



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

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

**PRÁTICAS DO LÍDER DIGITAL EM PROCESSOS DE  
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EMPRESARIAL**

**KYLE CARDOSO FROSSARD CARVALHO**

**OUTUBRO – 2024**



**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

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

**PRÁTICAS DO LÍDER DIGITAL EM PROCESSOS DE  
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EMPRESARIAL**

**KYLE CARDOSO FROSSARD CARVALHO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES**

**OUTUBRO – 2024**

## **Resumo**

Atualmente o mercado altamente dinâmico tem modificado a forma que as empresas tomadas as decisões para gerarem vantagens competitivas. A necessidade da transformação digital nas organizações tem se mostrado crucial para que possam sobreviver no mercado. O líder digital é o responsável por promover a digitalização nas empresas de forma eficaz, dado que possui características e realiza práticas que promovem um ambiente propício para a transformação digital.

Deste modo, o objetivo deste trabalho é entender e apresentar quais são as práticas dos líderes digitais tanto numa perspectiva técnica, ou seja, baseado nos procedimentos e nas ferramentas digitais, quanto numa visão sobre o auxílio do líder digital face a adaptação dos colaboradores.

Os principais resultados revelam que as práticas dos líderes digitais vão além da criação da cultura digital, desenvolvimento de uma governança digital ou implementação de ferramentas digitais comuns, mas também há uma forte relação com a forma que os trabalhadores se adaptam a estas.

Esta dissertação permitiu expandir o entendimento da importância do líder digital para os processos de transformação digital das empresas. Ele é tão importante antes do processo, quanto durante. A presença do líder para desenvolver uma cultura digital, ter uma visão clara quais são as necessidades digitais da empresa, desenvolver orçamentos, identificar os obstáculos, auxílio na adaptação dos trabalhadores face às ferramentas durante e após o processo, são essenciais para a digitalização de forma eficaz o que permite que as empresas possam se manter competitivas face aos seus concorrentes.

**Palavras-Chave:** Líder; Líder Digital; Liderança; Liderança Digital; Transformação Digital; Digitalização;

## **Abstract**

Currently, the highly dynamic market has changed the way companies make decisions to generate competitive advantages. The need for digital transformation in organizations has proven crucial for their survival in the market. The digital leader is responsible for effectively promoting digitalization within companies, as they possess characteristics and engage in practices that foster an environment conducive to digital transformation.

Thus, this work aims to understand and present the practices of digital leaders from both a technical perspective—based on procedures and digital tools—and a view of how digital leaders assist employees in adapting to these changes.

The main results reveal that the practices of digital leaders extend beyond creating a digital culture, developing digital governance, or implementing common digital tools. There is also a strong connection to how employees adapt to these changes.

This dissertation has expanded the understanding of the importance of the digital leader in the digital transformation processes of companies. They are crucial both before and during the process. The presence of the leader to develop a digital culture, have a clear vision of the company's digital needs, develop budgets, identify obstacles, and assist employees in adapting to the tools during and after the process is essential for effective digitalization, allowing companies to remain competitive against their rivals.

**Keywords:** Leader; Digital Leader; Leadership; Digital Leadership; Digital Transformation; Digitalization.

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico.....	3
2.1 Transformação Digital e Indústria 4.0.....	3
2.2 Processos de Transformação Digital.....	4
2.3 Obstáculos para a Transformação Digital.....	7
2.4 Liderança e a Liderança Digital.....	8
2.5 Práticas dos Líderes Digitais.....	12
3. Metodologia.....	15
3.1 Questões e Objetivos.....	15
3.2 Método.....	17
3.3 Critérios de Seleção dos Entrevistados.....	18
3.4 Caracterização da Amostra.....	19
4. Apresentação, Análise e Discussão dos Dados.....	20
4.1 Processo de Digitalização.....	21
4.1.1 Estratégia de atuação, etapas do processo, desafios enfrentados.....	21
4.2 Potencializadores.....	22
4.2.1 Fatores de impulso, necessidades de mercado, iniciativa de líderes.....	23
4.3 Cultura Digital.....	24
4.3.1 Presença de cultura digital, preparação anterior, mudança cultura.....	24
4.4 Liderança na Transformação Digital.....	25
4.4.1 Liderança ativa, papel estratégico, apoio da equipa.....	25
4.5 Ferramentas Digitais.....	26
4.5.1 Ferramentas utilizadas, critérios de escolha, eficiência das ferramentas.....	26
4.6 Formação e capacitação.....	27
4.6.1 Formação oferecida, participação dos colaboradores, efetividade da formação.....	28
4.7 Adaptação dos colaboradores.....	29
4.7.1 Adaptação dos colaboradores, tempo de adaptação, impacto na produtividade.....	29
4.8 Resistência e superação.....	31
4.8.1 Resistência à mudança, formas de resistências, estratégias para superação.....	31

4.9 Produtividade.....	32
4.9.1 Aumento de produtividade, impacto nos resultados, melhorias percebidas.....	32
5. Conclusão.....	33
6. Limitações.....	35
7. Refências Bibliográficas.....	36
8. Anexos.....	41
Anexo 1 – Guião da Entrevista.....	41
Anexo 2 – Grelha de análise de conteúdo .....	43
Anexo 3 – Categorias e subcategorias da análise de conteúdo.....	44

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Papéis dos Líderes Digitais.....	11
Tabela 2 – Questões para os Entrevistados e Suas Linhas de Investigação.....	16
Tabela 3 – Critérios de Seleção dos Entrevistados.....	18

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Análise Quantitativa das Categorias e Subcategorias.....	20
--	----

## **Agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de agradecer a orientação do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques por todo auxílio durante a orientação, foi essencial para a construção e término deste documento.

Aos meus pais e irmã por me darem todo o apoio necessário durante todo o percurso do mestrado, dado que foi algo desafiador, mas sempre tiveram ao meu lado para que fosse possível concluir com muita motivação.

Especialmente agradeço à Giselle Gonçalves, quem sempre me motiva a ser melhor, tanto nas características pessoais quanto nas profissionais, e quem se demonstrou ser uma mãe para mim.

Aos meus amigos que conheci no curso, Marta Lobo e Jinkui Chen que sempre estavam dispostos a realizar os trabalhos de grupo com muita motivação, o que permitiu criar um ambiente muito agradável e com certeza foram vitais para a conclusão deste mestrado, serão pessoas que carregarei para a vida.

Ao instituto Superior de Economia e Gestão por proporcionar um ambiente rico de ideias e conteúdo altamente importante para minha formação pessoal e profissional.

Por fim, um agradecimento a todos os familiares e amigos que sempre estiveram ao meu lado durante todo esse percurso acadêmico.



## **1. Introdução**

O termo “Transformação Digital” descreve os ajustes feitos na forma como as tecnologias digitais são aplicadas em toda a sociedade humana. Este fator possibilitou uma maior flexibilidade e velocidade de produção, melhores níveis de produtividade e novos modelos de negócios. A transformação digital provocou a “Indústria 4.0”, também conhecida como “A Quarta Revolução Industrial”. Seus princípios baseiam-se na capacidade de pessoas, máquinas e dispositivos se conectarem, trocarem e manterem a transparência das informações. Desse modo, há uma forte necessidade de atualmente as empresas conectarem a estrutura física com a virtual, com o intuito de melhorar a colaboração entre as pessoas, máquinas e dispositivos para se adaptarem às novas tendências do mercado (Oberer & Erkollar, 2018).

As complexidades dos mercados atuais são extremamente relevantes para a tomada de decisão das organizações. Cada vez mais, as empresas necessitam de se diferenciar dos concorrentes, visto que os consumidores estão mais exigentes, tanto pela experiência do consumo, quanto no preço dos produtos ou serviços. O processo de transformação digital é imprescindível de forma que as empresas possam manter a competitividade no mercado. Os líderes são responsáveis por organizar e desenvolver estratégias bem embasadas que permitem que as companhias consigam ter vantagens competitivas face aos concorrentes.

Para que as empresas percebam as suas necessidades, é preciso que uma forte presença na organização que entenda quais são os movimentos do mercado e como devem agir. O líder digital é quem permite que as empresas possam desenvolver vantagens competitivas através da tecnologia, dado que, as ferramentas digitais permitem melhorar diversos aspectos internos como a eficiência, eficácia, o que permite melhores preços,

resultados, performance, experiência do consumidor, melhores relações com fornecedores e etc.

Cada vez mais é essencial que as empresas adaptem o estilo de liderança de acordo com as mudanças, para sobreviverem no mundo digital (Erhan, Uzunbacak & Aydin, 2021). O tema torna-se relevante, dado que alguns estilos de lideranças, como por exemplo a liderança transformacional e transacional, não são suficientes para explicar as novas necessidades digitais que as empresas necessitam (Karippur & Balaramachandran, 2022). Sendo assim, houve a necessidade de criar um líder que se centra na criação de valor através de tecnologias digitais. As práticas que os líderes digitais desenvolvem podem ser citadas como entender as necessidades digitais da organização, compreender quais as ferramentas digitais que podem melhorar os processos da organização, utilização das tecnologias de informação, desenvolver procedimentos internos de governança digital, criação de uma cultura digital, e promover a inovação através da tecnologia.

Portanto, torna-se vital entender a importância do líder digital nos processos de transformação digital para que a empresa alcance uma vantagem competitiva face as outras empresas através do uso de ferramentas digitais. Ainda não existe literatura suficiente que trate de forma compilada e completa a influência do líder digital, de modo a explicar os diversos fatores, em simultâneo, na prática de transformação digital. Desta forma, a principal questão desta investigação consiste em entender quais são as práticas dos líderes digitais que permitem a transformação digital dentro das organizações, isto é, quais são as práticas que envolvem tanto numa perspetiva técnica (ou seja, as ferramentas digitais), quanto na influência sobre os colaboradores (para superar os obstáculos de adaptação dos colaboradores) na digitalização dos processos.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1 Transformação digital e Indústria 4.0**

A digitalização está mais relacionada às pessoas do que à tecnologia digital. Ela exige alterações organizacionais baseadas em lideranças eficazes e impulsionadas por desafios significativos à cultura corporativa. As organizações em processo de transformação digital podem ser divididas em duas categorias: as avançadas e aquelas em desenvolvimento digital. Empresas digitalmente avançadas adotam abordagens de gestão distintas em comparação com as organizações em desenvolvimento. Seus líderes alinham recursos humanos e financeiros com a estratégia da empresa, promovem um ambiente de desenvolvimento colaborativo e ágil, e incentivam uma comunicação aberta e transparente (Abbu, Gudergan, Hoeborn & Kwiatkowski, 2022).

A transformação digital é um processo que tem afetado demasiado todas as empresas, desde as microempresas até às grandes empresas. Segundo Ebert e Duarte (2023), a transformação digital consiste na adoção de tecnologias disruptivas para aumentar a produtividade, a criação de valor e o bem-estar social. Este processo deixou o ambiente empresarial muito mais competitivo, e por consequência, a velocidade na resolução de problemas, colaboração, inovação, criação de valor aumentou expressivamente, o que resulta num ciclo de inovações no mercado. No entanto, alguns dos processos de desenvolvimento de novas capacidades são consideradas como vantagens competitivas, mas todos no ecossistema empresarial estão a tentar realizar o mesmo. Então a chave para ter uma vantagem sobre os rivais, aproveitar as novas ferramentas e implementar abordagens disponíveis mais rapidamente, é criar de valor para o cliente (Earley, 2014).

