



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

KAROLLYNE
CRUVINEL DE
FREITAS

DIGITALIZAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE COMPETITIVIDADE NUMA IPSS PORTUGUESA: ESTUDO DE CASO

Dissertação submetida como requisito para obtenção do
grau de Mestre em Ciências Empresariais.

ORIENTADORAS

Professora Ana Cristina Rodrigues Rolo Alves

Professora Sandrina Berthault Moreira

KAROLLYNE
CRUVINEL DE
FREITAS

**DIGITALIZAÇÃO COMO
FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE
COMPETITIVIDADE NUMA IPSS
PORTUGUESA: ESTUDO DE CASO**

JÚRI

Presidente: (Grau, Nome, Instituição)

Orientador: (Grau, Nome, Instituição)

Vogal: (Grau, Nome, Instituição)

Vogal: (Grau, Nome, Instituição)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a DEUS, por me ter concedido forças para prosseguir com a minha jornada de estudos, que mesmo diante de um processo gestacional tão difícil e com inúmeras complicações, não me deixou desanimar diante do cansaço e das dificuldades que enfrentei ao longo destes 2 anos de Mestrado. Agradeço à minha filha, que tem sido a minha principal fonte de inspiração, e que se tornou o principal motivo pelo qual acordo todos os dias com um sorriso no rosto, e com a motivação de superar todos e quaisquer obstáculos, enfrentando o mundo e movendo montanhas somente para vê-la feliz.

Agradeço ao meu marido Pedro pelo companheirismo e dedicação ao cuidar da nossa bebê recém-nascida para que eu não precisasse de abandonar o meu sonho de concluir o Mestrado. Obrigada pelo carinho e paciência durante as minhas constantes ausências na nossa vida conjugal, familiar e social, sou imensamente grata pela compreensão e pelo incentivo diante da minha exaustão física e psíquica ocasionada pelas inúmeras noites que passei em claro para conseguir cumprir com o calendário apertado de estudos, pois tive que abdicar do meu sono para não comprometer a minha rotina como mãe, os afazeres domésticos, e as minhas funções como esposa e trabalhadora. Não foi fácil, mas deste-me forças quando eu achava que não seria capaz e, graças a ti, consegui!

Quero agradecer aos meus pais Jonas e Diná, e também às minhas irmãs Kamylla e Danyelle, que mesmo distantes, torceram sempre pelo meu sucesso. Serei eternamente grata à minha irmã Karla, não somente pelo apoio incondicional, mas também pelas vezes em que cuidou da minha filha ainda recém-nascida para que eu pudesse ir fazer os testes e apresentar os trabalhos. Quero que saibas que, sem ti, essa vitória também não seria possível, daí a minha eterna gratidão.

Agradeço também à minha sogra Maria João pelo zelo, amor e cuidado com o qual cuidou de mim, e da sua netinha Mariana enquanto a mamã estava a estudar noutra cidade e só chegava em casa à meia-noite. Gratidão pelo incentivo do meu cunhado André, e também dos meus avós, que eu tanto amo, Ana Maria e António João Rosinha Azeitona (tenho que escrever o nome dele completo, pois assim ele fica todo orgulhoso).

Tenho um agradecimento especial à minha melhor amiga, confidente, coach, mentora, e irmã de coração, Ana de Lucca, que me incentivou nessa loucura de iniciar um mestrado mesmo estando grávida de 3 meses, essa maluquinha... Amiga, a tua positividade é simplesmente contagiante! Sou tão grata pela tua amizade, obrigada pelos conselhos, pelos

puxões de orelha quando precisei, e também pela força e motivação quando eu estava mergulhada no medo e na ansiedade. Foste a luz que iluminou os meus passos diante das incertezas, um verdadeiro porto seguro nas minhas dificuldades.

Aos meus colegas de turma, em especial ao Rui Menezes, Pedro Costa e Mário Vale, meus companheiros mais que especiais nessa jornada, e também durante as incontáveis madrugadas de estudos, muito obrigada pela amizade, pelas risadas, e por também compartilharem a vossa sabedoria comigo, aprendi imenso convosco.

Gratidão à empresa objeto do meu estudo de caso, por me abrir as portas, permitindo que esse trabalho acontecesse, obrigada por me acolherem tão bem!

Gostaria de agradecer ainda às minhas orientadoras Ana Rolo e Sandrina Moreira, e dizer que me sinto imensamente honrada em ter a oportunidade de ser orientada por duas profissionais tão excecionais e inspiradoras. Tenham a absoluta certeza de que levarei os vossos ensinamentos comigo pelo resto da vida.

Amo-vos a todos, e obrigada por fazerem parte desse processo de aprendizagem.

E por fim, mas não menos importante, agradeço a mim mesma por não ter desistido!

“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce”

Fernando Pessoa

RESUMO

A digitalização tem-se tornado uma ferramenta crucial para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações sem fins lucrativos.

A presente investigação tem por objetivo analisar os resultados da implementação do processo de digitalização na eficiência operacional e na satisfação dos utentes de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

A entidade objeto deste estudo atua há 37 anos no distrito de Setúbal - Portugal, e apresentava um elevado número de queixas relacionadas com a qualidade, a eficiência e a eficácia dos serviços administrativos, decorrentes das sucessivas perdas de informações que eram disponibilizadas somente por meio de formulários impressos. Diante disso, verificou-se a necessidade de implementação de ferramentas que permitissem uma gestão mais eficiente.

A metodologia de investigação escolhida baseia-se numa abordagem qualitativa, assente em um estudo de caso. As informações foram recolhidas mediante entrevistas com as colaboradoras responsáveis pelo atendimento ao público e tratamento dos dados. Por fim, foi aplicado um inquérito por questionário aos encarregados de educação que realizaram candidaturas para as valências de creche e pré-escolar para o ano letivo 2024/2025, com o objetivo de se obter um *feedback* acerca das dificuldades e das barreiras enfrentadas durante o processo de submissão da inscrição online, bem como, na obtenção dos documentos exigidos pelas entidades reguladoras para aplicação dos critérios de classificação dos candidatos para distribuição das vagas. Pretendeu-se, ainda, analisar o índice de satisfação dos serviços prestados após a implementação do processo de digitalização. Os dados foram tratados no *software* IBM SPSS Statistics.

