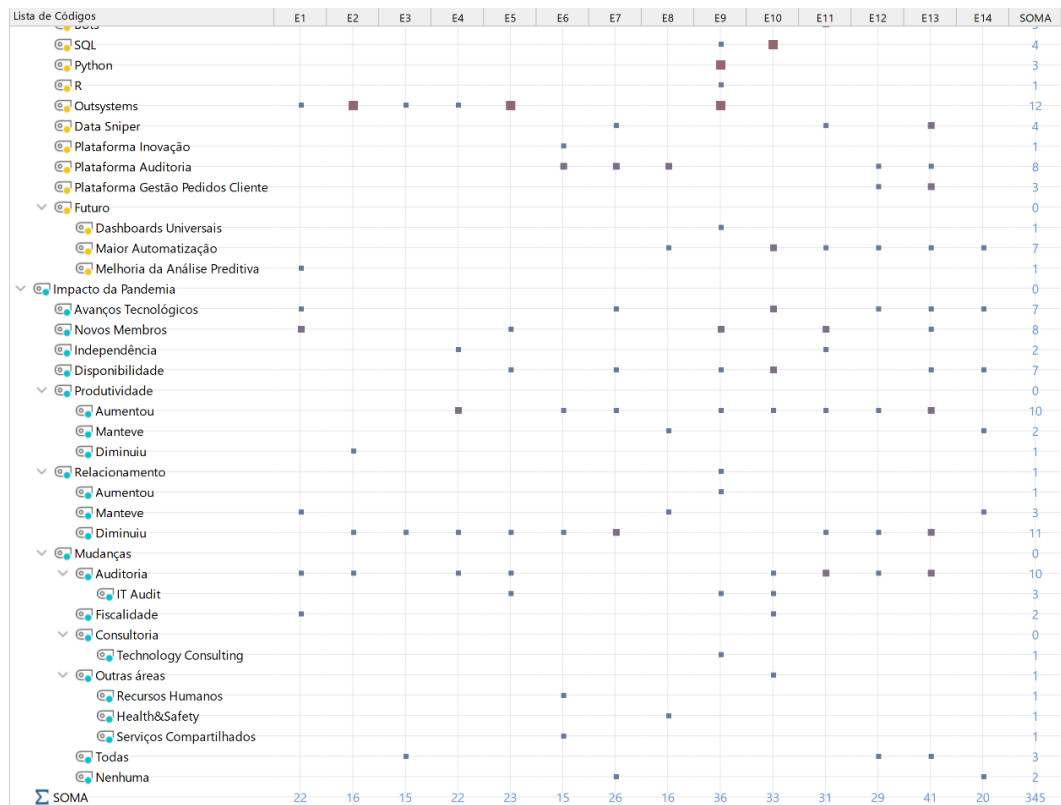


Figura 4: Matriz de visualização de códigos de cada entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 5:** Continuação da matriz de visualização de códigos de cada entrevista

*Fonte:* Elaborado pelo autor

#### 4.1.1. Cultura Organizacional

No início das entrevistas, foi abordado o tópico da cultura organizacional, onde os participantes foram questionados sobre situações onde sentem que ocorre uma TD. A maioria dos entrevistados (exceto E1, E2, E5 e E14) referiu que com a situação pandémica que vivemos, o trabalho que fazem para os clientes sofreu uma grande transformação. Neste período, a firma conseguiu obter mais clientes, pois deixou praticamente de existir o problema das barreiras geográficas. O entrevistado E10 mencionou, por exemplo, que antes tinham menos clientes no norte de Portugal, pois tinham de se deslocar aos escritórios, sendo que agora têm mais, pois podem fazer as reuniões à distância, o que foi impulsionador. O entrevistado E4 expôs o seguinte: “Digamos que abriu opções (...) Deixou de ser uma empresa em Lisboa procura uma consultora em Lisboa, mas uma empresa pode procurar em qualquer lado. (...) procurar o que é melhor para ela, seja em termos de custos, de qualidade, etc.”. Também foi referido que mudou a forma como se partilha a informação com o cliente, sendo que se “tornou mais fácil o controlo” (E6) da

mesma e que os clientes acabaram por dar mais “acessos aos sistemas” (E7), passando a existir uma maior autonomia do lado dos colaboradores da firma na realização das suas tarefas. A pandemia também “empurrou as empresas para se organizarem de forma diferente” (E10), pelo que os clientes começaram a adotar cada vez mais o formato digital para os conteúdos do seu cotidiano.

No que toca ao teletrabalho, o entrevistado E4 entende que se esta mudança fosse algo progressivo e não tão abrupto como foi, que não se teria descolado tão facilmente da forma tradicional. O entrevistado E13 acrescenta que nestes últimos 2 anos se tem “criado um grande conjunto de novas tecnologias que permite aliviar a carga com alguns temas”. O teletrabalho trouxe nomeadamente a vantagem de não se perder tempo em deslocações (E7, E9 e E12), o que pode propiciar uma melhor gestão de tempo diária.

A inovação foi um assunto levantado por todos, exceto por E3, E4, E7 e E9. Esta promove a tecnologia, onde são exploradas formas de diversificar o trabalho, com o intuito de dar uma resposta ao cliente com maior qualidade. Há uma área da firma encarregue desta temática, que é o *Audit Innovation*, onde procuram constantemente pela “otimização de processos, automatização e melhoria da eficiência do trabalho” (E12), sendo os “impulsionadores da TD” (E14). Neste âmbito, a firma criou recentemente uma plataforma de inovação, cujo propósito é o de incentivar os colaboradores a promoverem a mudança e o crescimento, sempre “com base em alguma tecnologia” (E2), trazendo novas soluções e fazendo a diferença. Com iniciativas deste género, a firma pretende estar na “vanguarda da tecnologia” (E5), tendo a capacidade de prestar o serviço que os clientes procuram com a máxima excelência.

#### 4.1.2. Formação dos Colaboradores

Com o intuito de avaliar a formação que a firma oferece aos colaboradores, foi realizado um conjunto de perguntas que pretende avaliar os seguintes assuntos: o investimento na criação de formações, as competências mais valorizadas, perceber se a firma tem apostado mais em *reskilling* ou em *upskilling* e se as formações têm um impacto real nas tarefas dos colaboradores.