Um dos focos da digitalização é a integração das informações geradas e necessárias para a empresa, ou seja, os sistemas de tecnologia da informação deverão estar integrados. Através da utilização das ferramentas, como por exemplo internet das coisas, análise de dados, armazenamento, serviço de nuvem, *machine learning* e inteligência artificial, permitiram uma melhor produtividade e integração dos dados precisos para gerar uma vantagem competitiva face aos concorrentes (Ebert & Duarte, 2023). Assim sendo, o uso das ferramentas digitais está a mudar completamente a forma como os negócios são feitos e como são realizadas as relações com os clientes, visto que a análise da experiência do consumidor torna-se um dos objetivos a ser analisado (Oh, Kho, Choi & Lee, 2022). Além disso, de acordo com Lipton, Shrier e Pentland (2016), através das tecnologias digitais, as companhias estão reorganizando rapidamente a forma como realizam as estratégias de gestão, uma vez que a fidelidade com o consumidor se tornou essencial para a sobrevivência dos negócios.

## **2.2 Processos de transformação digital**

A transformação digital exige que haja uma adaptação das empresas para que participem deste processo. Esta transformação tem de ser suportada pelos líderes da organização, visto que é crucial o desenvolvimento de uma cultura e uma clara visão que promova a ruptura do antigo modelo de negócios (Kohnke, 2017).

Um estudo feito por Larjovuori, Bordi e Heikkilä-Tammi (2018), manifestou que a liderança na transformação digital do negócio tem o foco em quatro aspetos: (1) **Visão e ação estratégica:** a gestão deve topo deve entender qual o panorama geral, e através disso, conseguirão liderar de uma forma concisa, pois entendem qual deve ser a direção que devem tomar. Para além disso, deve apresentar uma visão forte e claramente comunicada para todos os níveis da organização. (2) **Conduzir uma mudança cultural:**

a liderança digital deve promover uma cultura organizacional que incentive a inovação, por fomentar a criatividade, ao assumir mais riscos, testar e implementar processos mais rápidos. Ademais, a cultura deve saber lidar com o fracasso, dado que, num processo de inovação e experimentação de diversas ideias, é preciso que entendam que alguns fracassos possam ocorrer. (3) **Possibilitar**: a empresa deve dar suporte aos colaboradores, orientando-os a obter sucesso no trabalho. Através da motivação, empoderamento e proporcionar *feedbacks* constantes, possibilitará os trabalhadores alcançarem os objetivos organizacionais. Também, os líderes devem incentivar a participação dos colaboradores, visto que é entendido como essencial a participação destes no processo de transformação, pois é possível que tragam novas ideias e tornem-se mais envolvidos. (4) **Conduzir *networks***: os líderes devem estar orientados para atender as necessidades dos clientes.

O processo de digitalização promoveu o desenvolvimento da Indústria 4.0. Para se obter efeitos significativos da digitalização na produção, logística, comunicação e gestão de recursos humanos nas empresas exigem o desenvolvimento de um estilo de liderança relevante para a Indústria 4.0. Ao adaptar as capacidades para enfrentar os novos desafios proporcionados pelos dispositivos inteligentes conectados e pela digitalização, a Indústria 4.0 visa aumentar a competitividade e estimular a inovação. As organizações precisam de uma liderança que vá além dos métodos convencionais para gerir com sucesso esta mudança. O desafio desta indústria, não se restringe apenas a encontrar e implementar a tecnologia certa, mas também, abordar a falta de cultura e competências digitais nas organizações (Oberer & Erkollar, 2018).

O cerne do conceito e da definição da Indústria 4.0, concentra-se na automatização do cenário industrial, introduzindo a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) ou o mundo digital como seu foco principal. Entretanto, em diferentes lugares, observam-se

comportamentos distintos, em tempos diversos e com o surgimento de potenciais variados. Conseqüentemente, essas mudanças, consideradas potenciais disponíveis, são, na realidade, reflexo da literatura, fornecendo orientações indiretas sobre a Indústria 4.0. (Nasution, 2020).

Segundo Mihardjo et al. (2019), a implementação da liderança digital é destacada como essencial para proporcionar uma melhor experiência do cliente e fomentar a inovação no modelo de negócios. Os autores argumentam que, devido a disrupção digital, o cliente torna-se um fator primordial para a manutenção da vantagem competitiva. Assim, na era digital, a experiência do cliente torna-se o elemento mais importante para o desenvolvimento da cadeia de valor e a criação de inovações no modelo de negócios. A construção de uma reputação sólida permite às empresas atrair clientes e *stakeholders* valiosos, gerando mais valor em diversas atividades. O foco no cliente incentiva a empresa a reinventar as estratégias e a oferta de produtos e serviços, o que provoca um grande nível de inovação dentro da empresa. O forte relacionamento com o cliente, visa uma fidelização com a empresa, o que conduz a uma forte vantagem competitiva para o futuro.

Um conceito muito importante para a transformação digital nas instituições, consiste na capacidade dinâmica que é uma característica essencial na perspectiva baseada em recursos. Refere-se à habilidade de uma organização ajustar-se as mudanças tanto internas quanto externas, reconfigurando os seus recursos, processos, produtos e serviços existentes como parte de uma nova capacidade. Teece, Pisano e Shuen (1997), definem as capacidades dinâmicas como a capacidade de uma organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes de mudança rápida. Além disso, os autores argumentam que as capacidades dinâmicas envolvem três

processos principais: a capacidade de identificar novas oportunidades e ameaças, a capacidade de reconfigurar recursos internos e externos para aproveitar essas oportunidades, e a capacidade de aprender e integrar novos conhecimentos para sustentar a vantagem competitiva. Essa capacidade destaca como a organização pode ser adaptada, expandida e modificada para se alinhar às transformações, eventualmente resultando em um novo paradigma de mudança (Sasmoko et al., 2019).

Apesar da relevância da transformação digital nas organizações, esta não é feita de maneira linear, ou seja, o processo de digitalização não é algo simples, tendo diversas complexidades na sua implementação.

### **2.3 Obstáculos para a transformação digital**

A transformação digital é essencial para gerar uma vantagem competitiva, contudo, esta possui diversos obstáculos para ser implementada. Existem barreiras internas que retardam a dispersão da transformação digital, tais como, falta de cultura e estrutura empresarial propícia para estabelecer estas ferramentas, falta de estratégias para implementação, e a preocupação com o investimento ser extremamente alto. Também existem barreiras externas como a mão de obra, falta de regulamentação e pouco acesso a financiamento (Ebert & Duarte, 2023).

Além disso, existe um fator primordial na implementação de ferramentas tecnológicas que são as pessoas dentro da organização. A utilização de tecnologias pode ser complexa e conseqüentemente, ocasionar a redução da produtividade. Desta forma, a empresa deverá transformar completamente a forma como que gere negócio, visto que não se pode utilizar apenas abordagens antigas com softwares novos (Earley, 2014). Um estudo feito por Matt, Hess e Benlian, (2015) (citado por Turk, 2023), afirma que para lidar com a resistência, as competências de liderança são essenciais e é necessário o

envolvimento ativo dos diferentes *stakeholders* afetados pela transformação. A resistência à mudança, a má comunicação entre os membros da equipa e a falta de envolvimento ou adesão das partes interessadas são alguns dos desafios enfrentados pelas empresas em transformação digital.

De acordo com Gerald Kane (2019), muitas das soluções mais eficazes para os desafios da transformação digital não envolvem tecnologia. Em vez disso, envolvem repensar a liderança, o talento e a organização. Para complementar esta ideia, o processo de disrupção do negócio, exige um líder forte que seja capaz de compreender como as tecnologias podem criar melhorias para a resolução de problemas, e de seguida, deverá desenvolver uma visão clara para a organização. Deste modo, a presença do líder torna-se fundamental para conceber o uso de ferramentas digitais, no entanto, este deverá apresentar habilidades e entendimento da tecnologia, com o intuito de gerar uma maior produtividade e, portanto, uma vantagem competitiva (Earley, 2014).

## **2.4 Liderança e a Liderança Digital**

A liderança é fundamental para lidar com as mudanças cada vez mais rápidas e complexas no mundo dos negócios. Isso requer tanto a definição de uma visão clara e estratégias para alcançá-la quanto o alinhamento das pessoas dentro da organização para que compreendam e apoiem essa visão. Os líderes devem motivar e inspirar as suas equipas, satisfazendo as suas necessidades humanas básicas e envolvendo-os ativamente na realização da visão. Isso é alcançado através de uma comunicação eficaz, construção de credibilidade, empoderamento e reconhecimento do sucesso, criando assim um ambiente onde o trabalho se torna intrinsecamente motivador. Ao mesmo tempo, os líderes devem reconhecer a importância de envolver as pessoas na definição da visão e das estratégias, proporcionando-lhes um senso de controlo sobre o trabalho e promovendo seu



crescimento profissional. Isso aumenta não só a autoestima dos funcionários, mas também fortalece o senso de pertencer à organização. Em suma, uma liderança eficaz é aquela que não apenas define uma direção clara, mas também inspira e capacita as pessoas a contribuírem para o alcance dessa visão, tornando o trabalho significativo e gratificante para todos os envolvidos (Kotter, 1990).

O estilo de liderança é uma combinação de características, habilidades e comportamentos que os líderes adotam ao interagir com os seguidores. Diversas teorias, como as de traços, comportamentais e contingenciais, explicam o estilo de liderança apropriado com base no líder, seguidores e contexto organizacional. Líderes tradicionais são orientados para objetivos, autoritários e decisivos, mas podem carecer de inovação e colaboração. As teorias de liderança transacional (Burns, 1978) e transformacional (Avolio & Bass, 1993) têm impacto significativo. De acordo com Avolio e Bass (1993) a liderança transformacional vai além da troca entre líderes e seguidores, dado que se concentra em inspirar uma visão, estimular os seguidores intelectualmente, considera as necessidades individuais e desenvolve confiança. Enquanto a liderança transacional, segundo Burns (1978), foca em tarefas e eficiência, não incentivando a experimentação e os seguidores interagem por meio de trocas mútuas de benefícios, onde as necessidades imediatas são atendidas por recompensas e incentivos. Estudos sugerem que um estilo de liderança transformacional contribui positivamente para a transformação digital. O estilo participativo envolve os funcionários na tomada de decisões, induzindo resultados positivos em estratégias de gestão de mudanças. (Karippur & Balaramachandran, 2022).

A digitalização é apontada como a causa das consequências destrutivas nas práticas de liderança. A liderança tradicional de "comandar e controlar" deu lugar a uma abordagem mais centrada na experiência digital, destacando a inteligência digital dos

líderes. A liderança digital é caracterizada pela inovação, competências digitais, redes fortes, cooperação, participação e visão. Estas qualidades são consideradas a "força motriz" para o sucesso na era digital (Erhan, Uzunbacak & Aydin, 2021).

Segundo Türk, (2023) a liderança digital incorpora elementos de liderança transformacional e transaccional. Para liderança digital eficaz, além dessas características, é primordial desenvolver uma mentalidade digital e habilidades para inspirar a adaptação às mudanças digitais. A conciliação de valores individuais com valores organizacionais desempenha um papel relevante, otimizando a tecnologia digital requer a integração de cultura e competência. Líderes digitais são fundamentais para orientar a transformação correta, necessitando de uma estratégia digital clara, cultura preparada e compromisso com uma abordagem de trabalho inovadora.