Conclui-se que, embora quase metade dos inquiridos tenham avaliado a candidatura digital como sendo mais difícil e complexa, isso não representou prejuízos significativos na efetivação das candidaturas. As principais barreiras enfrentadas foram de ordem tecnológica. Relativamente aos benefícios observados na rotina administrativa após a implementação das tecnologias digitais, observou-se uma redução significativa no atendimento ao público em modo presencial, em contrapartida, ocorreu o aumento exacerbado no volume de atendimento telefónico e presencial para obtenção de auxílio e esclarecimento de dúvidas, causando sobrecarga nos serviços administrativos da Secretaria. Por último, de assinalar que não ocorreram impactos financeiros, dado que todas as medidas implementadas foram gratuitas.

Palavra-Chave: Digitalização, Satisfação do Cliente, Eficiência Operacional, IPSS.

ABSTRACT

Digitalization has become a crucial tool for the development and sustainability of nonprofit organizations.

This research aims to analyze the outcomes of implementing digitalization processes on operational efficiency and user satisfaction within a Private Social Solidarity Institution (IPSS). The organization at the center of this study has been operating for 37 years in the district of Setúbal, Portugal, and has received numerous complaints regarding the quality, efficiency, and effectiveness of its administrative services due to frequent information losses, as data were available solely through printed forms. Consequently, the need for implementing tools to enable more efficient management became evident.

The chosen research methodology is based on a qualitative approach, anchored in a case study. Information was gathered through interviews with staff responsible for public service and data management. Additionally, a questionnaire survey was administered to parents and guardians who applied for nursery and preschool placements for the 2024/2025 school year.

This survey aimed to gather feedback on the challenges and barriers encountered during the online application submission process, as well as in obtaining the documents required by regulatory authorities for applying candidate ranking criteria for the allocation of placements. The study also sought to assess satisfaction levels with the services provided after implementing the digitalization process. Data were analyzed using IBM SPSS Statistics software.

The findings indicate that although nearly half of the respondents rated the digital application process as more difficult and complex, this did not significantly hinder application completion. The primary challenges faced were technological in nature. Regarding the observed benefits within the administrative routine following the implementation of digital technologies, a significant reduction in in-person public service was noted. Conversely, there was a marked increase in the volume of phone and in-person inquiries for assistance and clarification, placing additional strain on the administrative services at the Secretariat. Finally, it is noteworthy that no financial impacts were incurred, as all implemented measures were cost-free.

Keywords: Digitalization, Customer Satisfaction, Operational Efficiency, IPSS.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS	XII
INTRODUÇÃO	1
1. ECONOMIA SOCIAL	2
1.2 Contexto Histórico.....	5
1.3 A Realidade Europeia.....	7
1.4 Economia Social em Portugal.....	8
1.5 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)	11
1.6 Enquadramento Legal.....	13
2. DIGITALIZAÇÃO.....	16
2.1 Digitalização em Portugal	19
2.2 Literacia e Acessibilidade Digital	24
2.3 Impactos da Digitalização na Sustentabilidade	25
3. METODOLOGIA	26
3.1 Objetivos e Metodologia	26
3.2 Entrevista	30
4 ESTUDO DE CASO	32
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
5.1 Resultados da Componente Quantitativa – Inquérito.....	35
5.2 Resultados da Componente Qualitativa – Entrevista	47
6. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	51

CONCLUSÕES.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICES	65
Apêndice 1 – Inquérito	65
Apêndice 2 – Guião de Entrevista.....	70
Apêndice 3 – Sinopse das entrevistas	71
Apêndice 4 – Entrevista 1.....	76
Apêndice 5 – Entrevista 2	80
Apêndice 6 - Ficha de Inscrição (preenchimento digital)	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estatísticas da Economia Social em Portugal.....	9
Figura 2 - Evolução do universo de entidades da ES nas quatro edições da CSES	10
Figura 3 - Distribuição (%) das IPSS, segundo a classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor	11
Figura 4 - Distribuição (%) do VAB das IPSS, segundo a Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor.	12
Figura 5 - Importância relativa (%) das IPSS na ES	12
Figura 6 - % de Agregados familiares com ligação à internet	20
Figura 7 - Raking Digital Economy and Society Index 2022	21
Figura 8 - DESI 2022 – Evolução recente e comparações internacionais	22
Figura 9 - DESI 2022 – Dimensões	23
Figura 10 - Distribuição de idiomas do inquérito	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Economia Social, Capitalista e Solidária	4
Tabela 2 - DESI 2022 – Melhores e Piores desempenhos face à média da UE	23
Tabela 3 - Recomendações para a entrevista.....	31
Tabela 4 - Distribuição do n.º de vagas do Infantário por sala.....	34
Tabela 5 - Caracterização da amostra (N=116).....	36
Tabela 6 - Qual é o seu nível de conhecimento da língua portuguesa?.....	38
Tabela 7 - Possui Computador, Tablet ou Telemóvel?	38
Tabela 8 - Possui acesso à internet em casa ou no trabalho?	38
Tabela 9 - Utilização de TI.....	39
Tabela 10 - Já participou da candidatura ao Infantário no ano anterior?	39
Tabela 11 - Avaliação dos utentes que participaram no ano anterior	40
Tabela 12 - Conseguiu concluir o processo de candidatura digital?	40
Tabela 13 - Considera que foi prejudicado no que diz respeito ao preenchimento da ficha de inscrição, na obtenção dos documentos solicitados e no prazo de entrega dos mesmos, pelo fato do processo de candidatura ter sido realizado em formato digital?	40
Tabela 14 - Utilização de TI.....	41
Tabela 15 - Dificuldade para obtenção dos documentos.....	42
Tabela 16 - Satisfação com o processo de candidatura	43
Tabela 17 - Satisfação com o atendimento.....	44
Tabela 18 - Estatísticas descritivas.....	45
Tabela 19 - Comparação por idade.....	45
Tabela 20 - Comparação por escolaridade	46
Tabela 21 - Comparação por ter participado no ano anterior.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CEGES – Grupo Especialista em Empreendedorismo Social

CIRIEC – *Centre International de Recherches et Informations de l'Économie Publique, Social et Cooperative*

CNES – Conselho Nacional para a Economia Social

CRP – Constituição da República Portuguesa

EE – Encarregado de Educação

ES – Economia Social

FEIE – Fundo Europeu para Investimentos Estratégicos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

IST – Sistemas de Tecnologia da Informação

LBES – Lei de Bases da Economia Social

REP – Recomendação Específica por País

SIB – *Social Business Initiative* (Iniciativa de Empreendedorismo Social)