Para a firma, os colaboradores são um ponto fulcral, logo é extremamente importante investir neles para que se tornem “cada vez melhores profissionais” (E2). As

formações são imperativas neste panorama, pelo que demonstram uma preocupação constante com o “desenvolvimento pessoal” (E1) dos seus colaboradores. Os entrevistados E4, E7 e E13 referiram também que a empresa ao mostrar que investe no seu pessoal, isto acaba por ser uma forma de retenção do mesmo.

Além do foco nos colaboradores do lado da firma, também há espaço para o empenho do lado dos colaboradores (facto que foi indicado pelos entrevistados E4, E5, E8, E9, E10, E12 e E13). Desta forma, para além das formações obrigatórias, caso os colaboradores desejem realizar alguma sobre um conteúdo que queiram aprofundar ou não se sintam tanto à vontade, a firma dá abertura para tal, aprovando a sua realização, desde que dentro do contexto. Também é habitual os colaboradores serem questionados sobre se pretendem realizar certificações em ferramentas usadas na empresa, como forma de capacitar mais pessoal. De acordo com E1, isto é vantajoso não só para a empresa, dando “mais *know-how* para nós conseguirmos prestar este tipo de serviço, mas também é algo que fica no nosso currículo (...) que podemos ter para nós próprios.”. Todos estes fatores levam a que os colaboradores tenham a oportunidade de “traçar um perfil de carreira muito mais customizado e não tanto *standard*” (E12).

Neste mundo exigente e em constante evolução que vivemos, a firma tem de salientar certas características que procura nos seus colaboradores. As respostas a este assunto tornaram-se claramente num debate entre *hard* e *soft skills*. Como é possível verificar pela Figura 4, as *soft skills* foram sem dúvida as competências mais mencionadas pelos entrevistados, o que vai ao encontro do que é expresso por Frankiewicz & Chamorro-Premuzic (2020).

As *hard skills* são inquestionavelmente uma mais-valia, mas a firma “não valoriza tanto (...) as capacidades técnicas como seria de esperar. (...) na verdade aparecem naturalmente, porque és confrontada com os temas em vários clientes” (E13), o que faz com que se vá obtendo este tipo de competências com o tempo e experiência.

Em contrapartida, as *soft skills* são consideradas imprescindíveis para a firma, segundo 9 dos 14 entrevistados. De acordo com o entrevistado E10, a firma dá “muito foco à pessoa enquanto trabalhadora e o que a pessoa é”, sendo que “em termos de currículo (...) deram valor a pequenas coisas”. Numa consultora, as *soft skills* são muito importantes, pois uma boa capacidade de relacionamento com clientes é crucial ao sucesso. O entrevistado E11 referiu que a firma procura “pessoas inteligentes, que



aprendam depressa”, afirmação esta que converge com Frankiewicz & Chamorro-Premuzic (2020), quando alega ser essencial dispor de pessoas adaptáveis, pois não sabemos quais as competências necessárias no futuro. De qualquer forma, para além das formações, o entrevistado E14 declara que estas competências se aprendem naturalmente devido ao trabalho de equipa e cultura da firma. Temos também que os entrevistados E10 e E14 afirmam que a firma numa fase inicial tem mais atenção às *soft skills* e “ao longo do tempo são as próprias pessoas que têm de ir investindo em *hard skills*”.

Na opinião dos entrevistados, as *soft skills* mais significativas são a proatividade, comunicação, pensamento crítico, trabalho em equipa, resolução de problemas, responsabilidade e autonomia (por esta mesma ordem de relevância). Como forma de verificar a veracidade destas opiniões, a investigadora consultou o *top* das 15 competências que irão ser mais determinantes em 2025, de acordo com o estudo do WEF (2020). Confirma-se que todas estas competências fazem parte desta listagem do WEF, sendo que as que têm maior destaque são o pensamento crítico, proatividade e resolução de problemas.

Estas formações podem ter vários objetivos. O *upskilling* é uma forma de “continuar a investir nas pessoas” (E1), sendo “valorizada a progressão do conhecimento” (E4) para estas “ficarem especialistas” (E1). Já o *reskilling*, na opinião do entrevistado E7, pode ser impulsionado pelo acesso a formações em áreas diferentes para além da de atuação (o que pode gerar curiosidade para o futuro).

De acordo com os entrevistados E2 e E5, no início da atividade de um colaborador, aposta-se muito no *reskilling*, para que “rapidamente fiquem formados no “básico” (...) naquelas competências que a equipa tem de ter” (E2). Subsequentemente, “começa-se a aprofundar as ideias” (E5), fazendo *upskilling* das capacidades. *A posteriori* e dependendo muito das pessoas, há novamente espaço para o *reskilling*. Esta situação pode-se verificar quando há interesse em “mobilidade interna” (E8) na firma.

Constata-se assim que estes são processos vantajosos e que a firma os deve adotar, pois tal como Chopra-McGowan (2019) e Chakma & Chaijinda (2020) afirmam, desta forma uma organização consegue mais facilmente fazer retenção do talento (onde também são empregues menos fundos em comparação a uma situação de recrutamento). Nos entrevistados, temos um exemplo de um caso destes, onde a entrevistada E12 estava em *Audit Corporate* no seu 1º ano na firma. No entanto, como “estava interessada na área

do *Analytics*” (E12) (devido ao que estava a estudar no momento), teve a oportunidade de falar com os seus superiores e mudar para *Management Consulting*, pois havia espaço “dentro de casa” (E12). Ou seja, tendo em conta o tipo de organização há muita oferta e fazendo “*fit*” com os interesses dos colaboradores e os da firma, situações desta natureza são possíveis, sendo sempre benéficas para ambos. Todavia, esta retenção do talento deve-se, não só, a esta chance de mobilidade (que está conexas ao *reskilling*), como também, ao facto dos colaboradores sentirem investimento neles do lado da firma, expandindo os seus conhecimentos (*upskilling*).