De acordo com Waal et al. (2016), a liderança digital pode ser classificada numa combinação entre a liderança transformacional e o uso da tecnologia digital. Enquanto Rudito e Sinaga (2017) (citado por Erhan et al., 2022), definem este tema numa combinação de competência digital e cultura digital que se centra em impulsionar a mudança e aproveitar as oportunidades. Outra definição, segundo Sheninger (2019), “um líder digital é alguém que define a direção da estrutura organizacional, influencia os membros, é pioneiro em mudanças sustentáveis, pode aceder informações através de canais digitais, antecipa mudanças que formarão a base para o sucesso futuro e pode construir relacionamentos”. Além disso, Oktaysoy et al., (2022) diz que, “o tipo de liderança que prospera na era digital, fundindo habilidades gerenciais, organizacionais e de pensamento estratégico com o conhecimento, a capacidade de usar e a capacidade de distribuir efetivamente as ferramentas da era digital”.

O líder digital não se distingue da liderança tradicional apenas pelo conhecimento, profissionalismo, competências e superioridade tecnológica, mas também pela forma como a tecnologia será utilizada e qual o padrão é mais adequado a seguir durante a gestão do negócio (Dery et al., 2017). A liderança digital conduz o processo de transformação digital das empresas, especialmente na digitalização de sua plataforma. Isso ocorre porque a padronização e integração da infraestrutura de TI, dos processos de negócios e dos dados exclui uma combinação específica de habilidades, que abrange desde competências digitais para integração de infraestrutura até habilidades de identificação de mercado e negócios e projeto de processos-chave da empresa. Os líderes digitais, como seu foco no futuro para a mudança, adaptabilidade e visão, desempenham um papel importante nesse processo, sendo responsáveis por promover a visão da transformação, formar equipes adequadas e liderar a reorganização necessária (Benitez et. al. 2022).

Segundo Weber et. al (2022), os papéis que os líderes na transformação digital devem seguir e as suas características são:

Tabela 1 - Papéis dos Líderes Digitais

	Papéis	Características e descrições
1	Networker Digital	Esses líderes concentram-se em construir e potencializar redes interdisciplinares tanto dentro como fora da organização. Ao enfrentarem ameaças emergentes de forma eficaz, trabalham para estabelecer um sistema simplificado que facilite a recolha rápida e partilha de informações pertinentes no ambiente digital.
2	Inovador Digital	Estimula proactivamente a mudança, inspira a sua equipe e constantemente procura abordagens criativas para enfrentar os desafios contínuos no ambiente digital.
3	Pioneiro Digital	Procura ativamente novas oportunidades e prevê possíveis desafios, reconhecendo o impacto das tendências digitais emergentes em sua organização. Toma a iniciativa de desenvolver um plano estratégico bem definido para o futuro da média digital, guiando o caminho para o crescimento organizacional.
4	Gerente Digital	Com habilidades excepcionais de gestão, demonstram um forte foco na execução e no alcance de metas no ambiente digital. Monitoram de perto os indicadores de desempenho críticos e trabalham para garantir

		uma coordenação perfeita e controle eficaz de todos os processos digitais, alinhando-os com os objetivos globais da empresa.
5	Pupilo Digital	Procura proactivamente conselhos e insights de colegas em uma ampla gama de questões digitais. Ansiosamente, aprende com colegas de trabalho experientes para impulsionar seu crescimento profissional no campo digital. Essa troca de aprendizagem mútuo também capacita o aprendiz a educar os gestores sobre o uso eficaz de diversos recursos digitais.
6	Mentor Digital	Apoia ativamente o crescimento profissional dos aprendizes digitais, cultivando relacionamentos significativos e fornecendo orientação personalizada. Esses mentores dedicam tempo e esforço para compreender e atender às necessidades individuais de cada membro de sua equipa no ambiente digital.
7	Facilitador Digital	Oferecem suporte ao desenvolvimento profissional dos seus aprendizes digitais, cultivando relacionamentos significativos e fornecendo orientação personalizada. Esses mentores dedicam tempo e esforço para compreender e atender às necessidades únicas de cada membro de sua equipa no ambiente digital.

Fonte: Weber et. al. (2022)

Os líderes devem ter um visão digital, conhecimento, capacitação e capacidade de gerir diversas equipas. Sendo assim, os líderes digitais devem desenvolver artifícios para impactar a transformação digital empresarial. Através de parcerias estratégicas, uma cultura baseada em dados, adoção de tecnologias disruptivas e garantir a digitalização em todos os aspetos dentro da companhia, são capazes de alcançar a inovação (Karippur & Balaramachandran, 2022).

A liderança digital é um tema pouco explorado nos estilos de lideranças já estabelecidos, visto que é um assunto relativamente novo para os estudos académicos, portanto, alguns teóricos definem a liderança digital de diversas maneiras diferentes.

## 2.5 Práticas dos Líderes Digitais

Com as novas dinâmicas do mercado, tornou-se essencial adaptar-se a esta, através das ferramentas digitais para gerar um número maior de inovações dentro da organização. Conforme mencionado por Duerr et al. (2018), a adaptação da cultura organizacional ao cenário digital implica nos seguintes aspetos: (1) A emergência de

novos métodos de colaboração interna, como a colaboração física e virtual, assim como a colaboração externa, que abrange plataformas com concorrentes e parceiros, juntamente com a integração do cliente, evidencia a presença de artefactos na transformação da estrutura das empresas digitais; (2) Na nova cultura organizacional, os valores representam objetivos e normas digitais cruciais; (3) Os pressupostos fundamentais para empresas que operam na era digital estão relacionados à necessidade de integrar as Tecnologias de Informação (TI) na inovação ou na distribuição equitativa de poder, capacitando os funcionários ao incorporar suas ideias na estratégia digital. Apesar da considerável atenção dada às mudanças tecnológicas e econômicas resultantes da digitalização, a cultura organizacional digital tem sido subestimada como um componente impulsionador da transformação digital e inovação. A cultura é um dos fatores mais relevante para o desenvolvimento da utilização das ferramentas digitais dentro das instituições, dado que esta é o ponto de partida para começar a idealizar a transformação digital.

A análise de *big data* é uma abordagem holística que envolve gerir, processar e analisar dados, incluindo ferramentas, infraestrutura, visualização e métodos de apresentação de *insights*. A liderança digital possui função na integração de tecnologia e habilidades humanas para criar capacidades analíticas de *big data*. A definição e dimensões dessas capacidades variam, abrangendo recursos tangíveis e intangíveis, habilidades humanas e visões baseadas em competências. A teoria da capacidade dinâmica sugere que essas capacidades permitem às empresas integrar, construir e reconfigurar recursos e capacidades sob mudanças (Wang, Lin & Sheng, 2022).

Através da utilização das ferramentas digitais guiadas pelo líder digital, tornou-se melhor a relação da empresa face aos clientes através da internet das coisas, nuvem,

serviços telefônicos, inteligência artificial e *big data*. No ambiente digital, a experiência do cliente exerce influência significativa, com partilha nas plataformas digitais. Abordando múltiplos níveis e considerando diferentes ecossistemas e concorrência, a experiência do cliente é dinâmica e estatística. O desenvolvimento da personalização é destacado na disrupção digital causada pela implementação da tecnologia. A percepção do cliente incorpora virtualização para promover interações digitais e conectividade social apoiada pela tecnologia. Diferenciando-se do relacionamento com o cliente, o *Customer Experience Management* (CEM) procura proporcionar experiências multidimensionais e personalizadas, envolvendo diversos aspectos e não uma experiência única. (Mihardjo et al., 2019).

Como citado anteriormente, o líder digital tem um papel fundamental na estabilização de uma cultura centrada na utilização de tecnologias. Uma distinção entre uma mudança cultural convencional e uma direcionada à cultura digital reside no foco na tecnologia, destacada como uma influência significativa na cultura digital, incluindo ferramentas comumente utilizadas em sua administração (Firican, 2023). A cultura organizacional é vista como facilitadora ou obstáculo nesse processo, com Gürkan e Çiftci (2020) identificando três estratégias potenciais: adaptar a transformação à cultura existente, ajustar a cultura ao novo *status quo* ou mudar completamente. O desafio de modificar a cultura é reconhecido, sendo um processo demorado e que consome recursos, impactando a abordagem de gestão da mudança. Além disso, destaca-se a constatação de que não modificar a cultura pode ter custos ainda mais elevados. Autores realçam a importância da cultura nas iniciativas de transformação digital, destacando o seu papel como facilitador ou obstáculo, e a relação entre uma cultura forte e o desempenho

organizacional, reconhecendo o seu potencial tanto positivo quanto negativo diante da mudança (Firican, 2023).

Portanto, na era da transformação digital, os líderes tornaram-se precisos na adaptação e na resposta aos desafios trazidos pela digitalização. Procuram resolver o impacto da transformação digital e preencher as lacunas na força de trabalho através do desenvolvimento de novas plataformas e estratégias de negócio inovadoras. Logo, os líderes digitais desempenham um compromisso na harmonização das estratégias empresariais para garantir uma transição suave durante o processo de transformação digital. A liderança digital envolve formar um julgamento informado sobre as oportunidades e os riscos associados ao progresso tecnológico, em vez de ser apenas um especialista em programação. (Turk, 2023).

Existe uma consulta literária relativamente limitada, pelo fato da presença da liderança digital na transformação digital e indústria 4.0 ser um tópico consideravelmente recente para os estudos acadêmicos. Apesar de ser possível concluir, com base na literatura, que a liderança digital conduz a transformação digital nas companhias e conseqüentemente aumenta a capacidade de inovação, criando uma vantagem competitiva, pouco se sabe como o líder digital afeta simultaneamente os processos de transformação digital empresarial respectivamente aos obstáculos estabelecidos. Sendo assim, o objetivo a ser explorado consiste em entender quais são as práticas dos líderes digitais que possibilita a transformação digital dentro das empresas tanto numa perspectiva técnica, ou seja, na escolha das ferramentas digitais, quanto na influência sobre os trabalhadores para superar os obstáculos nos processos de digitalização.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Questões e Objetivos**

Muitos autores possuem opiniões divididas nas funções que os líderes digitais devem ter, para além de suas características e as suas influências sobre a força de trabalho. Apesar de muitos estudiosos afirmarem que a digitalização promove a inovação e, portanto, trazem vantagens competitivas, os trabalhadores podem não se adaptarem a digitalização e isto provocar uma diminuição na capacidade de inovação da organização. Deste modo, foram desenvolvidas 8 questões com o intuito de entender quais foram os impactos das ferramentas digitais para a empresa e para os trabalhadores e entender como as funções do líder digital afetam o processo de transformação digital nas organizações.

Tabela 2 - Questões para os Entrevistados e Suas Linhas de Investigação

<b>Questão-chave de investigação</b>	
<b>Linhas de Investigação</b> (Autores, ano)	<b>Questões para os entrevistados</b>
	Quais são as práticas dos líderes digitais na digitalização da organização e as práticas que auxiliam os trabalhadores a superarem os obstáculos da transformação digital.
A volatilidade e competitividade do mercado atual obrigam as organizações no processo de transformação digital para gerar vantagem competitiva ou sobreviver (Earley, 2014)	Qual foi o potencializador do processo de transformação digital?
A cultura pode desempenhar um papel de facilitador ou uma barreira para a transformação digital (Firican, 2023)	Houve a implementação de uma cultura digital na organização antes dos processos de digitalização?
A liderança digital desempenha um papel crucial na condução da transformação digital de uma empresa, especialmente na digitalização de sua plataforma (Benitez et. al. 2022)	Qual foi a necessidade de o líder estar à frente deste processo de transformação digital? Em que aspetos este foi atuante?
O líder tem de possuir a capacidade de aprendizagem inquisitiva e profunda capacidade de conhecimento e compreensão das mudanças (Mihardjoa et al., 2019)	Quais as ferramentas digitais que foram implementadas? Por quê?
Os líderes digitais influenciam o comportamento da equipe, moldam a cultura organizacional e impulsionam o desenvolvimento de uma cultura orientada para a mudança (Turk, 2023).	Houve formação para adquirir os conhecimentos? Como foi dada e como foi a participação dos colaboradores na formação?