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

VAB – Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

A digitalização tem-se tornado uma força transformadora em diversos setores da sociedade, e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) não estão imunes a essa revolução. Diante do contexto atual, em que as tecnologias avançam rapidamente, as IPSS enfrentam o grande desafio de se adaptarem a esse cenário digital em constante evolução. Por esse motivo, é demasiado importante explorar e compreender os impactos da digitalização nas IPSS, não somente do ponto de vista tecnológico, mas também da eficiência operacional dos recursos humanos, dos impactos financeiros sofridos e da satisfação dos clientes. A presente investigação tem como propósito, realizar um estudo sobre quais as dificuldades e as barreiras enfrentadas pelos Encarregados de Educação (EE) durante o processo de candidatura digital ao Infantário e Jardim de Infância desta IPSS para o ano letivo 2024/2025, qual o seu grau de satisfação, e quais os efeitos da digitalização na efetivação da inscrição, bem como, analisar o nível de comprometimento operacional dos recursos humanos e os impactos financeiros sofridos em decorrência da implementação do processo digitalização para viabilização dessas candidaturas.

A entidade objeto deste estudo é uma IPSS portuguesa situada no distrito de Setúbal, que possui atualmente 60 colaboradores diretos e já atua no mercado há mais de 37 anos, disponibilizando serviços de Centro de Dia, Apoio Domiciliário, Creche, Pré-Escolar e Atividades de Tempos Livres (ATL).

O método de investigação utilizado foi o de estudo de caso, assente em metodologia mista, mediante a recolha de dados obtidos através de análise documental durante o desempenho das rotinas administrativas, entrevistas semiestruturadas realizadas com as colaboradoras responsáveis pelo atendimento ao público e pelo tratamento de dados obtidos de um inquérito por questionário aos utentes do serviço.

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. Nos capítulos 1 e 2 está a Revisão de Literatura referente aos temas da Economia Social e Digitalização, respetivamente. O capítulo 3 apresenta a Metodologia e no capítulo 4 são analisados e discutidos os resultados. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões finais do estudo, incluindo as limitações e pistas de investigação futuras.

1. ECONOMIA SOCIAL

Nas últimas décadas, o termo Economia Social tem ganho notoriedade tornando-se cada vez mais reconhecido, não só no meio económico e social, mas também no cenário político e no campo dos estudos científicos. Porém, para se compreender a sua natureza de maneira aprofundada, é necessário conhecer a sua génese.

De acordo com o CNES (2024), a Economia Social é composta por um conjunto diversificado de entidades organizadas de modo democrático, que possuem personalidades jurídicas distintas, desenvolvidas com o intuito de satisfazer as necessidades dos seus intervenientes, através da produção de bens ou serviços sem fins lucrativos. A Lei de Bases da Economia Social (Lei 30/2013 de 08 de maio) define-a como um conjunto de atividades económico-sociais, desenvolvidas livremente pelas entidades constantes no Art. 4º da referida lei. As entidades que compõem a economia social podem ser constituídas e organizadas de diversos modos a fim de terem os seus interesses atendidos, tais como: federações, associações, confederações e uniões, sendo representadas perante o Conselho Económico-Social e em outros órgãos competentes, a fim de se estabelecer estratégias e políticas públicas que possibilitem o seu desenvolvimento.

De acordo com Parlamento Europeu (2009), na sua resolução de 19 de fevereiro de 2009, afirma que a economia social possibilita uma unificação equilibrada entre a solidariedade e a lucratividade, criando postos de trabalho, fortalecendo as atividades económico-sociais que geram capital social à União Europeia, que para além dos seus valores democráticos, estimula a sustentabilidade, e também promove a inovação nas áreas da tecnologia e meio ambiente. O que diferencia as instituições sociais das entidades privadas, é que as empresas capitalistas visam maximizar os lucros dos seus proprietários (bem-estar individual), enquanto as organizações de Economia Social priorizam a valorização dos indivíduos, o bem-estar e o interesse coletivo da comunidade, devendo seguir primordialmente os seguintes princípios de orientação (CIRIEC, 2024):

- **Primado das Pessoas:** Priorização das pessoas e das causas sociais;
- **Liberdade de Adesão:** Adesão e participação livre e espontânea;
- **Controlo Democrático:** Gestão democrática dos processos, por meio do acesso igualitário aos meios de produção, distribuição e consumo, possibilitando que um maior número de pessoas sejam beneficiadas;
- **Conciliação de Interesses:** Conciliação do interesse de todos os seus intervenientes em prol do interesse comum;

- **Solidariedade:** Valorização da solidariedade, cooperação e da ajuda mútua, visando promover a igualdade, a não discriminação racial, a equidade e a justiça social;
- **Autonomia:** Promoção da autonomia dos cidadãos e da comunidade de modo geral, com o objetivo de incentivar a participação ativa da gestão e desenvolvimento dos órgãos públicos e demais entidades que não componham a Economia Social;
- **Equidade Económica:** Os lucros auferidos devem ser destinados aos objetivos comuns das organizações sociais, conforme previsto na Constituição;
- **Responsabilidade Social:** Reflexão sobre as consequências sociais e ambientais dos seus atos, visando minimizar os impactos negativos, e maximizando os positivos;
- **Sustentabilidade:** Promoção do crescimento económico de modo sustentável e equilibrado, visando a preservação do meio ambiente por via da utilização responsável dos recursos naturais;
- **Valorização do Trabalho:** Garantia do reconhecimento e valorização do trabalho humano por meio da promoção de condições de trabalho dignas e também através da remuneração justa dos seus trabalhadores.

No que diz respeito aos lucros excedentes obtidos durante o exercício das suas atividades, as organizações da Economia Social têm o dever de direcionar a sua utilização para projetos que visem o interesse coletivo (Moreira, 2022).

Para Vieira et al. (2017), o termo que hoje nos é conhecido como economia solidária, é o resultado da combinação das economias mercantil e não mercantil, juntamente com a economia não monetária, podendo ser definida como um meio de produção baseado na igualdade, dado que pertencem a todos aqueles que os usam para produzir, revelando uma igualdade de direitos. Para além disso, está assente nos prismas da autogestão, onde os próprios trabalhadores são responsáveis pela organização de modo coletivo e democrático (Singer, 2008). Por norma, verificam-se simultaneamente a venda de produtos, serviços como recurso mercantil, e também subsídios públicos, que reconhecem e incentivam essa prática por ter um cariz social, por ser considerada não mercantil, e por fim, o trabalho voluntário, considerado um recurso não monetário (Filho, 2002).