Mais importante do que a existência das formações, é que estas tenham um impacto perceptível na rotina das pessoas. Relativamente às formações em *hard skills*, todos os entrevistados exceto dois (que não se pronunciaram), declararam reconhecer um claro impacto destas nas suas funções. Segundo o entrevistado E14, para “tudo o que são novas metodologias e novas ferramentas, a formação é crítica”. Desta forma, produz-se um trabalho mais eficiente, num “espaço mais curto de tempo e com maior qualidade” (E2). Outra vantagem referida pela entrevistada E12 é que como as formações ficam disponíveis, caso durante o trabalho efetivo existam dúvidas, podem-se ir consultar os materiais da formação. O único “senão” apresentado sobre as *hard skills* é que “só se consegue aplicar a teoria na prática, e na prática a teoria é diferente” (E12), sendo neste caso a formação “*on the job*” a “melhor forma de conseguir efetivamente aprender” (E13).

No que diz respeito às *soft skills*, detetou-se que estas não têm um impacto tão positivo como as *hard skills*. Apenas o entrevistado E6 referiu a importância destas formações, pois estão sempre em constante mudança devido às diferentes realidades que experienciamos. De modo geral, os entrevistados não realçaram as formações em *soft skills*, pois acham difícil conciliar as mesmas com o trabalho que têm. Assim, não fazem as “formações da forma mais atenta” (E4), acabando por fazê-las “em simultâneo com o trabalho” (E8), ainda que sejam “avisados com antecedência” (E8) pelos seus superiores. Por outro lado, o entrevistado E4 alega que as “formações são todas muito semelhantes” e que se repetem em curtos espaços de tempo, o que pode desmotivar ainda mais a realização das mesmas.

#### 4.1.3. Tecnologias e Ferramentas

Para uma contínua e próspera TD, é crucial apostar nas tecnologias e ferramentas certas (Mareschal et. al, 2021). Posto isto, os entrevistados foram questionados sobre as que têm utilizado e o que esperam para o futuro neste domínio.

A ferramenta que teve maior destaque foi o *Microsoft Teams*. Com a pandemia, esta “começou a ser muito mais usada” (E3), tornando-se numa “ferramenta de trabalho do dia-a-dia” (E7). Durante a quarentena, esta foi crucial para que fosse possível a “comunicação e entrega ao cliente” (E1). Atualmente, E12 expressou que com o atenuar da pandemia, não se deixou de fazer uso da ferramenta, sendo que continua a facilitar o quotidiano dos colaboradores, pois não precisam de se deslocar ao cliente com tanta frequência.

Os 3 entrevistados na área *IT Audit* (E9, E10 e E11) estão em consonância sobre as reuniões com os clientes correrem melhor remotamente do que presencialmente. Estas equipas fazem com frequência “extrações de informação” (E10) no cliente. Para este efeito, antigamente iam ao cliente, onde pediam ao mesmo que tirasse, por exemplo, “*prints* do ecrã” (E10), para depois documentarem. No entanto, neste processo, acabava sempre por faltar alguma coisa. Agora, com as reuniões pelo *Microsoft Teams*, a equipa da firma pode tirar os *prints*, ficando com a informação muito mais completa (pois sabem exatamente do que precisam). Apesar de todas as barreiras que a pandemia trouxe, esta equipa sentiu que neste aspeto, houve uma grande melhoria, pois tornou o seu trabalho mais eficiente. Em contrapartida, o entrevistado E13, da área de *Audit Corporate*, manifesta que para obter informação é “preferível estar ao lado do cliente”, sendo mais rápido assim do que via *online*.

Segundo o entrevistado E12, antigamente só se “tinha 1 ou 2 reuniões por dia”, sendo que agora se tem uma carga muito maior. Neste contexto, temos que “basta estar alguém a trabalhar remotamente, que a reunião já tem de ser *online*” (E3). Para além disto, o *Microsoft Teams* também substituiu o “simplesmente levantar-me da cadeira e falar com a pessoa do lado” (E2). Algo curioso que tentaram implementar na firma durante o confinamento obrigatório, foi a “geração de salas abertas no *Microsoft Teams*, como que uma tentativa de recriação do ambiente do escritório” (E5), onde se trabalha num *open space*. Infelizmente, este método não teve muito êxito.

A segunda ferramenta mais enunciada foi o *Outsystems*. Esta é muito utilizada pelos colaboradores das áreas *Technology Consulting* e *Audit Innovation*. A firma disponibiliza “certificações sem custo” (E1) aos colaboradores. Estas são de extrema relevância, pois, por exemplo, no caso do entrevistado E4, tudo o que aprendeu sobre a ferramenta foi no trabalho (na posição em que está), revelando-se crítica a formação. A *Outsystems* está constantemente a “lançar novas versões da plataforma” (E3), que permitem uma melhoria no trabalho dos colaboradores da firma, que por sua vez instituem a “TD nas empresas” (E2). De acordo com o entrevistado E5, estão “a ser considerados uma das melhores empresas que trabalha na tecnologia”.

O *PowerBI* também foi referido diversas vezes. Antigamente “o trabalho era feito de forma mais arcaica” (E1), onde se enviava os ficheiros ao cliente consoante o necessário, sendo que agora existe um portal para o efeito (que está na *Cloud*). Esta ferramenta é fundamental na “visualização de resultados” (E9), ajudando na “criação de apresentações para o cliente” (E9). Assim, o *PowerBI* acaba por ser um “impulsionador das aplicações” (E5) que a firma já tem.

Outra das ferramentas mais abordadas foi a Plataforma de Auditoria da firma. Esta adveio de um investimento da firma a “nível global” (E6), sendo que “ainda está em fase experimental” (E6). Nesta plataforma é “onde arquivam as pastas de auditoria digitais” (E7), que “passou a ser em rede, em vez de ser única e exclusivamente local” (E12). Este fator facilitou e fomentou interações mais transparentes e contínuas com o cliente, passando a “deixar de haver cada vez mais transações via *email*” (E13), existindo um “melhor controlo da informação e com a maior segurança possível” (E13).