Há barreiras que retardam a dispersão da transformação digital, tanto externamente, quanto internamente (Ebert & Duarte, 2023)	De que forma os colaboradores se adaptaram as ferramentas digitais? Após quanto tempo sentiram diferença na produtividade da organização?
A colaboração dos trabalhadores é essencial para a transformacional digital organizacional, pois são estes que utilizam as ferramentas (Turk, 2023)	Que tipos de resistências houve e como estas foram se manifestaram? Como foram ultrapassadas?
Através da utilização das ferramentas digitais, permitem a melhor produtividade, no entanto, nem sempre há uma adaptação por parte da força de trabalho (Ebert & Duarte, 2023)	Após a implementação das ferramentas, quanto foi o aumento da produtividade dos trabalhadores? Como isto se refletiu nos resultados da organização?

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à sua estrutura, as entrevistas serão compostas por três partes com um total de 10 questões. A **primeira parte** terá duas perguntas mais gerais, para contextualizar a atividade e qual foi o intuito do processo de digitalização naquele setor. A **segunda parte**, com quatro questões concentram-se em como decorreu o processo de digitalização e quais foram as ferramentas implementadas. Por fim, a **terceira parte** consiste em quatro questões com foco em perceber quais foram as percepções e incentivos dos trabalhadores em participar no processo de digitalização, e também entender se os objetivos digitais da empresa foram alcançados.

### 3.2 Método

A recolha dos dados baseia-se na realização de uma análise qualitativa, através de entrevistas. Segundo Kvale (2001), as entrevistas permitem uma profundidade e riqueza de dados, construção de significados, ou seja, os entrevistados compartilham conhecimento com palavras próprias de forma espontânea, flexibilidade e adaptabilidade, interação e relacionamento e validação de teorias.

A recolha de informação foi feita a partir de 20 entrevistados, desse modo, para uma análise qualitativa, considera-se um tamanho de amostra considerável (Morse, 2000). As entrevistas tiveram a duração média de 15 e os 20 minutos, sendo esta

presencial ou via plataforma digital (*Zoom, Teams, GoToMeeting*), e foi necessário solicitar o consentimento dos entrevistados para a gravação das mesmas.

Como estratégia foi utilizado o método de análise de conteúdo, dado que, segundo Quivy e Campenhoudt (1992), "o uso de entrevistas em pesquisas sociais está sempre ligado a um método de análise de conteúdo. O objetivo das entrevistas é trazer à tona o máximo de informações e reflexões possíveis, que serão utilizadas como base para uma análise de conteúdo sistemática."

A análise de conteúdo foi feita a partir de uma transcrição parcial de 5 entrevistas, abordando os aspetos mais relevantes, dado que a grande maioria dos dados eram semelhantes. Portanto, foram separadas entrevistas que possuíam uma maior diferença nas informações.

Com base nas obras de Ludke e André (1986) e Carmo e Ferreira (1998), foi desenvolvida uma grelha de análise de conteúdo (anexo 2), composta por unidade/trecho, categorias, subcategorias. Segundo Grawitz (1993) (citado por Carmo & Ferreira, 1998), as categorias são "rótulos significativos, por meio dos quais o conteúdo será classificado e, se necessário, quantificado". As categorias e subcategorias foram desenvolvidas baseadas nas perguntas aos entrevistados.

### **3.3 Critérios de Seleção dos Entrevistados**

Como critério para as entrevistas, foram selecionados quatro.

Tabela 3 - Critérios de Seleção dos Entrevistados

Critério	Objetivo
Líderes de organizações (Gestores com influenciam a tomada de decisão geral da organização).	Como o intuito é entender as práticas dos líderes digitais, é preciso obter informações dos gestores que possuem influencia na tomada de decisão da organização.
Empresas que tiveram transformações digitais, ou seja, implementação de	Entender como as empresas lidaram com a implementação das ferramentas,

softwares como ERP, CRM, inteligência artificial, dentre outras ferramentas.	portanto, as organizações precisam ter implementadas pelo menos uma ferramenta.
Setores com necessidades de digitalização para agilizar processos (nomeadamente setor de tecnologia, finanças, saúde, dentre outros).	Nem todos os setores precisam de um processo de transformação digitais significativo. No entanto, existem outros que não conseguem sobreviver em estas ferramentas.
Empresas com mais de um ano de atividade.	É importante para o critério de avaliação que a empresa já tenha passado por um período no mercado, para que possa identificar as suas necessidades.

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4 Caracterização da Amostra

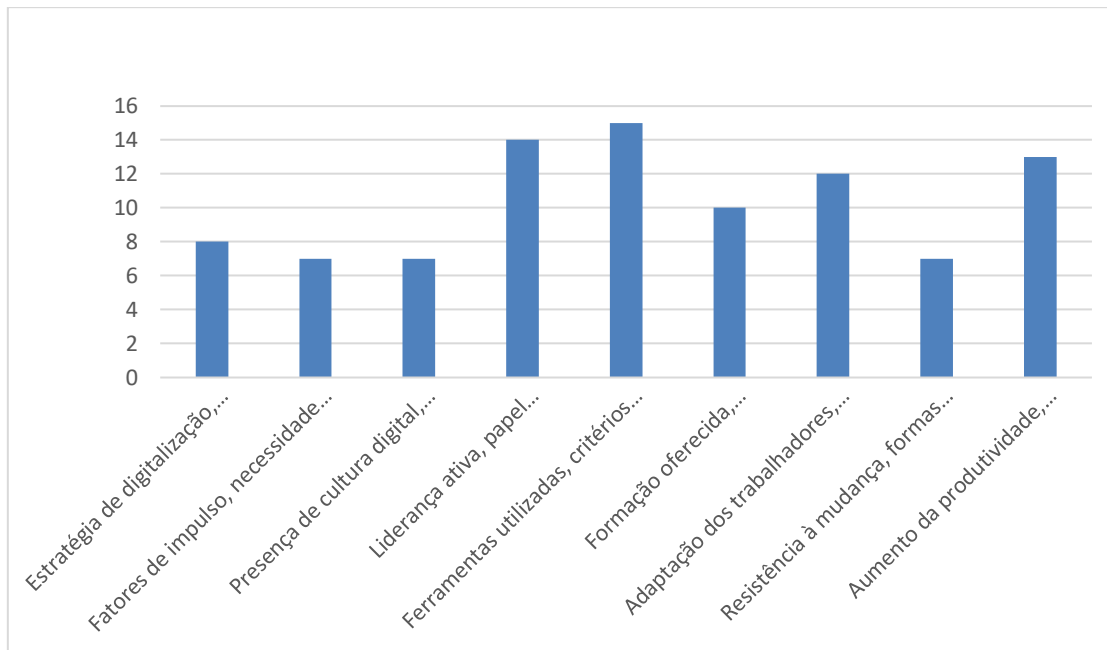
Foram entrevistados 20 gestores de organizações que possuem poder de tomada de decisão. No que concerne à tipologia de empresa, 2 empresas entrevistadas são micro entidades (10%), 10 são pequenas (50%), 2 são médias (10%) e 6 são grandes (30%). Relativamente as atividades das organizações apresentadas, foram divididas em setores de atividades onde estes representam 7 na área de contabilidade (35%), 5 em tecnologia (25%), 4 em consultoria (20%), 3 em construção civil (15%) e 1 em saúde (5%). No que diz respeito a localização das empresas, 13 das empresas estão localizadas em Portugal (65%) e 7 no Brasil (35%).

Em relação a característica dos entrevistados, estes tinham idade entre 25 e 45 anos. No que toca os géneros, foram 17 pessoas do género masculino (85%) e 3 pessoas do género feminino (15%). Todos os participantes estão em mais de 2 anos em cargos de gestão, e seus respetivos cargos foram divididos em três Partner, Manager e Team Leader. Em relação aos seus cargos, 6 dos entrevistados são Partners (30%), 8 são Managers (40%) e 6 são Team leaders (30%).

#### 4. Apresentação, Análise e Discussão dos Dados

Nesta secção, procede-se à apresentação, análise e discussão dos resultados provenientes pelas entrevistas.

Gráfico 1 – Análise Quantitativa das Categorias e Subcategorias



Fonte: Elaboração Própria

Através da análise quantitativa dos dados provenientes das entrevistas, é possível perceber que as categorias e subcategorias mais mencionadas foram: ferramentas utilizadas, critérios de escolha, eficiência das ferramentas (ferramentas digitais), liderança ativa, papel estratégico, apoio ao time (liderança na transformação digital) e aumento da produtividade, impacto nos resultados, melhorias percebidas (produtividade e resultados).

De acordo com a literatura, o processo de transformação digital depende tanto das ferramentas digitais, quanto a presença no líder na organização. Segundo Benitez et. al. (2022), O líder digital possui a função de conduzir a transformação digital dentro da organização, por meio da implementação das ferramentas digitais. Processo de digitalização, segundo Ebert e Duarte (2023), permitem o aumento da produtividade da organização e também promove a criação de valor. É observável que em processo de

transformação digital, estas três subcategorias sejam a mais relevantes, dado que os líderes digitais promovem a utilização de ferramentas digitais que levam ao aumento da produtividade da empresa.

Para a análise parcial das entrevistas, decidiu-se estruturar com base na categorização utilizada durante a análise de conteúdo das entrevistas. Os dados referentes às práticas dos líderes digitais em processos de transformação digital empresarial serão apresentados, analisados e discutidos com base em cada uma das categorias. Assim, para cada categoria, os dados serão inicialmente expostos, analisados e debatidos de acordo com a sequência das perguntas feitas, visando uma melhor correspondência e entendimento das informações recolhidas em cada caso.

#### **4.1 Processo de Digitalização**

A finalidade desta categoria foi de caracterizar como é que ocorreram os processos de digitalizações dentro das organizações.