As falhas que existem no mercado são as principais causas da denominada “emergência social”, e por esse motivo, tornou-se um dos argumentos centrais utilizados pelo Estado para intervir nas atividades económicas (Moreira, 2022). Assim, a economia solidária, a economia

solidária e social ou, simplesmente, a economia social, são em qualquer das definições as instituições privadas que demonstram desinteresse por não serem lucrativas, bem como aquela em que se realizam as ações em que o Estado se revela incapaz.

Um outro conceito subjacente, é o de Terceiro Setor, frequentemente associado à Economia Social, dado que contempla as instituições privadas sem fins lucrativos geridas de forma autónoma e que atuam na esfera pública de maneira a satisfazer necessidades sociais (Fernandes, 2016). Apesar da confusão existente entre os conceitos de terceiro setor e da economia social, estes possuem fundamentos amplamente diferentes. A expressão terceiro setor tem origem nas tradições anglo-saxónicas, e é direcionado às organizações sem fins lucrativos; por outro lado, a economia social mostra-se mais apropriada à realidade europeia, uma vez que admite a existência de um terceiro setor socioeconómico direcionado às instituições públicas e privadas, não desconsiderando a importância de outras organizações pertencentes à Economia Social (Moreira, 2022).

Contudo, a Constituição da República Portuguesa não estabelece hierarquia entre os setores privado, público e o terceiro setor; mesmo que a designação “Terceiro Setor” possa parecer pejorativa, as economias capitalista e pública em nada se sobrepõem à economia social. Em forma de síntese e de modo a permitir uma melhor compreensão e distinção entre a Economia Social, a Economia Capitalista e a Economia Solidária, apresenta-se a Tabela 1, baseada nas explicações fornecidas por Caeiro (2008).

Tabela 1 - Economia Social, Capitalista e Solidária

Economia		
Social	Capitalista	Solidária
Natureza privada		Consciência externa da economia social
Posse coletiva	Posse privada (organização, proprietário ou gestor)	
instituições sem fim lucrativo com personalidade jurídica própria que produz serviços fora do mercado, a favor das famílias e cujos excedentes, se os tiverem, não podem ser apropriados pelos mesmos agentes económicos que as controlam ou financiam		
Estado intervém menos, sendo essa função detida por instituições de carácter social, nomeadamente sindicatos		

Fonte: Adaptado de Caeiro (2008)

Para Caeiro (2008), as economias social, capitalista e solidária possuem características distintas, e estabelecem limites objetivos para determinar a sua personalidade jurídica. O único aspeto em que as economias social e capitalista se assemelham, é que ambas apresentam natureza privada. Em contrapartida, enquanto a economia social pertence à coletividade, a capitalista é de posse privada, gerida por uma organização, proprietário ou gestor.

Diferentemente da economia capitalista, as instituições sem fins lucrativos produzem serviços destinados a atender às necessidades da comunidade; como não visam o lucro, todos os valores excedentes obtidos através do exercício das suas atividades devem ser revertidos para o benefício da coletividade, não podendo permanecer na posse da própria instituição.

Em contrapartida, as instituições solidárias representam uma consciência externa da economia social, pois transcendem aos limites tradicionais impostos pelo setor económico, focando no bem-estar coletivo e na justiça social, não se preocupando somente com os aspetos económicos, mas considerando também as questões de carácter social, cultural, político e ambiental, e todos os demais aspetos que influenciam na sociedade de forma geral.

1.2 Contexto Histórico

Na década de 1790, o número de “Sociedades Amigas” multiplicou-se rapidamente, dando surgimento a inúmeras sociedades mútuas em toda a Europa, mas esse movimento não permaneceu somente no continente europeu; os países latino-americanos, como por exemplo o Uruguai e a Argentina, registaram um crescimento exacerbado do movimento mutualista em meados do século XIX (Chaves & Campos, 2008). Contudo, a França foi o berço do movimento operário que mais tarde se viria a tornar a base para o surgimento da Economia Social. Em 1834, o francês Jean-Phillipe Buchez, discípulo do pensador social e positivista Saint-Simon, fundou em Paris uma associação com o nome do seu pai, a *Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré*, a qual se tornou a primeira cooperativa de trabalhadores em França, fundamentada com base nas suas experiências sociais e nas doutrinas associativas sociais. Embora as instituições de caridade e as organizações de assistência mútua se tenham consolidado e registado um crescimento significativo durante a Idade Média, foi somente no século XIX que essas associações alcançaram o seu impulso definitivo por meio das iniciativas criadas pelas classes trabalhadoras.

A partir desta data o movimento social espalhou-se de maneira rápida por toda a Europa, originando várias correntes sociais; contudo, vários países europeus não aderiram às diretrizes da economia social de maneira voluntária e espontânea como esperado. Em meados do século

XIX, Garnier, um dos principais e mais influentes economistas de Espanha, criticou a realização da caridade pública ou privada como sendo uma fórmula mágica para distribuir a riqueza social, afirmando que “a raça humana era uma sociedade de troca e não de beneficência” (Castelhano, 2003). O autor afirmava ainda, que as ações de caridade apresentavam aspetos morais negativos que causavam ainda mais miséria ao país (Castellano, 2003)

No final do século XVIII, e início do século XIX, o economista britânico Thomas Robert Malthus adquiriu fama ao criar a sua teoria populacional, afirmando que a sociedade não seria capaz de fornecer alimentos e recursos básicos diante do crescimento populacional. Esse conceito ficou conhecido como “catástrofe malthusiana”, que alertou para a necessidade de controlo dos recursos, de modo a prevenir a fome e a miséria (Vieira et al., 2017).

De acordo com os autores, o economista e historiador suíço Jean Charles Léonard de Sismondi, ficou conhecido no século XIX por discordar das práticas de exploração do trabalho e também das desigualdades sociais ocasionadas pela Revolução Industrial. Ele considerava a existência de crises cíclicas de desigualdades na sociedade em função do crescimento económico desregulado.

Malthus e Sismondi consideravam a hipótese de haver falhas de fornecimento nas cadeias de abastecimento, gerando assim resultados socialmente indesejáveis. Enquanto Malthus acreditava que a escassez de recursos desencadeava uma série de desequilíbrios económicos e sociais, por outro lado, Sismondi criticava a sociedade, que enfatizava, excessivamente, a acumulação de riquezas em detrimento do bem-estar humano. Ambos demonstravam uma constante preocupação com os limites e as imperfeições do sistema económico, além de defenderem a importância das necessidades humanas como principal fator para a tomada de decisões económicas (Vieira et al., 2017).