Tal como se verificou que esta plataforma passou a ser em rede, a *Cloud* tem ganhado uma particular e crescente importância. Esta é relevante, por exemplo, no que toca à Plataforma de Gestão de Pedidos do Cliente, sendo aqui que é realizada a “troca de ficheiros, não se perdendo *emails* pelo caminho” (E1). O acompanhamento dinâmico permitido por esta plataforma, “não obriga que se faça constantemente o ponto de situação da lista de pedidos” (E12), o que acaba por ser mais seguro e confidencial. Através de plataformas na *Cloud* como esta, a firma consegue “medir os acessos do cliente” (E1), percebendo melhor o que o cliente faz no portal e estando na posse de “mais dados para servir o cliente de uma outra forma no futuro” (E1).

O *DataSnipper* é uma ferramenta aceleradora do trabalho, principalmente dos auditores, onde se “passa a informação de ficheiros PDF para o *Excel*” (E11).

Os *Bots* foram uma tecnologia mencionada por colaboradores de *IT Audit*, sendo importantes para a “automatização de certas funções” (E10). A existência desta tecnologia acaba por chamar a atenção dos clientes, “por conseguirem fazer o mesmo trabalho de forma diferente das outras empresas” (E11), sendo provavelmente mais “rápida, confiável e eficiente” (E11) (isto por serem *bots* internacionais da firma que são certificados).

Fazendo ponte com os *Bots*, estes impulsionam uma das mudanças que a generalidade dos colaboradores ambiciona para um futuro próximo: mais automatizações. A criação destas leva tempo, mas vale sempre a pena, pois os processos “no futuro ficam mais simplificados” (E10) devido à existência de uniformização. No entanto, não é possível fazê-lo a 100%, pois “a parte do julgamento nem sempre dá para automatizar” (E8), logo, recorre-se à TD ao “nível da aceleração de *inputs*, mas a nível de *outputs* é precisa a capacidade humana” (E12).

O entrevistado E14 expressou a sua ânsia de que, no futuro, os colaboradores da firma apenas se tivessem que se “ligar à informação externa do cliente e a partir daí saísse o *output*”. O trabalho aqui seria o de “garantir que as ferramentas estavam a funcionar corretamente” (E14), pois lá dentro “teria todo o conhecimento” (E14). O objetivo é o de que, em situações rotineiras, “as decisões capturadas no meio vão sendo automatizadas” (E14), o que permite “ter robôs a trabalhar por nós” (E14), exceto nas “partes difíceis em que o *software* ainda não nos consegue substituir” (E14). Isto acaba por renovar a maneira de como se age no trabalho.

No seguimento deste tema, foi colocada a seguinte questão de “*follow-up*” ao entrevistado E14: “Qual a sua opinião sobre o facto de que, automatizando cada vez mais tarefas, as pessoas possam perder os seus empregos?”. O colaborador respondeu dizendo que essa situação não corresponde à realidade da firma, pois estas automatizações o que fazem é gerar valor acrescentado. Desta forma, há “tarefas que passam a ser menos propícias ao erro e é possível uma melhor gestão do tempo” (E14). Portanto, no caso da firma, as pessoas não foram despedidas, passaram sim a “entregar o mesmo “*deliverable*” com mais-valia” (E14), o que por sua vez faz com que a consequência direta da

automatização seja o “aumento dos salários” (E14) destes colaboradores. A opinião de E14 vai ao encontro dos estudos realizados pelo WEF (WEF, 2018; WEF, 2020).

Outros aspetos curiosos que foram mencionados em relação ao futuro tecnológico da firma, foi a criação de *dashboards* universais, onde se usasse o “mesmo ficheiro de *PowerBI* para todos os clientes” (E9) por ter uma “estrutura genérica o suficiente” (E9) e também a melhoria da análise preditiva, onde se tivesse um “ensaio mais apurado” (E1), que permitisse “informar o cliente daquilo que irá precisar no futuro” (E1).

#### 4.1.4. Impacto da Pandemia

Como era de esperar, um dos maiores impactos da pandemia foram os avanços tecnológicos. Nesta fase, a firma teve de fazer o uso de outras ferramentas que acabaram por permitir que se tornassem “mais ágeis as tarefas que eram rotineiras, ficando mais produtivos” (E7). Com esta “necessidade de aceleração máxima” (E12), a “pandemia empurrou as empresas para se organizarem de formas diferentes” (E10) e repensarem o seu modo de trabalhar. Apesar desta aceleração, isto era algo que “já ia acontecer naturalmente” (E14), só que com muito mais “resistência à mudança” (E14) (sendo que aqui as pessoas foram praticamente “obrigadas”).

A pandemia teve impacto em todo o pessoal da firma, sendo que foi particularmente mais acentuado nos novos colaboradores. Isto devido à “dificuldade acrescida no desenvolvimento” (E1) por não existir um “*coaching* dos superiores” (E5) tão próximo devido às épocas de quarentena obrigatória. Desta forma, todos os jovens que estavam a iniciar a sua vida no mercado de trabalho tiveram uma “experiência muito mais desafiante” (E5). Tiveram um “acompanhamento inicial menor” (E11), o que fez com que não estivessem tão “rapidamente à vontade para falar com o cliente” (E13) e também “não tiveram praticamente atividades de *Team Building*” (E11) que são sempre importantes para criar bons laços na equipa.

Em termos da independência dos colaboradores, “no escritório é mais fácil pedir uma ajuda rápida, enquanto em casa se tenta mais autonomamente antes de pedir ajuda” (E4). Logo, no trabalho remoto perde-se mais tempo em tentativas, até porque, como comentou o entrevistado E4, quando se vê os colegas em “*call*” no *Microsoft Teams*, a

tendência é a de não incomodar, enquanto presencialmente essa logística costuma ser mais simples.