##### **4.1.1 Estratégia de atuação, etapas do processo, desafios enfrentados**

*“O processo digitalização deu-se início em 2020 e ainda está a ocorrer, com o objetivo de serem mais ágeis no atendimento aos clientes, ou seja, das respostas mais rapidamente ao maior número de clientes possíveis, dado que anteriormente os processos eram feitos de forma manual.”*

- E1

*“O processo de digitalização dos processos internos deu-se pela implementação de ferramentas digitais que aumentaram a eficiência interna da organização. Através de diversas reflexões de como a empresa poderia aumentar a produtividade, as utilizações de tais ferramentas se tornaram cruciais que fazer com que tenhamos maior competitividade no mercado, visto que, o serviço de contabilidade não é algo que as pessoas consigam se diferenciar, exceto pelas melhores respostas aos clientes e velocidade na resolução de problemas.”*

- E2

*“Na época que foi tomada a decisão, uma equipe da Oracle foi designada para a empresa, e dentro da empresa foram criadas equipes para poder permear todo o aprendizado, a implementação do Oracle, para que fosse possível replicar o que estava sendo parametrizado, visto que o Oracle é bem básico e para a empresa foi customizado muita coisa, então foram criados equipes para desenvolver a customização e adaptar o Oracle a toda necessidade da empresa, dado que esta possui vários negócios diferentes e em diversas partes do mundo”*

- E3

*“O processo ocorreu de forma gradual. Primeiramente foi implementado ferramentas de gestão de projeto e automação de processo administrativos. Nós implementamos a utilização de um sistema para capturar e monitorar os dados da produção para ter o controle dos maquinários, controles de materiais, alocação de recursos e para onde os recursos foram para dentro da obra. Estas ferramentas*

*permitiram otimizar a gestão do tempo, reduzir o trabalho em identificar onde foi cada recurso implementado na obra, o que permitiu uma melhor tomada de decisão e prover informações mais precisas para auditorias internas e externas.”*

- E4

*“O processo de digitalização na empresa começou há alguns anos. No início do processo ocorreu porque facilitava no tratamento de dados, era muito mais rápido o processo da receção e da contabilização da documentação, mas logo no início não foi possível implementar as ferramentas a todos os clientes da empresa. O que percebíamos na altura é que o processo de contabilização era muito mais rápido e facilitava muito o trabalho do contabilista. Com isso, começamos a implementar aos clientes que enviassem a documentação digitalmente. No início houve resistência de alguns clientes de enviar a documentação em formato digital, então a empresa subcontratava outra empresa para fazer a digitalização dos documentos que eram enviados em papel. Um dos fatores que facilitou muito o processo de digitalização dos documentos por parte dos clientes, foi o COVID-19, que basicamente os obrigou a enviar as informações em formato digital.*

- E5

O processo de digitalização foi diferente em diversas empresas, visto que isso depende de vários fatores, como o segmento da empresa, as ferramentas digitais necessárias, o país, os líderes e etc. No entanto, em todas as empresas, foi percebido que havia a necessidade de mudar, pois isso permite uma maior eficiência da organização e consequentemente mais capacidade de competitividade no mercado. A capacidade de difundir diversas informações pela empresa e poder integrar várias áreas da organização, fez com que as empresas começassem a entender a necessidade do digital. Também uma melhor oferta dos serviços para os clientes foi um dos fatores fundamentais para o início da digitalização.

Segundo Earley (2014), como a grande maioria do ecossistema empresarial está a provocar a transformação digital dentro da organização, e implementar as abordagens disponíveis, o que diferencia cada empresa é a criação de valor para o cliente. Através do uso da digitalização, foi visível a capacidade de gerar mais resultados aos clientes e, portanto, aumentar a sua competitividade. Ebert e Duarte (2023) também afirmam que as transformações digitais permitem o aumento da produtividade, aumento na criação de valor e do bem-estar social.

## **4.2 Potencializadores**

Nesta categoria, o objetivo é entender quais foram os motivos que levaram a transformação digital.

#### **4.2.1 Fatores de impulso, necessidades de mercado, iniciativa de líderes**

*“O potencializador foi que já não fazia sentido fazer os processos manualmente, visto que consistia em tarefas administrativas e não fazia sentido os profissionais na área de saúde ficarem responsáveis por questões administrativas, portanto, a digitalização teve como objetivo libertar os profissionais destas tarefas e focarem na sua área de especialização.”*

- E1

*“O mercado tem mudado bastante ao longo dos anos, visto que, cada vez mais as empresas precisam de ferramentas digitais para poderem competir no mercado. Após o COVID-19, tal solução tem se desenvolvido bastante e diversas formas de automatização vem mudando. Pensamos que seria importante a utilização de um robô para fazer as tarefas padronizadas mensalmente, que não eram necessários conhecimentos técnicos sofisticados, eram tarefas que demandavam muito tempo, e que poderiam se substituídas por uma máquina.”*

- E2

*“Os gastos de energia eram muito altos, visto que havia mais de 100 projetos ao redor do mundo e cada um estava descentralizado, portanto, foi necessária uma plataforma que pudesse reunir todas as informações, onde os acionistas, CEO conseguissem acessar em um só lugar. Foram anos de implementação, cerca de três a quatro anos pelo tamanho da empresa. Como todas as informações da empresa estava em um só lugar, isso agilizou todos os processos da empresa.”*

- E3

*“O potencializar do processo de digitalização foi a necessidade de melhorar a eficiência operacional do projeto, principalmente nos projetos complexos de grande escala que envolve uma gestão de cronograma, orçamento, gestão de grandes stocks. A digitalização foi vista de uma maneira me mitigar os nossos erros da obra e acelerar o processo de comunicação entre os membros da equipe e até mesmo integrar diversas fases do projeto.”*

- E4

*“Eu diria que o maior potencializador do processo foi o COVID-19, não necessariamente foi o fator principal, visto que se iniciou anteriormente, mas serviu para acelerar os processos. Verificamos que a legislação portuguesa possibilitava para a contabilidade, que pudéssemos ter somente os documentos digitais. Também houve uma análise interna, onde percebeu que seria uma mais-valia na transformação do papel para o digital por uma questão de organização.”*

- E5

De uma maneira geral, o potencializador da transformação digital é melhorar a eficiência organizacional. Diversas empresas precisam digitalizar os seus dados para que seja possível aceder de uma maneira simples e rápida por toda a organização. Atualmente, a grande maioria dos processos não necessitam de ser feitos manualmente, o que provoca um grande aumento de produtividade. Earley (2014) demonstra que a atual volatilidade e competitividade do mercado exigem que as organizações passem por processos de

transformação digital, seja para obter vantagem competitiva ou para garantir sua sobrevivência.

É de conhecimento dos líderes da organização que a utilização de ferramentas digitais permite que a empresa tenha ganhos expressivos de resultados, visto que, existe a possibilidade de fazer as mesmas tarefas em menos tempo, o que provoca uma redução dos custos e possivelmente um aumento das vendas de bens e/ou serviços.

### **4.3 Cultura Digital**

O conceito desta categoria é de entender a importância da cultura digital durante a digitalização.

#### **4.3.1 Presença de cultura digital, preparação anterior, mudança cultural**

*“Os próprios profissionais identificaram as necessidades de digitalização da organização, visto que a equipa consiste, na sua grande maioria, por pessoas jovens que já estão acostumadas com as digitalizações, portanto, não houve a necessidade da implementação de uma cultura digital durante o processo de transformação digital.”*

- E1

*“Não houve necessidade de uma cultura digital formal, ou seja, algo escrito, somente foi comunicado para os colaboradores como funcionavam e como aquilo poderia ser útil para melhorar o trabalho de cada um, visto que, tarefas que são padrões, sem necessidade de conhecimentos técnicos, se tornam extremamente monótonas.”*

- E2

*“Todos os escritórios de apoio e de projeto receberam a notificação que ocorreria o processo de digitalização, onde foi divulgado e difundido o prazo, como aconteceria, qual era a ideia, quais eram os benefícios, tudo o que a empresa esperava de cada colaborador em um documento interno e foi enviado por email a todos os integrantes chaves da organização.”*

- E3

*“Sim, a empresa começou promovendo uma mentalidade orientada a tecnologia, treinamentos, workshops voltados a importância do uso das ferramentas digitais. Foi muito incentivado que os colaboradores entendessem os benefícios das novas tecnologias e como estas impactariam positivamente nos seus trabalhos.”*

- E4

*“Houve sim. Como havia clientes que já enviavam os documentos em formato digital, conseguíamos perceber que era uma mais-valia, ou seja, o digital sempre teve presente na nossa consciência dos líderes dentro da empresa e sempre foi um objetivo avançar o quanto antes para o digital, pois só víamos benefícios em adotar os arquivos totalmente digitais.”*

- E5

Durante toda a revisão de literatura, os autores argumentaram a importância da cultura digital durante o processo de transformação digital. Autores como Duerr et al (2018), Firican (2023), Gürkan e Çiftci (2020) exemplificaram como a cultura afeta o processo



de digitalização nas empresas. No entanto, de acordo com os dados recolhidos, esta cultura digital não precisa necessariamente de ser algo formal e explicada num documento. O líder deve explicar como as ferramentas digitais vão influenciar o trabalho e como serão benéficas para agilizar todo o processo interno, demonstrando que isso não irá inutilizar os colaboradores já estabelecidos na organização. Logo, a cultura digital é vista como uma facilitadora do processo de transformação digital, se for conduzida da maneira correta.

## **4.4 Liderança na Transformação Digital**

A categoria tem como objetivo a relevância dos líderes durante a transformação digital.

### **4.4.1 Liderança ativa, papel estratégico, apoio a equipa**

*“O líder digital foi muito importante em diversos aspetos, desde a programação da plataforma, perceber com os responsáveis pela plataforma o que seria necessário ou não, a implementação, a passagem das informações dos doentes, a formação na empresa, o acompanhamento do processo, portanto, a liderança digital foi imprescindível para que fosse possível avançar.”*

- E1

*“O líder foi essencial para o uso da ferramenta, não pelo fato de ser extremamente habilidoso, mas pelo fato de pensar e procurar soluções que foram e são extremamente úteis para melhorar o trabalho. A cada dia que passa, os conhecimentos técnicos se tornam mais necessários e os conhecimentos gerais são substituídos por máquinas. Além de pensar e entender quais ferramentas seriam importantes, o líder demonstrou de que forma as ferramentas eram úteis, como iria melhorar o trabalho e incentivou os trabalhadores a aprenderem.”*

- E2

*“Se não houver uma pessoa liderando o processo com todo o apoio do alto escalão da empresa, perde-se um pouco da participação de todos. Se é uma coisa que a alta diretoria, desde o CEO, apoia essa mudança, dá muito mais peso para incentivar a participação das pessoas. Como houve a presença de líderes de cima que tinham poderes para influenciar todos dentro da empresa, ajudou bastante para que os trabalhadores entendessem a seriedade do projeto que estava sendo implementado.”*

- E3

*“O líder foi essencial estar a frente, principalmente para orientar a equipe e adaptá-las as novas ferramentas, para garantir que eles entendessem o funcionamento e o impacto disso diariamente. Como líder, as ferramentas permitem um maior controle digital dos trabalhos que eles fazem e além disso, foi necessário supervisionar a integração dessas ferramentas nos fluxos de trabalho, ajustando conforme os desafios surgiam e até mesmo oferecendo um suporte contínuo para a equipe nesse processo de desenvolvimento.”*

- E4

*“Uma das principais vantagens de os líderes estarem sempre pensando no digital e a nível de querer se transformar numa empresa 100% digital, querer-se “amiga” do ambiente e não quererem ter papel físico nos escritórios, facilitava a empresa a desenvolver uma mentalidade digital para todos. A digitalização sempre foi uma preocupação dos líderes da empresa, e quando houve a possibilidade de a legislação portuguesa permitir os documentos digitais, a empresa já estava pronta para começarem os processos necessários. A digitalização da empresa auxilia a captação de clientes, o que permite que a empresa esteja um passo a frente das outras, visto que não é preciso da deslocação do cliente para entregar a documentação ou ter de enviar os documentos por correio.”*

- E5

Como explica Benitez et. al. (2022), a liderança digital abrange uma variedade de competências que capacitam os líderes a coordenarem e gerirem equipes multidisciplinares, promovendo a transformação digital dentro da empresa. Um argumento utilizado por gestores da organização foi a necessidade de o líder entender o que era preciso em cada área da organização para que fosse possível compreender quais as ferramentas que seriam úteis para cada setor, ou uma ferramenta que pudesse englobar todos.