Os diversos movimentos sociais que contribuíram para a criação da economia social surgiram de maneira igualitária nas tradições consolidadas em países como a Itália, Espanha e Portugal. Todavia, o seu conceito exerceu influência de modo diferente tanto no seu princípio, quanto no período em que houve o seu ressurgimento, principalmente nos países a sul da Europa. O dinamismo da sociedade civil do século XX fez com que surgisse perante o mundo francófono nos anos de 1970, uma nova tradição para a economia social, e, posteriormente, na década de 1990 fez surgir um conceito para a economia solidária (Parente & Quintão, 2014).

Do ponto de vista histórico, somente no século XX foi consolidado o processo de substituição do Estado Liberal pelo Estado de Providência, também conhecido como Estado de Bem-Estar, partindo de um Estado não intervencionista, conforme defendido por Adam Smith na tese da mão invisível, para um estado intervencionista, que visava compensar as deficiências

de mercado. No entanto, ainda nesse período, o Estado de Providência mergulhou em crise em meados da década de 70, o que possibilitou que a economia social assumisse uma posição de destaque, substituindo o conceito de Estado de Bem-Estar por Sociedade de Bem-Estar (Moreira, 2022).

Desde os primórdios da nacionalidade até ao final do século XV, várias iniciativas locais, ligadas às iniciativas religiosas, ordens militares, e municípios, atendiam às necessidades de assistência à população portuguesa. No final do século XV, existiam entidades que prestavam serviços de assistência social, designadamente os hospitais, as mercearias, as casas de albergue, e as casas para os leprosos, também conhecidas como gafarias. Contudo, apenas os hospitais, agora centrados na prestação de serviços voltados aos cuidados de saúde, se mantiveram. Em meados do século XVII, o conceito de assistência social à população evoluiu, adquirindo um caráter de obrigação social, tornando-se responsabilidade não somente do Estado, mas também da sociedade civil, desvinculando-se do sentido puramente religioso da caridade e solidariedade. No final do século XVIII, houve a inauguração da Casa Pia, que marcou o início dos serviços públicos de assistência social em Portugal. No ano de 1963, a Lei 2120 de 19 de julho, estabeleceu que as entidades de cunho particular que prestavam assistência social, se tornariam de caráter coletivo, com fins voltados para a Utilidade Pública Administrativa (PCUPA). A designação de IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) surgiu pela primeira vez com a promulgação da Constituição da República Portuguesa de 1976, Artº 63 (Ponte, 2016).

1.3 A Realidade Europeia

A Economia Social Europeia surgiu em meados de 2008, substituindo a antiga Conferência Europeia Permanente (CEP), e as Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CMAF). No final do ano 2000, a União Europeia passou a reconhecer oficialmente o conceito de Economia Social, que abrangia várias organizações, como por exemplo: cooperativas, associações, mutualidades e fundações (Resolução 2008/2250 do Parlamento Europeu, 2009). A União Europeia passou a reconhecer a relevância da economia social em 2008, através da análise minuciosa do seu potencial económico e do seu impacto social, através da criação de empregos de alta qualidade, que proporcionavam o fortalecimento e a coesão socioeconómica da região, promovendo assim, cidadãos mais ativos, com o intuito de estimular a solidariedade e o desenvolvimento sustentável (Resolução do Parlamento Europeu, 2009).

A Comissão Europeia propôs, em 2011, a criação do Programa SIB (*Social Business Initiative*)¹, visando promover o equilíbrio e o desenvolvimento dos negócios de cariz social, e a respetiva economia social no continente europeu, promovendo mais acesso aos métodos de financiamento exclusivos para o setor, atribuindo uma maior notoriedade aos programas e negócios sociais e, sobretudo, otimizando o quadro legal nesse sentido. O CEGES (Grupo Especialista em Empreendedorismo Social) foi constituído no ano de 2012, com o propósito de examinar a evolução das medidas do SIB e, dois anos depois, a Comissão anunciou um novo instrumento — o Fundo Europeu para Investimentos Estratégicos (FEIE), que financiaria os programas destinados à economia social (Fernandes, 2016).