No que tange à disponibilidade dos colaboradores, esta “ficou muito maior” (E5). Com o teletrabalho, “não se perdem horas no trânsito” (E7) e pode-se “começar a trabalhar mais cedo e até mais tarde” (E7), aproveitando melhor o dia. A pandemia criou muitas barreiras, mas também algumas melhorias. Este facilitismo que o *Microsoft Teams* trouxe, segundo os entrevistados do *IT Audit*, permitiu que a firma adquirisse mais clientes, devido à possibilidade de chegar a outras geografias (com reuniões à distância). Nesta sequência, em teletrabalho as pessoas em geral conseguem “gerir melhor os seus horários” (E14).

Como forma de aprofundar a questão do impacto real da pandemia na firma ou nas funções existentes, sempre que foi pertinente (em jeito de “*follow-up*”), perguntei qual a opinião dos entrevistados sobre a produtividade e relacionamento com colaboradores no contexto do teletrabalho.

A maioria dos entrevistados é da opinião que a produtividade aumentou com o teletrabalho. As principais razões enunciadas são que “em casa há mais foco” (E4), “não há *coffee breaks*” (E6), “as pessoas almoçavam em frente ao monitor” (E7), é possível “ser produtivo nas horas em que estaria em deslocações” (E10) e que em casa se trabalha até mais tarde do que no escritório porque “quando se começa a ver que é de noite, quer se ir para casa” (E13).

Acerca do relacionamento com colaboradores, a maioria considera que este diminuiu. Podemos confirmar isto devido ao impacto que o teletrabalho teve nos novos membros, com a experiência do entrevistado E3, que referiu que apesar de ter muitas pessoas no *Microsoft Teams* disponíveis para o auxiliar nas suas dúvidas, nem sabia bem quem contactar por não se sentir à vontade com tal.

O “trabalho remoto acelerou bastante a TD” (E7), mas em contrapartida “perdeu-se muito a relação pessoal” (E7). De acordo com o entrevistado E7, apesar de estarem constantemente em chamadas, a relação entre equipas piorou, porque esse “convívio” é sempre no âmbito do trabalho, o que acaba por não fomentar a relação pessoal, estimulando apenas a profissional. A firma todos os anos faz um questionário aos colaboradores com o intuito de perceber como se sentem com o seu trabalho e “um tópico

que os colaboradores mencionaram foi que sentiam falta do momento do quiosque” (E2), que era uma altura de convívio entre colaboradores no fim do dia de trabalho.

A investigadora procurou perceber se houve alguma área que tenha mudado algum aspeto no seu modo de atuação devido à pandemia. A área de Auditoria envolve muito “ceticismo em relação ao cliente” (E1), pelo que foi um desafio atuar, principalmente em épocas de quarentena obrigatória. Desta forma, “tiveram que se reinventar, especialmente na forma como faziam os inventariados” (E1).

Para áreas de Consultoria e Fiscalidade, os entrevistados apenas comentaram a mudança de *mindset* que teve de haver, principalmente no que toca à adaptação do trabalho remoto e não presencialmente no cliente como era hábito.

As outras áreas de suporte ao negócio (mais tradicionais) foram as que “provavelmente sentiram maior impacto” (E9) com a pandemia. Os Recursos Humanos tiveram de criar um processo de recrutamento totalmente *online*, o *Health&Safety* teve de se adaptar devido a todas as questões do Covid-19 e os Serviços Compartilhados trabalhavam muito em papel, onde tiveram de passar muita coisa para o digital, para poderem trabalhar a partir de casa.

Também existiram respostas mais extremas que indicaram que todas as áreas mudaram a sua forma de trabalhar, principalmente devido ao facto de “deixarem de se deslocar ao cliente” (E12), ou que nenhuma área mudou, pois “apesar de usarem outras ferramentas, no fim do dia, o trabalho não mudou” (E7).

Por fim, verificou-se também que ao longo dos últimos 3 a 4 anos, investiu-se a criação das áreas de *Audit Innovation* e *IT Audit*. Antigamente, a área de Auditoria “pedia alguns serviços ao *Technology Consulting*” (E5) quando era preciso suporte, até que se chegou ao ponto em que se verificou a necessidade da criação destas áreas devido à sua “crescente procura” (E5).



## 5. Conclusão

### 5.1. Conclusões e Contributos

O presente estudo teve como objetivo a análise do impacto que a TD e a pandemia tiveram na firma, especialmente em termos da formação dos colaboradores. Com o intuito de dar resposta às QI propostas sobre o caso em estudo, foi realizada uma análise qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas. Para explorar melhor o conteúdo obtido, recorreu-se ao *software* MAXQDA.

No que toca à primeira QI: “Como é que uma empresa da área da Auditoria e Consultoria está a fazer a sua TD?”, constatou-se que a firma está a fazer um crescente investimento em novas tecnologias e ferramentas. Parte deste investimento foi impulsionado pela pandemia, mas a grande maioria já estava a acontecer independentemente desta. Assim, a empresa está a apostar bastante na inovação, procurando aprimorar o trabalho interno, dos colaboradores, e prestando serviços de maior excelência, aos seus clientes.

A segunda QI: “Como é feito o investimento em formação para apoiar cada vez mais a TD?”, remete-nos para a grande quantidade de formação que é feita no âmbito das novas tecnologias e ferramentas, das automatizações relativas à TD e da aceleração dos processos que a pandemia criou. Esta formação pode recair essencialmente em dois tipos de competências: *soft* e *hard skills*. As *soft skills* foram as mais referidas pelos entrevistados (o que vai ao encontro da literatura), e, apesar de serem consideradas cruciais para a firma, constatou-se uma desmotivação geral na realização das formações deste tipo de competências, por não se revelarem muito úteis. Por outro lado, as *hard skills*, são competências que se adquirem com tempo e experiência, sendo que praticamente toda a gente demonstrou interesse e entusiasmo pelas formações deste género.

A TD tem, sem dúvida alguma, alterado a estruturação de qualquer empresa, sendo que a pandemia veio a acelerar este fator. Nos últimos tempos, algo que se tem verificado bastante na firma é a criação de automatizações, que tornam certas tarefas muito mais ágeis. De acordo com a literatura, foi verificado que estas automatizações, para além de todos os receios de desemprego que trazem à população, está previsto que sejam mais as oportunidades criadas do que as destruídas. No âmbito particular da firma,

verificou-se também esta mesma realidade, sendo que as automatizações apenas farão com que as pessoas evoluam, entregando um trabalho mais proveitoso.