Quando se trata das práticas dos líderes digitais que auxiliam os trabalhadores durante o processo de transformação digital, pode ser citado como: apresentar uma visão clara para os trabalhadores. Os líderes digitais são os responsáveis por apresentar a visão do negócio para os colaboradores, e, portanto, estes entendem quais são as reais necessidades da empresa e identificam o quanto isto será importante para o trabalho. Uma visão clara incentiva a ruptura com os modelos de negócios antigos, o que permite que todos entendam o real motivo de promover a transformação digital. Tal como Wang, Lin & Sheng (2022) e Kohnke (2017) que demonstraram a relevância que há na apresentação de uma visão clara durante o processo de digitalização.

## **4.5 Ferramentas Digitais**

O objetivo é saber quais foram as ferramentas digitais implementadas e os motivos

### **4.5.1 Ferramentas utilizadas, critérios de escolha, eficiência das ferramentas**

*“Foi desenvolvida uma plataforma que permite cuidar dos nossos doentes que estão telemonitorizados, ou seja, os doentes possuem equipamentos de saúde que permite o acompanhamento dos biosinais e a plataforma permite o agrupamento destas informações, e assim é possível identificar os pacientes que estão numa situação mais difícil. A plataforma permite que a empresa aja de uma forma mais eficiente.”*

*- E1*

*“A ferramenta implementada foi o UiPath. Essa ferramenta permite a automatização de tarefas que envolvem click de um computador, ou seja, é um robô que tem a capacidade de retirar documentos e colocar em uma pasta, pegar documentos de pastas e enviá-los, fazer automatização de envio de impostos mensais, ou seja, para a área de contabilidade é totalmente importante nos dias*

atuais, pois permite maior velocidade no envio de documentos importante e também, para as organizações de documentos dos clientes nas pastas.”

- E2

“Na época, houve a necessidade da implementação de um ERP, justamente por estar se perdendo informação de todas as decisões, onde cada escritório comprava de um jeito, os cadastros de materiais eram cadastrados de um jeito diferente, então não era possível saber o quanto que cada obra pagou por um determinado material, folha de pagamento e etc.”

- E3

“As ferramentas digitais poderíamos nomear, na parte de gestão de projetos o software de controle da produção e dos materiais. Foi desenvolvido um software internamente para fazer o rastreio de materiais, para onde que estão indo, e isso ajudou a melhorar a precisão e agilizar nas nossas entregas além das plataformas colaborativas, que facilitaram a comunicação.”

- E4

“A primeira ferramenta a ser implementada foi o portal, que consiste numa forma dos clientes enviarem a documentação de uma forma mais segura e possui uma comunicação em tempo real com os colaboradores da empresa em toda a parte do mundo, ou seja, independente de onde o cliente esteja, é possível enviar a documentação através do portal. Outra implementação foi a incorporação do documento digital dentro do ERP Primavera, e isto foi uma preocupação da empresa desde o início, onde a organização sempre teve o arquivo digital junto ao Primavera, diferentes de diversos outros gabinetes de contabilidade em Portugal.”

- E5

As ferramentas digitais implementadas foram distintas entre as organizações, dado que estas possuem segmentos diferentes ou outras necessidades pontuais. À medida que os líderes da organização reconheciam as fraquezas da empresa do ponto de vista tecnologia, foram pensando de que forma poderiam melhorar esta situação. A utilização das ferramentas exige que a empresa repense a forma que está a gerir o negócio, visto que não se pode utilizar as abordagens anteriormente usadas com ferramentas novas (Earley 2014).

Os líderes são responsáveis por entender o que a empresa precisa para melhorar internamente e, portanto, crescer. De acordo com o Weber (2022), o líder procura continuamente novas oportunidades e antecipa potenciais desafios, reconhecendo como as tendências digitais emergentes podem impactar sua organização. Com essa visão, assume a liderança ao elaborar um plano estratégico claro para o futuro da média digital, traçando o caminho para o crescimento da organização.

## **4.6 Formação e capacitação**

O intuito desta categoria é de saber se houve formação e como ela foi desenvolvida.

## 4.6.1 Formação oferecida, participação dos colaboradores, efetividade da formação

*“Houve formação por parte da empresa que fornece a plataforma, onde esta formação foi feita pela ótica do utilizador. Os líderes tiveram a formação inicial e ficaram responsáveis pela formação a todos os colaboradores e também aos médicos dos hospitais para que eles mesmo possam usar a plataforma. Os trabalhadores gostaram muito da plataforma, principalmente por ser bastante intuitiva, participaram ativamente as formações, faziam perguntas constantemente, também testaram e vieram com ideias para melhorar a plataforma, estavam ansiosos por uma digitalização como esta.”*

- E1

*“Houve formação para aprenderem a usar e criar processos internos necessários para a empresa. A formação foi dada via Zoom, 2 horas por semana, ao longo de 6 semana, portanto, foram 12 horas de formação e todas foram gravadas para acederem ao conteúdo. Os colaboradores tiveram interesse em aprender, visto que entenderem que aquilo poderia automatizar diversos processos monótonos mensais e que poderia facilitar o próprio trabalho, melhorando a eficiência.*

- E2

*“Todos os colaboradores que estavam responsáveis por permear as informações em todos as obras, tiveram formação por uma empresa de consultoria que estava estabelecida em São Paulo, e houve diversos encontros e passavam uma a duas semanas na cidade tendo formações e também, como não era tão simples o deslocamento para a cidade, houve também reuniões online e por telefone. Todos os responsáveis podiam enviar dúvidas e sugestões aos elaboradores da plataforma.”*

- E3

*“Houve um treinamento intensivo para garantir que todos os trabalhadores envolvidos soubessem utilizar as tecnologias implementadas. As formações ocorreram tanto presencialmente quanto online. Alguns treinamentos foram ministrados por provedores externos, para melhorar o nosso desempenho no uso das ferramentas e há um acompanhamento constante para resolver as dúvidas e aprimorar o aprendizado. De maneira geral a participação de todos foi positiva, visto que compreenderam a relevância das novas ferramentas, principalmente para facilitar as tarefas depois que entendessem como utilizar o software, o que agilizou muito o trabalho deles.”*

- E4

*“Houve sim formação inicial quando foi implementado o arquivo digital, que se chama EASYDOC. A formação foi dada primeiramente aos Team Leaders e depois os próprios deram a formação aos restantes dos colaboradores da empresa, ou seja, foi uma forma que a empresa encontrou para não ter custos mais elevados com a formação.”*

- E5

De acordo com os entrevistados, as receptividades das formações das novas ferramentas digitais implementadas mostraram-se bastante positiva. Os trabalhadores de uma maneira geral tiveram bastante interesse em aprender e entender como utilizar a plataforma para melhorar o trabalho de cada um.

Como grande parte dos trabalhadores tem interesse em aprender, isto permite que a efetividade da formação seja maior, pelo fato de quando é de interesse aprender alguma coisa, o empenho é maior. Podemos destacar que a natureza dos trabalhadores auxilia a implementação das novas ferramentas, visto que, o fator aprendizagem depende tanto de

quem ministra as sessões, quanto dos colaboradores que estão a receber a informação. Segundo Matt, Hess e Benlian (2015) (citado por Turk 2023) um dos principais desafios no processo transformação digital é a falta de envolvimento ou adesão das partes interessadas, mas como os colaboradores no seu grande número se interessaram por aprender, isso permitiu que o processo de digitalização ocorresse de uma maneira mais fácil e eficaz.

Portanto, a formação das ferramentas digitais foi apresentada em todos os casos de maneira diferentes. Os líderes das organizações receberam as formações primeiro e depois as informações foram passadas para os outros membros da organização e em outros casos, a formação foi diretamente feita com todos.

## **4.7 Adaptação dos colaboradores**

O propósito consiste em compreender como foi a adaptação dos trabalhadores durante o processo de transformação digital.

### **4.7.1 Adaptação dos colaboradores, tempo de adaptação, impacto na produtividade**

*“O impacto na produtividade foi de imediato. No entanto, nos dois/três primeiros meses houve um processo de transição dos doentes, não foram transitados todos ao mesmo tempo, e, portanto, foi um acréscimo de trabalho, houve um investimento maior de tempo neste quesito, mas quando todas as informações estiveram na plataforma, a diferença foi enorme na gestão do tempo, de tal maneira que conseguiram ter mais doentes, enquanto não houve o acréscimo de mais clientes, foi possibilitado a realização de outras tarefas. Os colaboradores de uma maneira geral se adaptaram muito bem, não tiveram muito dificuldade no uso da plataforma.”*

- E1

*“Os trabalhadores se adaptaram bem à ferramenta, visto que não é muito complexa de se utilizar, dado que, não é preciso muito conhecimentos técnicos de informática para desenvolver os processos, consiste mais numa capacidade de visualização de como será feito. A diferença foi imediata, quando houve a necessidade de enviar as informações e organizar a documentação mensal dos clientes, foi vista como essencial.”*

- E2

*“Levou bastante tempo. Após toda a coleta de dados, discussões, processo de mudança e parametrização demorou cerca de três a quatro anos de trabalho duro de todos os colaboradores. A partir do quinto começaram a se adaptar e sentir diferença no impacto da produtividade, visto que a empresa era muito grande e tinham projetos e obras espalhadas pelo mundo, o que deixa bastante complexo questões contábeis e fiscais.”*

- E3

*“A adaptação variou de colaborador para colaborador. Em geral, de dois a três meses eles começaram a se familiarizar com as ferramentas e a nível de produtividade começou a ter melhora visível após quatro a cinco meses. A gente uma redução no tempo das*

*entregas, começamos a remover os atrasos na entrega da informação e o funcionamento entre diferentes setores, mas eu diria por volta de quatro a cinco meses foi o tempo de adaptação.”*

- E4

*“O tempo de adaptação foi muito rápida, conseguiu-se perceber logo resultados ao adotarmos o 100% digital, visto que os processos eram muito mais rápidos e muito mais eficientes. Os colaboradores enxergaram que poderiam gerar uma carteira maior e isso possibilitou que a empresa pudesse ter resultados melhores no curto prazo. De maneira geral, foi uma adaptação muito fácil, dado que a empresa é muito jovem, ou seja, a média de idade das pessoas na organização é menos de 30 anos, e, portanto, são pessoas que estão acostumadas a se adaptarem as novas tecnologias.”*

- E5

Esse tópico foi relativamente controverso em alguns casos, visto que isso está sujeito a diferentes circunstâncias. Fatores como os próprios trabalhadores, como foi dada as formações, os tipos de ferramentas, a quantidade de recurso disponíveis, sessões de apoio durante a implementação, a organização da digitalização, o que se entende que o tempo de adaptação foi diferente em todos os casos, uns mais rápidos do que outros.

Earley (2014) cita que a utilização das ferramentas digitais pode ocasionar a perda de produtividade, visto que o facto primordial para a implementação das ferramentas são os próprios funcionários da empresa. Consequentemente, a adaptação à digitalização é extremamente essencial para que o processo de transformação digital possa ocorrer na empresa.

Em todos os casos, o aumento da produtividade foi notável, numa maneira geral não demoraram muito tempo para sentirem o efeito da digitalização e o aumento da eficiência organizacional. Podemos entender, de acordo com o tópico anterior, que as empresas em que os trabalhadores tiverem interesse em aprender, também facilitou a adaptação dos mesmos, visto que, quando é de interesse dos participantes aprender, a adaptação torna-se muito mais fácil.

É também possível afirmar que a presença do líder se torna crucial para o processo de adaptação. Apesar de não ter sido exemplificado a presença do líder durante a adaptação às ferramentas, utilizando outros tópicos podemos observar que as empresas tiveram a presença do líder em todo o momento, dando suporte e auxiliando nas

necessidades que possuem. Portanto, a adaptação depende tanto dos colaboradores, como da presença do líder.