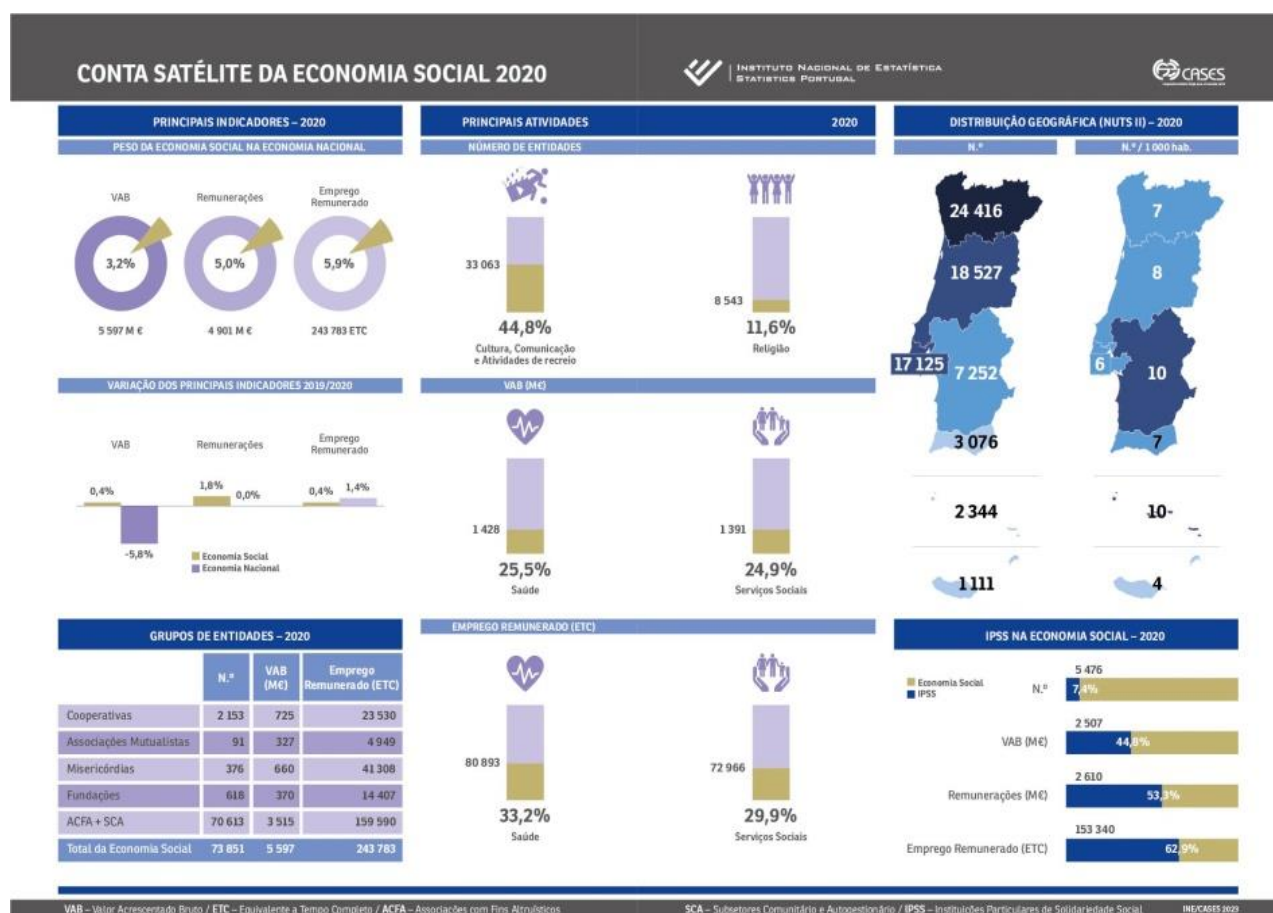
1.4 Economia Social em Portugal

De acordo com o Art. 1º do Decreto-Lei n.º 119/83 (fevereiro), as instituições de solidariedade social são entidades sem fins lucrativos que visam fazer valer os deveres da moral, da solidariedade e da justiça. Os objetivos fundamentais são: o apoio às crianças, aos jovens, e às famílias, promovendo a integração social e comunitária dos indivíduos através da proteção e cuidado dos cidadãos em caso de velhice ou invalidez, seja ela ocasionada pela ausência ou diminuição dos meios de subsistência, bem como em função da impossibilidade de trabalho por motivos de incapacidade física ou intelectual; realiza a prestação de serviços de saúde em forma de medicina preventiva, paliativa ou de reabilitação; visa promover o acesso a educação e a formação profissional dos cidadãos e auxilia na resolução de problemas habitacionais da sociedade.

Como se pode verificar na Figura 1, em 2020, Portugal tinha registadas entidades da Economia Social em todos os seus municípios, concentrando-se maioritariamente nas regiões do Porto e Lisboa, e em alguns concelhos próximos destes, como Braga, Cascais, Coimbra, Oeiras, Sintra, e Vila Nova de Gaia, demonstrando um desequilíbrio em relação aos municípios do interior do país, como por exemplo Beja, Bragança, Castelo Branco, Évora, Guarda, Vila Real, Viseu, entre outros. No que diz respeito à Região Autónoma dos Açores, os municípios que mais se destacam são Ponta Delgada e Angra do Heroísmo, enquanto a Região da Madeira registou a média mais baixa, aproximadamente 4 entidades por mil habitantes (CASES, 2023).

¹ Iniciativa de Empreendedorismo Social

Figura 1: Estatísticas da Economia Social em Portugal

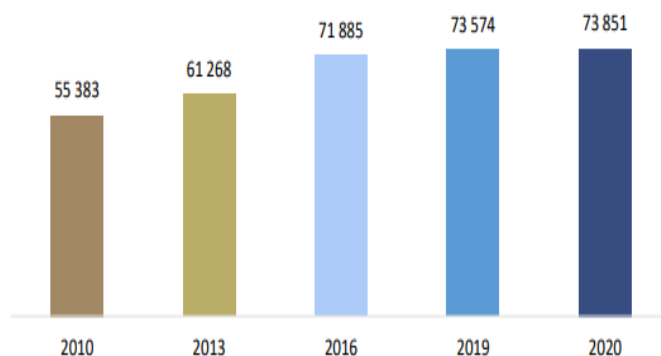


Fonte: CASES (2023)

A Economia Social registou um Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 3,2% em 2020, representando um aumento de cerca de 0,4%, em comparação ao ano anterior. Em contrapartida, os resultados registados para a economia nacional apresentaram uma diminuição significativa de cerca de 5,8% do seu VAB no mesmo período, em detrimento dos efeitos globais da pandemia de COVID-19 (CASES, 2023).

Conforme observado na Figura 2, no ano de 2020 foram contabilizadas 73.851 instituições de Economia Social em Portugal, cerca de 277 instituições a mais do que no ano de 2019, representando um aumento médio de 2,3% em relação à edição anterior CSES, publicada no ano de 2019 e referente a 2016. Nesse período, cerca de 12% das entidades de Economia Social prestavam serviços de caráter religioso, sendo que somente 9% foram classificados diretamente como atividades relacionadas com serviços sociais (CASES, 2023).

Figura 2 - Evolução do universo de entidades da ES nas quatro edições da CSES



Fonte: CASES (2023)

Embora haja inúmeras diferenças quanto à sua natureza, dimensão, setor de atividade, missão, visão e valores, todas as organizações que constituem a Economia Social devem apresentar duas características essenciais — a preocupação com os cidadãos e a prioridade pelas causas sociais —, devendo apresentar os seguintes aspetos fundamentais:

- Valorização da vida humana;
- Luta contra a exclusão social;
- Promoção de espaços para o desenvolvimento individual;
- Promoção de uma visão democrática e participativa na organização;
- Definição de uma missão organizacional alinhada com as necessidades sociais, sem prejudicar a sua viabilidade económica;
- Gestão autónoma sem intervenção do Estado.