Em relação à terceira QI: “Porque é que uma firma deve estar, não só preparada para o *upskilling*, como também para o *reskilling*?”, detetou-se que ambas estas abordagens de formação apelam à retenção do talento. O *upskilling* invoca o investimento contínuo dos colaboradores, enquanto o *reskilling* lhes dá novas oportunidades (como foi confirmado com o caso da entrevistada E12). De acordo com os entrevistados, numa fase inicial da carreira de um colaborador, aposta-se mais no *reskilling*, de seguida no *upskilling* e posteriormente pode-se voltar ao *reskilling*. A investigadora concorda com esta abordagem, pois ao início tem de se passar conhecimentos novos, depois mantê-los e mais tarde, se se verificar oportuno, renovar a formação do colaborador para uma nova área de atuação.

No que diz respeito à última QI: “Como é que a pandemia tem influenciado o trabalho dos colaboradores?”, confirmou-se pelas entrevistas que com a pandemia e todas as adaptações necessárias ao trabalho, averiguou-se um aumento no número de clientes, um aumento da produtividade, uma diminuição do relacionamento entre colaboradores e uma dificuldade acrescida de acomodação aos novos membros da firma que entraram nesta época. Assim, para além de todos os pontos negativos da pandemia, em termos empresariais até foi bom em alguns aspetos. Desta forma, na opinião da investigadora, para o futuro dever-se-ia adotar um formato misto (remoto e presencial), onde se aproveitam todos os benefícios que o teletrabalho trouxe (por exemplo, a maior disponibilidade dos colaboradores) e não se perde a vertente presencial que é muito importante (mantendo o bom e saudável relacionamento entre colaboradores e dando todo o apoio necessário aos novos integrantes da firma).

Por fim, é possível comparar os resultados deste estudo que são corroborados pela literatura:

1) Em relação à TD, na literatura temos que pode haver uma certa resistência dos funcionários em integrarem a mesma, e no estudo de caso também se reconheceu o mesmo, mas onde a pandemia foi um fator que acelerou e ajudou neste aspeto;

2) No que toca à formação, na literatura temos que esta impulsiona a retenção do talento, e no estudo de caso foi possível confirmar com uma situação real onde a entrevistada E12 confirmou a abordagem;

3) Acerca das competências que as pessoas devem ter, na literatura declara-se que as pessoas devem ter competências que as permitam prepararem-se para qualquer acontecimento no futuro, e nas entrevistas realizadas foi mencionado que a firma procura pessoas inteligentes que aprendam depressa, para que se possam adaptar precisamente a estas situações futuras desconhecidas;

4) Ainda sobre as competências, na literatura temos que estas não devem ser adquiridas apenas ao longo da formação académica, mas também várias vezes ao longo da carreira, e neste caso, a firma estudada institui exatamente isso aos seus colaboradores, dispondo de uma formação contínua;

5) Para finalizar, temos que a TD acarreta vários receios em relação ao aumento do desemprego, mas segundo a literatura, serão mais as oportunidades a surgir do que as eliminadas, fator este que no estudo de caso se chegou à mesma conclusão, onde o que acontece é gerar um valor acrescentado nas tarefas que em parte tenham sido alvos de automatização.

Com este estudo foi possível conhecer em detalhe como é que esta firma se posiciona em termos da TD, qual o seu papel com a formação dos seus colaboradores e de que forma foi impactada com a pandemia.

### ***5.2. Limitações e Investigação Futura***

Tal como qualquer trabalho de pesquisa, este também teve algumas limitações. A principal limitação identificada foi o facto de se ter estudado apenas uma pequena amostra de colaboradores da firma (14), não tornando este estudo representativo. Outras limitações, são o facto de se terem utilizado apenas as entrevistas como forma de recolha de dados e se ter estudado apenas o caso desta firma.

Como sugestão para trabalhos de investigação futura, seria interessante estudar uma amostra maior de colaboradores e acrescentar uma outra forma de recolha de dados, como por exemplo, questionários. Para além disto, recomenda-se também a repetição deste estudo em múltiplas organizações, com o intuito de tirar conclusões mais generalizáveis.

De modo a obter uma validação deste estudo, a investigadora sugere que o mesmo estudo seja repetido daqui a uns anos, com o propósito de se verificar se, na maioria, as opiniões se mantêm e de que forma a TD evoluiu até à data.

## Referências Bibliográficas

- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. 1ª ed., São Paulo: Almedina Brasil.
- Bateh, J., Castaneda, M. & Farah, J. (2013). Employee Resistance to Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems*, Vol. 17 (2).
- BCG (2020). Flipping the Odds of Digital Transformation Success. [Em linha]. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation> [Acesso em: 2022/04/19].
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. [Em linha]. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jemimamcevoy/2022/06/19/they-inherited-billions-upon-waltons-kochs-marsbillions-meet-americas-richest-heirs/?sh=33a1a68b787c> [Acesso em: 2022/09/09].
- Capterra (n.a.). Software de Análise de Dados Qualitativos: MaxQDA vs NVivo. [Em linha]. Disponível em: <https://www.capterra.pt/compare/174104/171501/maxqda/vs/nvivo> [Acesso em: 2022/07/06].
- Chakma, S. & Chaijinda, N. (2020). Importance of Reskilling and Upskilling the Workforce. *Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal*, Vol. 6 (2).
- Chopra-McGowan, A. (2019). How Companies and Governments Can Advance Employee Education. *Harvard Business Review*.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*. 3ª ed., Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*. SAGE Publications, Vol. 4(3), 335-354.
- Ebert, C. & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *Software Technology, IEEE Software*, Vol. 35(4), 16-21.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532-550.

Fareri, S., Fantoni, G., Chiarello, F., Coli, E. & Binda, A. (2020). Estimating Industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining. *Computers in Industry*, Elsevier, Vol. 118.

Frankiewicz, B. & Chamorro-Premuzic, T. (2020). Digital Transformation Is About Talent, Not Technology. *Harvard Business Review*.