## **4.8 Resistência e superação**

A intenção desta categoria é conhecer quais foram as resistências que houve durante a digitalização.

### **4.8.1 Resistência à mudança, formas de resistências, estratégias para superação**

*“Não houve resistência de nenhum grupo de trabalhadores, mas houve resistência por parte dos utentes, que possuem uma idade média de 70 anos, e possuíram uma resistência maior a novas tecnologias, desta forma, foi necessário ensiná-los o uso destas ferramentas.”*

- E1

*“Pelo nosso lado, não houve nenhum tipo de resistências. Obviamente tiveram obstáculos a serem ultrapassados, mas sempre tivemos o auxílio do formador, portanto, quanto os trabalhadores viram efetivamente a eficiência e o aumento da produtividade, eles não mostraram qualquer tipo de resistência.”*

- E2

*“Há muitas pessoas com problemas com mudanças, com medo de perder o emprego por não conseguir se adaptar, acomodadas por não querer aprender novas ferramentas, e durante o processo, muitas pessoas ficaram para trás, mas houve diversas reuniões com todos os colaboradores de todas as equipas, houve distribuição de manuais com as ideias, portanto, foi necessária uma grande conscientização de todos.”*

- E3

*“A maior resistência foi de passar para um processo físico, que seria fazer o trabalho manualmente, para entrar totalmente no digital, e, portanto, houve uma resistência pelo fato do medo à mudança, uma dificuldade inicial de abandonar estas práticas mais tradicionais para o digital, houve também uma resistência técnica por parte de alguns trabalhadores menos familiarizados pela tecnologia e essas resistências foram superadas, principalmente com auxílio do suporte técnico da empresa e uma motivação contínuo, que consiste em sentar e conversar com os trabalhadores, ensinar diversas vezes até estes pegarem o jeito e desenvolverem os trabalhos deles.”*

- E4

*“Não houve resistências a nível interno da empresa. Os colaboradores viam os benefícios no dia-a-dia deles, principalmente na possibilidade do teletrabalho, como um a dois dias em trabalho remoto. Ao transformar para uma empresa 100% digital, aumentou a facilidade de a empresa ter pessoas trabalhando sem ter de estar no escritório. A resistência foi sim externa, por parte dos clientes que possuem dificuldade em entender a importância da digitalização da documentação”*

- E5

Em algumas empresas não houve resistência por parte dos trabalhadores e isso pode ser explicado pela natureza dos colaboradores. Nas empresas que não houve resistências, foi relatado que consistiam em empresas que possuem pessoas mais jovens na organização e, portanto, possuem mais capacidade de adaptação a tecnologia. Além disso, foi

demonstrado a resistência por parte dos clientes para a mudança, visto que, empresas que lidam com diversos clientes, torna-se complexo agradar a todos.

Estes dados estão de acordo com um estudo realizado por Matt, Hess e Benlian (2015) (citado por Turk 2023): as competências de liderança são fundamentais para lidar com a resistência à mudança, sendo essencial o envolvimento ativo dos diversos *stakeholders*, como os clientes, que são também alvo desta transformação. Entre os principais desafios enfrentados pelas empresas em processos de transformação digital estão a resistência à mudança, falhas na comunicação entre os membros da equipa e a falta de compromisso ou adesão das partes interessadas.

## **4.9 Produtividade e resultados**

O objetivo desta última categoria é entender quais foram os resultados do processo de transformação digital, ou seja, definir se foi bem-sucedido.

### **4.9.1 Aumento de produtividade, impacto nos resultados, melhorias percebidas.**

*“Não possuo os dados no momento, mas foi visível o aumento da capacidade da organização, visto que conseguimos fazer mais tarefas e diminuir o número de colaboradores que realizavam estas questões. Numa das tarefas eram necessárias três pessoas, mas agora é possível fazer só com duas ou as vezes, até com uma pessoa. Foi reduzido o número de trabalhadores pela metade, mas isso não afetou a equipa, estas ficaram responsáveis por outras tarefas, ou seja, foram realocados para outras atividades igualmente importantes e consequentemente, conseguiram chegar a mais doentes pelo meio da tecnologia.”*

- E1

*“Não temos os números exatos, em nível de percentagem, no entanto, os trabalhadores conseguiram atender melhor os clientes e consequentemente, ter mais clientes em carteira, visto que se trata de um gabinete de contabilidade, portanto, a empresa conseguiu ter mais clientes, sem a necessidade de ter mais gente.”*

- E2

*“Na minha área na época, muita coisa que a gente fazia por telefone, consultar os projetos, os stocks de outro país e consequentemente, a plataforma permitiu que as obras que estavam perto pudessem ajudar uma das outras pelo fato das informações estarem mais organizadas e espalhadas por toda a organização. Portanto, a empresa conseguia administrar melhor os recursos dentro da empresa o que provoca melhores resultados.”*

- E3

*“Dentro da empresa, há diversos resultados como KPI's da organização e os tempos de entrega. De acordo com os dados, houve um aumento da produtividade de e uma diminuição nos tempos de entrega de 15% a 20% nas primeiras fases. Isso fez com que fosse possível entregar mais rápido, diminuir o tempo de atividade, uma melhorar administração geral dos recursos, o que refletiu diariamente nos resultados.”*

- E4



*“A nível de produtividade está em cerca de 30% a 40% de aumento individual de cada trabalhador. A nível da empresa, o resultado quase que duplicou. Um dos motivos foi a redução dos custos, visto que a empresa tinha uma outra companhia subcontratada para digitalização da documentação, o que permitiu que a empresa contratasse mais colaboradores e pudesse ter mais clientes sob administração.*

- E5

O aumento da produtividade foi notável em todos os casos. A utilização das ferramentas digitais permite uma maior eficiência organizacional que afeta diretamente o resultado da empresa. Apesar de não terem sido apresentados números concretos pelos entrevistados, todos disseram que foi fortemente observado a diferença na forma que faziam o trabalho.

A integração das informações provocada pela digitalização das empresas permite uma melhor tomada de decisão pelos gestores da empresa, possibilita um melhor atendimento ao cliente, visto que podem tomar atitudes mais rapidamente, facilita a redução dos custos da empresa que diretamente afeta os resultados, o desgaste de tempo e de recursos que eram usados em outras atividades podem ser focados nas coisas mais importantes e que exigem tempos valiosos para a organização.

## **5. Conclusão**

O intuito deste trabalho consistiu em entender quais são as práticas dos líderes digitais no processo de transformação digital empresarial.

Na revisão de literatura foram apresentados os motivos que levam à transformação digital, os seus processos, os obstáculos, a liderança digital comparativamente com outros estilos de liderança e as práticas dos líderes digitais. No entanto, as práticas dos líderes digitais expressos na literatura estavam mais relacionadas com a perspectiva técnica das ferramentas ou de gestão.

A práticas dos líderes digitais estão muito além do que foi apresentado na revisão de literatura. O líder digital é responsável pela identificação das necessidades organizacionais, entender quais serão úteis para a companhias e quais não são, os fatores organizacionais para perceber como estas ferramentas serão implementadas na empresas,

explicar para todos qual é a real importância das ferramentas e como isso impactará o trabalho de cada um, participar da formação dos colaboradores onde auxiliará o manuseamento dos funcionários com as ferramentas adquiridas, motiva-los para que tenham o real interesse de aprender, por fim, auxiliar no período de adaptação, dado que, é preciso entender que poderá existir perda de produtividade no começo da utilização e deixar claro para todos que isso é um processo complexo e que cada um tem um tempo específico para se adaptar.

Diversos autores como Duerr et al. (2018), Wang, Lin & Sheng, (2022) dentre outros citados na revisão de literatura expressaram a importância da cultura digital dentro da organização. Apesar de nem todas as empresas apresentarem uma cultura digital formalizada por escrito, foi sempre exposto junto dos trabalhadores os reais motivos da digitalização da empresa e como isso iriam beneficiá-los nas suas atividades diárias.

O tema está a tornar-se cada vez mais relevante para o mercado atual. Atualmente as empresas precisam esforçar-se cada vez mais para que seja exequível a permanência da competitividade e a tecnologia é o ponto fulcral das vantagens competitivas. Os líderes digitais serão os responsáveis por desenvolver processos de digitalização eficazes para a organização, por possuírem características únicas de identificar necessidades digitais.

Esta tese teve como objetivo expandir quais são as práticas dos líderes digitais não apenas na criação de processos internos, mas também como estes influenciam os trabalhadores dentro das organizações. Grande parte da literatura acadêmica tem-se desenvolvido nas suas características, nos seus papéis na organização, quais as diferenças entre o líder digital e o líder tradicional. Portanto, a dissertação contribuiu para entender melhor outras perspectivas sobre o tema.

Para concluir, a obra pode ser benéfica para as organizações entenderem quais são as características, papéis, práticas tanto de procedimento quanto na influência sobre os colaboradores para que consigam identificar qual o tipo de líder essencial para a empresa ou entender se há uma liderança digital já dentro da organização. Além de permitir entender aspetos que tornam uma transformação digital mais eficaz, visto que foram apresentadas práticas que devem ser aplicadas antes e durante do processo de digitalização.

## **6. Limitações**

Apesar das conclusões alcançadas durante a investigação, foram identificadas algumas limitações.

Primeiramente, as entrevistas foram feitas somente por profissionais que se encontram em posições de gestão e que possuem o poder de tomada de decisão. No entanto, seria relevante também entender a visão dos colaboradores em relação da presença e práticas dos líderes digitais durante o processo de transformação digital.

Relativamente à análise de dados, a maioria dos dados recolhidos foram baseados em pequenas empresas que se encontram no Brasil ou em Portugal. Como sugestão de futura investigação, poderão ser recolhidos dados junto de empresas de maior dimensão e de diversas localizações, o que permite uma maior heterogeneidade dos dados.

Por fim, a última limitação observada trata-se das áreas de negócios analisadas. Seria importante entender como ocorrer o processo de digitalização em diversas áreas de negócios, dado que, cada uma tem a sua especificidade. A maioria dos dados foram recolhidos junto de empresas nas áreas de contabilidade, consultoria e tecnologia. A utilização de outras áreas de negócios traz uma melhor diferenciação dos dados e é possível analisar as práticas dos líderes digitais em áreas muito diferentes uma das outras.

## 7. Referências Bibliográficas

Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn., Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 39-49. Doi: 10.1080/08956308.2022.2048588

Avolio, B., Bass, B. (1993) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, v. 17, n. 5, p. 30-35.

Balci, E. V., Tiryaki, S., Demir, Y., & Baloğlu, E. (2022). Digital leadership on Twitter: The digital leadership roles of sports journalists on Twitter. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(0), 21–35. Doi: 10.33844/ijol.2022.60337

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59, 103590. DOI: 10.1016/j.im.2022

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Cap. 3, p. 19-20.