Quanto às IPSS, estas podem assumir as seguintes formas, consoante o seu propósito:

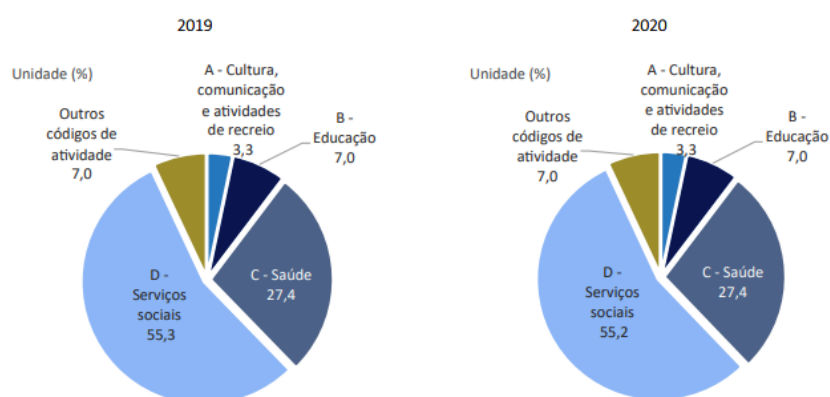
- Ações de Solidariedade Social - por meio de associações beneficentes;
- Cooperativas de Solidariedade Social - apoiando grupos, famílias e comunidades socialmente desfavorecidas;
- Irmandades/ Santas Casas das Misericórdias - suprem as necessidades sociais e praticam cultos de fé católica;
- Fundações de Solidariedade Social - possuem interesse social na prestação de assistência a indivíduos portadores de necessidades especiais, refugiados;
- Associações Mutualistas, de Socorros Mútuos ou Mutualidades - têm como finalidade a reciprocidade no auxílio de proteção social e aperfeiçoamento humano, por meio de prestações de invalidez, velhice, acidentes de trabalho, ou ainda, nos cuidados de saúde como, por exemplo, a realização de consultas de medicina preventiva e curativa e também dos serviços de reabilitação (Social, 2011).

1.5 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

As IPSS são instituições particulares, porém, sem fins lucrativos, apresentando como principal objetivo, a promoção da solidariedade com base no dever moral. Estas instituições desempenham uma missão fundamental na sociedade, por meio da prestação de serviços considerados essenciais, de forma mais organizada, aos indivíduos que vivem em situação de vulnerabilidade tanto económica, como social, desde que estes não estejam sob administração do Estado ou de qualquer outro órgão público (Segurança Social, 2024).

Entre 2019 e 2020, estavam registadas cerca de 5.511 e 5.476 IPSS, respetivamente, representando um decréscimo relativamente a 2013, em que se registavam 5.584 entidades. Apenas 7,4% do número total de entidades que compunham a Economia Social são IPSS. Por outro lado, como pode ser observado na Figura 3, os serviços sociais (D), representam cerca de 55% das atividades desenvolvidas pelas IPSS, destacando-se, em seguida, o setor da saúde (C) com cerca de 27%, e por fim, o setor da educação (B), com apenas 7,0% (CASES, 2023).

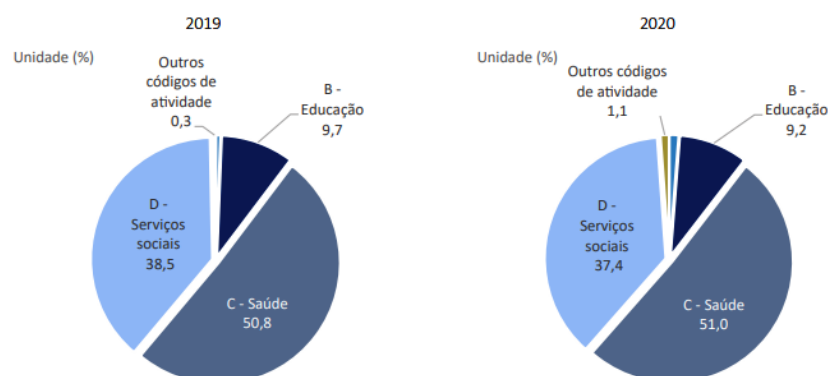
Figura 3 - Distribuição (%) das IPSS, segundo a classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor



Fonte: CASES (2023)

No que diz respeito ao VAB das IPSS (Figura 4), as atividades de saúde (C) destacaram-se, representando aproximadamente 51%, seguidas dos serviços sociais (D), com 37%, e, por fim, a educação (B), com cerca de mais de 9%, apresentando assim uma ligeira alteração da distribuição em função do número de unidades. O VAB da saúde (C) apresentou um aumento de 2,9% no ano de 2020, enquanto o VAB dos serviços sociais (D) e o da educação (B) diminuíram respetivamente para 0,7% e 2,4% se comparados com o ano anterior (CASES, 2023 referente a INE – Conta Satélite da Economia Social, 2019-20).

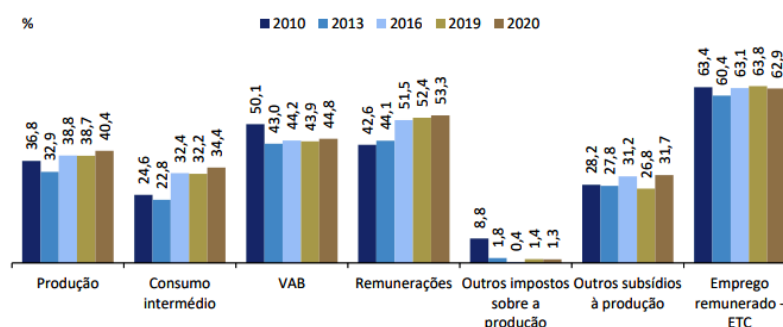
Figura 4 - Distribuição (%) do VAB das IPSS, segundo a Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor.



Fonte: CASES (2023)

As estimativas do emprego remunerado foram similares às do VAB, onde foram registados no mesmo ano um ligeiro crescimento na saúde (C), com cerca de 0,02%, e uma diminuição dos serviços sociais (2,1%) e da educação (1,8%). As IPSS contribuíram de maneira significativa para a Economia Social no ano de 2020, onde representaram mais de 40% da produção e cerca de 44,8% do VAB, 53,3% das remunerações e, por fim, 31,7% referentes a outros tipos de subsídios destinados à produção (Figura 5). Ainda em 2020, segundo a mesma figura, o emprego remunerado das IPSS apresentou um peso ligeiramente inferior ao ano de 2019, cerca de 63,8% do total de empregos remunerados da Economia Social em 2019 e 62,9% em 2020, totalizando aproximadamente 154 mil trabalhadores entre esse período.

Figura 5 - Importância relativa (%) das IPSS na ES



Fonte: INE/CASES (Conta Social da Economia Social 2019-20).

1.6 Enquadramento Legal

Embora as economias sociais e capitalistas sejam de natureza privada, há uma diferença significativa no que diz respeito aos lucros obtidos através do exercício das suas atividades. Diferentemente da economia social, os valores angariados pelas instituições da economia capitalista são apropriados e utilizados diretamente em benefício das próprias organizações. Em contrapartida, os lucros obtidos pelas instituições sociais devem ser revertidos em benefício do bem-estar coletivo (Fernandes, 2016).