Gebhart, M., Giessler, P. & Abeck, S. (2016). Challenges of the Digital Transformation in Software Engineering. *ICSEA, The Eleventh International Conference on Software Engineering Advances*, 136-141.

Gizzi, M., Rädiker, S. (2021). *The Practice of Qualitative Data Analysis: Research Examples Using MAXQDA*. MAXQDA PRESS.

Gobble, M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research-Technology Management*, Vol. 61 (4), 56-59.

Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *JAN*.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*.

Kaushik, M. & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, ResearchGate, Vol.12 (15).

Kotter, J. P. (2007). *Leading Change – Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.

Kychko, I., Samiilenko, H., Khudolei, V., Bondar, N. & Kravchyk, Y. (2021). Risks of digital transformation of labor relations and the labor market. *Laplage em Revista*, Vol. 7, 650-660.

- Leão, P. & da Silva, M. M. (2021). Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. *Strategic Change*, Wiley, Vol. 30 (5), 421-441.
- Mahmood, F. & Khan, A. Z. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. 12 (2).
- Mareschal, B., Kaur, M., Kharat, V. & Sakhare, S. 2021. Convergence of Smart Technologies for Digital Transformation. *International Conference on Convergence of Smart Technologies*. *Technical Journal*, Vol. 15 (1).
- MAXQDA (2022). MAXQDA 2022 Manual. [Em linha]. Disponível em: <https://www.maxqda.com/help-mx22/getting-started-guide> [Acesso em: 2022/06/17].
- Melville, N., Kraemer, K. & Gurbaxani, V. (2004). Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, Vol. 28 (2), 283-322.
- Muro, M., Liu, S., Whiton, J. & Kulkarni, S. (2017). Digitalization and the American Workforce. Metropolitan Policy Program at Brookings.
- Nodari, F., Soares, M. C., Wiedenhof, G. C. & Oliveira, M. (2014). Contribuição do Maxqda e NVivo para a Realização da Análise de Conteúdo. XXXVIII Encontro da ANPAD.
- Pedron, Z. (2018). The skills revolution of the 21st century: It's time to re-calibrate. *Journal of EU Business School, On Research*, Vol. 1 (2).
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A. & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, Elsevier, Vol. 124, 610-619.
- Reddy, S. & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *Value in the Digital Era*, Vol. 9 (1).
- Ross, J. (2017). Don't confuse Digital with Digitization. *MIT Sloan Management Review*.

Rossetti, A. & Morales, A. B. (2007). O papel da tecnologia da informação da gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*, Vol. 36 (1), 124-135.

Russell, K. D., P., O'Raghallaigh, P., O'Reilly, & Hayes, J. (2018). Digital Privacy GDPR: A Proposed Digital Transformation Framework. 24th Americas Conference on Information Systems.

Saarikko, T., Westergren, U. H. & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. Elsevier. Vol. 63, 825-839.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5<sup>a</sup> ed., London: Pearson Education.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. 8<sup>a</sup> ed., New York: Pearson Education.

Schallmo, D., Williams, C. A. & Boardman, L. (2018). Digital Transformation of Business Models – Best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 21, No. 8.

Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 15, 388-393.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Cynthia, B., Mocker, M., Moloney, K. G. & Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*.

Trigo-Guedes, R. & Palma-dos-Reis, A. (2019). Ensaio sobre a Sociedade Pós Inteligência Artificial – Potenciais efeitos da sua difusão. 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI).

Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 10 (2).

Venkatraman, N. (1994). IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. *Sloan Management Review*, Vol. 35 (2).

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, Elsevier, Vol 28 (2), 118-144.

Wade, M. (2015). A conceptual framework for Digital Business Transformation. Global Center for Digital Business Transformation, An IMD and Cisco Initiative.

WEF (2018). *Towards a Reskilling Revolution: A Future of Jobs for All*.

WEF (2020). *The Future of Jobs: Report*.

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *The Nine Elements of Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review.

Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso – Desenho e Métodos*. Bookman. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. 6ª ed., Thousand Oaks: SAGE Publications.

Yucel, S. (2018). Estimating the Benefits, Drawbacks and Risk of Digital Transformation Strategy. *International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI)*, IEEE Xplore.

Zao-Sanders, M. & Palmer, K. (2019). Why Even New Grads Need to Reskill for the Future. *Harvard Business Review*, 2-6.

Zaoui, F. & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science* 175, Elsevier, 621-628.



## Anexos

### *Anexo A – Guião de entrevistas*

Introdução (máximo 5 minutos)

- Apresentação pessoal
- Objetivos da investigação
- Condução dos trabalhos
- Garantia de confidencialidade
- Obtenção de autorização de gravação da entrevista
- Perfil sumário do entrevistado: sexo, formação académica, tempo na firma, área, função e tempo na função
- Contextualização do tema

#### **A. Relativamente à Cultura Organizacional:**

**1.1.** Na firma ou na sua função em particular, em que situações sente que está a acontecer uma TD?

#### **B. Relativamente à Formação dos Colaboradores:**

**2.1.** Do seu conhecimento, de que modo é que a firma tem investido na criação de formações dos colaboradores?

**2.2.** Na sua perceção, quais são as competências que a firma mais valoriza nos seus colaboradores?

**2.3.** Na firma, sente que tem havido uma maior aposta em *Reskilling* ou em *Upskilling*?

**2.4.** Quais os motivos da firma que, na sua perceção, impulsionam a crescente adoção e investimento nas formações dos colaboradores?

**2.5.** Sente que estas certificações têm alterado o modo como desenvolvem o trabalho? Se sim, de que forma?

#### **C. Relativamente às Tecnologias:**

**3.1.** Em que tecnologias e/ou ferramentas têm estado a apostar face há uns anos? O que espera para o futuro neste âmbito?