Carmo, H. & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta

Della Corte, V., Del Gaudio, G., & Sepe, F. (2019). Leadership in the Digital Realm: What Are the Main Challenges?. *Digital Leadership-A New Leadership Style for the 21st Century*. Doi: 10.5772/intechopen.89856

Dery, K., Sebastian, I. & van der Meulen, N. (2017), “The digital workplace is key to digital innovation”, *MIS Quarterly Executive*, (16), 135-152. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss2/4>

De Waal, B., Van Outvorst, F. and Ravesteyn, P. (2016), “Digital leadership: the objective - subjective dichotomy of technology revisited”, *12th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG*, 52-61. Doi: 10.3390/su142316171

Duerr, S., Holotiuk, F., Beimborn, D., Wagner, H., & Weitzel, T. (2018). “What is digital organizational culture? insights from exploratory case studies” *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 5126–5135. Doi: 10.24251/HICSS.2018.640

Earley, S. (2014). The Digital Transformation: Staying Competitive. *Data Analytics*, 58-60. Doi: 10.1109/MITP.2014.24 [Acedido em: 18/12/2023]

Ebert, C. & Duart, C. (2023). Digital Transformation. *Software Technology*. Doi: 10.1109/MS.2018.2801537

Erhan, T. Uzunbacak, H. & Aydin, E. (2021). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, (45), 1524-1543. Doi: 10.1108/MRR-05-2021-0338

Firican, D. (2023). Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Cultural Attributes to Enable Digital Transformation. *Proceedings of the 17th International Conference on Business Excellence*, 791-799. Doi: 10.2478/picbe-2023-0073

Gürkan, G., & Çiftci, G. (2020). Developing a supportive culture in digital transformation. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, 83-102. Doi: 10.1007/978-3-030-29739-8\_5

Kane, G., Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G., (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge, MA: The MIT Press

Karippur, N. & Balaramachandran, P. (2022). Antecedents of Effective Digital Leadership of Enterprises in Asia Pacific. *Australasian Journal of Information Systems*, (26). Doi: 10.3127/ajis.v26i0.2525

Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. *Shaping the Digital Enterprise*, 69-91. Doi: 10.1007/978-3-319-40967-2\_3

Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>

Kvale, S. (2001) Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. *Qualitative Research*, v. 1, n. 2, p. 149-172

Larjovuori, R., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. Doi: 10.1145/3275116.3275122

Lipton, A.; Shrier, D.; Pentland, A. (2016). Digital Banking Manifesto: The End of Banks? Disponível em: [https://www.getsmarter.com/blog/wp-content/uploads/2017/07/mit\\_digital\\_bank\\_manifesto\\_report.pdf](https://www.getsmarter.com/blog/wp-content/uploads/2017/07/mit_digital_bank_manifesto_report.pdf)

Ludke, M. & André, M. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U.

Mihardjoa, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F. & Elidjen. D. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 1749-1762. Doi: 10.5267/j.msl.2019.6.015

Mihardjo, W., & Rukmana, N. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation? *The Journal of Social Sciences Research*, 2, 832–841. Doi: 10.32861/jssr.spi2.832.841

Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Research*. 10 (1), 3-5

Nasution, M. (2020). Industry 4.0. *Materials Science and Engineering*. Doi: 10.1088/1757-899X/1003/1/012145

Oberer, B. & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*. Doi: 10.33844/IJOL.2018.60332

Oh, K., Kho, H., Choi, Y. & Lee, S. (2022). Determinants for Successful Digital Transformation. *Sustainability*. Doi: 10.3390/su14031215

Okdaysoy, O., Topcuoglu, E. & Kaygin, E. (2022). A Study on Digital Leadership Scale Adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, (11), 407-425. Doi: 10.33844/ijol.2022.60342

Porfírio, J., Carrilho, T., Felício, J. & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 610-619. Doi: 10.1016/j.jbusres.2020.10.058

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Racela, O. (2014). Customer orientation, innovation competencies, and firm performance: A proposed conceptual model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (148), 16-23. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.010

Sasmoko, S., Mihardjo, L., Alamsjah, F. & Elidjen. D. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 1633-1644. Doi: 10.5267/j.msl.2019.5.024

Schoemaker, H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, (61), 15–42. Doi: 10.1177/0008125618790246

Sheninger, E. (2019), *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*, Corwin Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*. Doi: 10.3389/fpsyg.2022.1066180

Wang, T., Lin, X. & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*. Doi: 10.3389/fpsyg.2022.902693

Weber, E., Krehl, E.-H., & Büttgen, M. (2022). The Digital Transformation Leadership Framework: Conceptual and Empirical Insights into Leadership Roles in Technology-Driven Business Environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6-22. Doi: 10.1002/jls.21810

Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Publishing Services.



## **Anexos**

### **Anexo 1 – Guião da Entrevista**

#### **Práticas do Líder Digital em Processos de Transformação Digital Empresarial**

##### **I. Contextualização**

O interesse nestas entrevistas surge em consequência da realização da dissertação de mestrado em Ciências Empresariais, no Instituto Superior de Economia e Gestão, e tem como foco avaliar as práticas do líder digital em processos de transformação digital empresarial. Este tema torna-se persistente dada a necessidade de um novo estilo de liderança que capacite as empresas a processos de transformação digital necessários para que as estas sobrevivam no mercado.

O líder digital não se distingue da liderança tradicional apenas pelo conhecimento, profissionalismo, competências e superioridade tecnológica, mas sim, de que forma a tecnologia será utilizada e qual padrão é mais adequado seguir durante a gestão do negócio (Dery et al., 2017). Desta forma, O líder digital será o responsável por promover a digitalização da organização, desenvolvendo ferramentas específicas para este processo, como, por exemplo, uma cultura direcionada a mudança digital e auxiliando os colaboradores ao uso.

Sendo assim, e de modo a avaliar as práticas dos líderes digitais nestes processos, será aplicada um conjunto de questões baseados na literatura, para entender que práticas dos líderes digitais são pertinentes nos processos de digitalização, desde a criação de uma cultura digital, desenvolvimento da digitalização, as motivações para tal processo, os obstáculos e entender como os líderes veem e auxiliam a adaptação dos colaboradores.

##### **II. Entrevista**

Duração: entre 15 e 20 minutos

## **Parte A. Questões Introdutórias**

**Objetivo:** Caracterização da Amostra

1. Qual é a atividade da empresa?
2. Como foi desenvolvido o processo de digitalização?

## **Parte B. Questões-chave da investigação**

**Objetivos:** Entender quais são as práticas dos líderes digitais na digitalização da organização e também quais são as práticas dos líderes digitais que auxiliam os trabalhadores a superarem os obstáculos da transformação digital.

3. Qual foi o potencializador do processo de transformação digital?
4. Houve a implementação de uma cultura digital na organização antes dos processos de digitalização?
5. Qual foi a necessidade de o líder estar à frente deste processo de transformação digital? Em que aspetos este foi atuante?
6. Quais as ferramentas digitais que foram implementadas? Por quê?
7. Houve formação para adquirir os conhecimentos? Como foi dada e como foi a participação dos colaboradores na formação?
8. De que forma os colaboradores se adaptaram às ferramentas digitais? Após quanto tempo sentiram diferença na produtividade da organização?
9. Que tipos de resistências houve e como estas se manifestaram? Como foram ultrapassadas?
10. Após a implementação das ferramentas, quanto foi o aumento da produtividade dos trabalhadores? Como isto se refletiu nos resultados da organização?

Fim da entrevista.

Muito obrigado pela sua colaboração.

## Anexo 2 – Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

Código/ Partic.	Unidades/Trechos	Categorias	Subcategorias
E5	No início do processo ocorreu porque facilitava no tratamento de dados, era muito mais rápido o processo da receção e da contabilização da documentação. [...] No início houve resistência de alguns clientes de enviar a documentação em formato digital, então a empresa subcontratava outra empresa para fazer a digitalização dos documentos que eram enviados em papel.	Processo de Digitalização	Estratégia de digitalização, etapas do processo, desafios enfrentados.
E2	O mercado tem mudado bastante ao longo dos anos, visto que, cada vez mais as empresas precisam de ferramentas digitais para poderem competir no mercado. [...] Pensamos que seria importante a utilização de um robô para fazer as tarefas padronizadas mensalmente, que não eram necessários conhecimentos técnicos sofisticados.	Potencializadores	Fatores de impulso, necessidade de mercado, iniciativa de líderes.
E4	A empresa começou promovendo uma mentalidade orientada a tecnologia, treinamentos, workshops voltados a importância do uso das ferramentas digitais. Foi muito incentivado que os colaboradores entendessem os benefícios das novas tecnologias e como estas impactariam positivamente nos seus trabalhos.	Cultura Digital	Presença de cultura digital, preparação anterior, mudança cultural.
E4	O líder foi essencial estar a frente, principalmente para orientar a equipe e adaptá-las as novas ferramentas, para garantir que eles entendessem o funcionamento e o impacto disso diariamente.	Liderança na transformação digital	Liderança ativa, papel estratégico, apoio ao time.
E4	A ferramentas digitais poderíamos nomear, na parte de gestão de projetos o software de controle da produção e dos materiais. Foi desenvolvido um software internamente para fazer o rastreio de materiais, para onde que estão indo, e isso ajudou a melhorar a precisão e agilizar nas nossas entregas além das plataformas colaborativas, que facilitaram a comunicação.	Ferramentas digitais	Ferramentas utilizadas, critérios de escolha, eficiência das ferramentas.
E1	Houve formação por parte da empresa que fornece a plataforma. [...] Os líderes tiveram a formação inicial e ficaram responsáveis pela formação. [...] Os trabalhadores gostaram muito da plataforma, principalmente por ser bastante intuitiva, participaram ativamente as formações, faziam perguntas constantemente, também testaram e vieram com ideias para melhorar a plataforma, estavam ansiosos por uma digitalização como esta.	Formação e capacitação	Formação oferecida, participação dos colaboradores, efetividade da formação.
E3	Levou bastante tempo. Após toda a coleta de dados, discussões, processo de mudança e parametrização demorou cerca de três a quatro anos de trabalho duro de todos os colaboradores. A partir do quinto começaram a se adaptar e sentir diferença no impacto da produtividade, visto que a empresa era muito grande e tinham projetos e obras espalhadas pelo mundo.	Adaptação dos colaboradores	Adaptação dos trabalhadores, tempo de adaptação, impacto na produtividade.
E4	A maior resistência foi de passar para um processo físico [...] para entrar totalmente no digital, e, portanto, houve uma resistência pelo fato do medo à mudança, [...] houve também uma resistência técnica por parte de alguns trabalhadores menos familiarizados pela tecnologia e essas resistências foram superadas, principalmente com auxílio do suporte técnico da empresa e uma motivação contínuo.	Resistência e superação	Resistência à mudança, formas de resistências, estratégias para superação.
E5	A nível de produtividade está em cerca de 30% a 40% de aumento individual de cada trabalhador. [...] A nível da empresa, o resultado quase que duplicou. Um dos motivos foi a redução dos custos, visto que a empresa tinha uma outra companhia subcontratada para digitalização da documentação o que permitiu que a empresa contratasse mais colaboradores e pudesse ter mais clientes sob administração.	Produtividade e resultados	Aumento da produtividade, impacto nos resultados, melhorias percebidas

### Anexo 3 – Categorias e subcategorias da análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias
Processo de Digitalização	Estratégia de digitalização, etapas do processo, desafios enfrentados.
Potencializadores	Fatores de impulso, necessidade de mercado, iniciativa de líderes.
Cultura Digital	Presença de cultura digital, preparação anterior, mudança cultural.
Liderança na transformação digital	Liderança ativa, papel estratégico, apoio ao time.
Ferramentas digitais	Ferramentas utilizadas, critérios de escolha, eficiência das ferramentas.
Formação e capacitação	Formação oferecida, participação dos colaboradores, efetividade da formação.
Adaptação dos colaboradores	Adaptação dos trabalhadores, tempo de adaptação, impacto na produtividade.
Resistência e superação	Resistência à mudança, formas de resistências, estratégias para superação.
Produtividade e resultados	Aumento da produtividade, impacto nos resultados, melhorias percebidas.