#### **D. Relativamente ao Impacto da Pandemia:**

**4.1.** Com o surgimento da pandemia, que implicações é que houve na firma ou nas funções existentes?

**4.2.** Houve alguma área que sofreu uma mudança completa ou uma grande alteração no modo de atuação devido à pandemia?

**Anexo B – Resumo da configuração das entrevistas****Tabela 3: Caracterização dos Entrevistados**

Entrevistado	Sexo <sup>1</sup>	Formação Académica	Tempo na firma	Área	Função	Tempo na Função
E1	M	Licenciado em MAEG e Mestre em Econometria Aplicada e Previsão	5 anos	<i>Audit Innovation</i>	<i>Senior</i>	3 anos <sup>2</sup>
E2	M	Licenciado em Engenharia e Gestão Industrial	3 anos	<i>Technology Consulting</i>	<i>Senior</i>	3 anos
E3	F	Licenciada em Design e em Matemática	1 ano	<i>Technology Consulting</i>	<i>Senior</i>	1 ano
E4	M	Licenciado em Engenharia e Gestão Industrial	1 ano	<i>Technology Consulting</i>	<i>Staff</i>	1 ano
E5	M	Mestre em Engenharia Mecânica	6 anos	<i>Technology Consulting</i>	<i>Manager</i>	6 anos
E6	F	Licenciada em Gestão e Mestre em Finanças	2 anos	<i>Audit FS</i>	<i>Staff</i>	2 anos
E7	M	Licenciado em Finanças Empresariais e Mestre em Inovação e TD	14 anos	<i>Audit FS</i>	<i>Manager</i>	14 anos
E8	F	Licenciada em Gestão, Mestre em Finanças e Pós-Graduada em Contabilidade e Fiscalidade	5 anos	<i>Audit FS</i>	<i>Senior</i>	5 anos
E9	F	Mestre em Engenharia Eletrotécnica com especialização em Telecomunicações e Computadores	7 anos	<i>IT Audit – D&amp;A</i>	<i>Manager</i>	4 anos <sup>2</sup>
E10	F	Licenciada em Gestão de Informação e Mestre em Gestão de Informação e <i>Business Intelligence</i>	5 anos	<i>IT Audit – P&amp;C</i>	<i>Senior</i>	4 anos <sup>2</sup>
E11	M	Licenciado em Engenharia Física	3 anos	<i>IT Audit – P&amp;C</i>	<i>Staff</i>	3 anos
E12	F	Licenciada em Gestão e Pós-Graduada em <i>Data Science</i>	2 anos	<i>Management Consulting</i>	<i>Senior</i>	1 ano
E13	F	Licenciada em Economia	8 anos	<i>Audit Corporate</i>	<i>Manager</i>	8 anos
E14	M	Licenciado em Economia	22 anos	<i>Audit Innovation</i>	<i>Director</i>	3 anos <sup>2</sup>

*Fonte: Elaborado pelo autor*<sup>1</sup> M = Masculino | F = Feminino<sup>2</sup> Área não existia anteriormente

Tabela 4: Caracterização das Entrevistas

Entrevistado	Tipo de Entrevista	Duração <sup>3</sup>	Data	Páginas
E1	Presencial	33 min	25/05/2022	6
E2	Presencial	16 min	25/05/2022	4
E3	Presencial	15 min	25/05/2022	3
E4	Presencial	25 min	25/05/2022	4
E5	Presencial	28 min	25/05/2022	5
E6	Presencial	29 min	25/05/2022	5
E7	Presencial	27 min	25/05/2022	5
E8	Presencial	22 min	25/05/2022	4
E9	Online (Microsoft Teams)	45 min	30/05/2022	5
E10	Online (Microsoft Teams)	56 min	30/05/2022	6
E11	Online (Microsoft Teams)	1 h 20 min	31/05/2022	5
E12	Presencial	37 min	01/06/2022	6
E13	Presencial	40 min	01/06/2022	7
E14	Presencial	43 min	01/06/2022	7

Fonte: Elaborado pelo autor

### Anexo C – Amostra do software MAXQDA

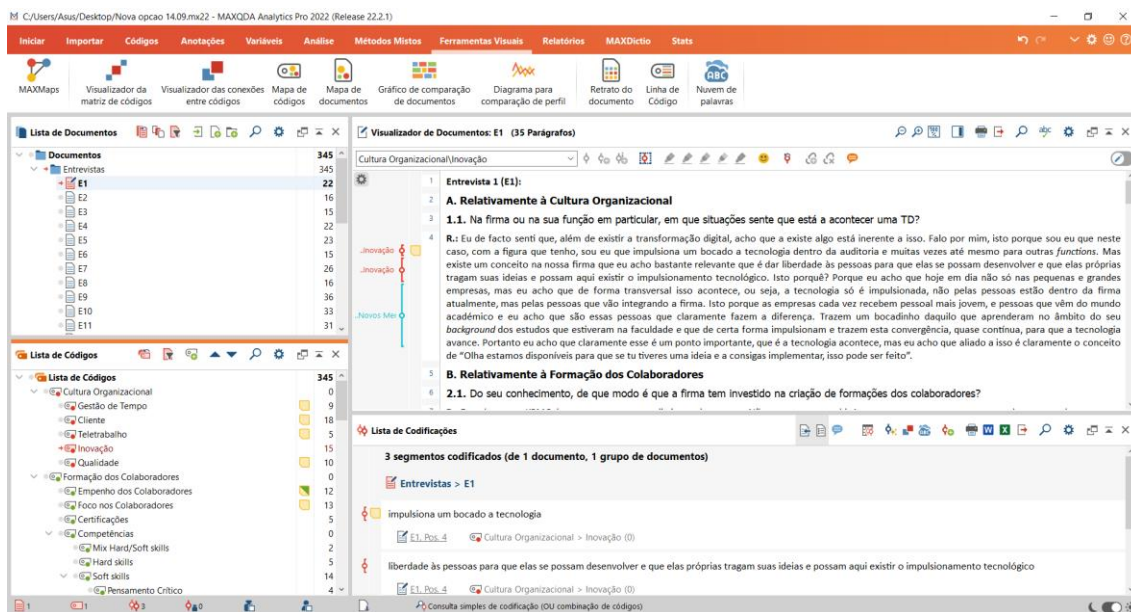


Figura 6: Captura de ecrã do software MAXQDA

Fonte: Elaborado pelo autor

<sup>3</sup> min = minutos