A Constituição da República Portuguesa designa Economia Social como “setor cooperativo e social”, e a posse dos recursos financeiros por ela produzidos são unicamente para usufruto da coletividade, não podendo haver apropriação para fins individuais próprios (Social, 2012).

No que respeita às IPSS, estas têm como base legal a Lei de Bases da Economia Social (LBES) — a Lei n.º 36/2013, sancionada em 8 de maio, sendo, atualmente, reguladas pelo Decreto-Lei n.º 172-A/ 2014, sancionado em 14 de novembro, e pela Lei-Quadro nº 36/ 2021 de 14 de junho, do Estatuto de Utilidade Pública.

Segundo o Art. 1º deste Estatuto, as IPSS:

- São pessoas coletivas, de natureza privada, mas sem fins lucrativos;
- Têm a finalidade de promover moralmente a justiça e a solidariedade, com o intuito de garantir esses direitos sociais aos cidadãos;
- Não podem ser administradas por entidades públicas;
- Possuem personalidade jurídica, pelo que têm direitos e deveres.

Embora as IPSS possuam fins solidários ou altruísticos, ainda sim podem exercer outros fins secundários, desde que não sejam lucrativos, e que não sejam incompatíveis com a sua natureza principal, podendo ser desenvolvidos por outras instituições por elas criadas, de modo que os seus resultados económicos sejam destinados de modo exclusivo à subsistência dos fins principais (Lopes, 2022).

Segundo o autor, os direitos subjetivos distinguem-se dos direitos sociais pelo facto de os primeiros serem diretamente aplicáveis a todos os cidadãos, como o direito à vida, ao passo que os direitos sociais são vistos como direitos que o Estado concede consoante a sua capacidade financeira.

Em 2013 foi promulgada a Lei nº 30/2013, de 8 de maio, normatizando as diretrizes da Lei de Bases da Economia Social, Art. 161º da Constituição; conforme disposto no Art. 11º, as entidades que compõem a economia social são beneficiárias de um estatuto fiscal mais flexível,

apresentando um favorecimento estabelecido na lei, em detrimento da sua natureza. No que diz respeito à legislação aplicável, Art. 12º, estas instituições estão sujeitas às normativas nacionais e também às normas estabelecidas pelo interesse geral da comunidade, sem que estes acarretem prejuízos ao princípio da proteção dos setores sociais e do cooperativismo previstos na Constituição. Para que os seus direitos sejam assegurados, as instituições de economia social devem assegurar os elevados níveis de qualidade dos serviços prestados, assim como a segurança e a transparência nos seus processos, Art. 8º.

De acordo com o Estatuto dos Benefícios Fiscais - Artº 66º-A, do Decreto Lei n.º 215/89 (Diário da República n.º 149/1989, 2023), as organizações sociais apresentam um enquadramento fiscal de sujeitos passivos, que se beneficiam de cargas fiscais e de legislação tributária específica e que permitem o gozo de diversos benefícios fiscais quando requerem o estatuto de pessoas coletivas, de organizações não-governamentais ou de equiparação às IPSS (Cases, 2024).

Embora o Estado seja politicamente responsável pela proteção social da sociedade, conforme disposto no Art. 63º da Constituição da República Portuguesa, na prática os recursos financeiros são limitados, e insuficientes para tutelar as atividades desenvolvidas pelas IPSS, de modo que os apoios públicos são de grande importância para a sua sobrevivência, e em muitos casos são tidos como a fonte primária ou única de recursos financeiros dessas organizações (Lopes, 2022).

De acordo com a Portaria nº 860/91, o ato constitutivo das IPSS ocorre por meio de escritura pública, mediante a apresentação dos estatutos elaborados pela instituição, onde fica estabelecida a sua denominação, a forma jurídica e o regime financeiro que serão adotados, a sua sede, bem como a nomeação dos seus órgãos, os seus membros e as suas competências. Posteriormente, segue-se o ato de registo junto à Segurança Social e da Direcção-Geral da Educação, que deve ocorrer dentro do prazo de 60 dias após a verificação dos atos (Diário da República, 1991).

O Art. 34º do Estatuto das IPSS determina que estas estão sujeitas a auditorias, inspeções e fiscalizações por parte do Estado, com base nos termos da Lei, que lhe concede poderes para realizar inquéritos e sindicâncias, com o objetivo de garantir o cumprimento dos objetivos e assegurar a qualidade dos bens e dos serviços prestados (Lopes, 2022).

No que toca aos atos de fiscalização realizados pelo Estado, o Art. 35º do Estatuto das IPSS prevê que, caso seja verificada a prática reiterada de descumprimento ou omissão por parte do órgão de administração aos deveres legais estabelecidos no Estatuto, que acarretem prejuízos aos interesses da organização ou dos seus beneficiários, implica na imediata

destituição dos seus titulares por meio de solicitação judicial impetrada pela Segurança Social, mediante as seguintes situações:

- a) Por inadequação ao restabelecimento da legalidade ou do equilíbrio financeiro da instituição;
- b) Por incumprimento dos objetivos programados, por motivos imputáveis ao órgão de administração;
- c) Por se verificarem graves irregularidades no funcionamento da instituição ou dificuldades financeiras que obstem à efetivação dos direitos dos associados e utentes;
- d) Pela não apresentação das contas do exercício, durante dois anos consecutivos e segundo os procedimentos definidos pelo Art. 14º-A;
- e) Pela não apresentação e ou não aprovação do programa adequado ao restabelecimento da legalidade e do equilíbrio financeiro, nos termos previstos nos n.º 4 e 5 do Art. 14º-A;
- f) Por se verificar a prática de atos gravemente lesivos dos direitos dos associados e utentes e da imagem da instituição.

Os órgãos competentes de fiscalização possuem poderes para determinar coercitivamente o encerramento da instituição ou dos serviços por ela prestados, mediante comprovação de atos de ilegalidade durante o exercício das suas atividades, nomeadamente, instalações inadequadas, e condições severas de insalubridade, higiene e segurança que comprometam o conforto dos beneficiários que usufruem dos serviços, conforme disposto no Art. 37º do Estatuto das IPSS (Decreto-Lei n.º 119/83).

2. DIGITALIZAÇÃO

De acordo com as definições do dicionário de língua portuguesa, a digitalização é o ato ou efeito de digitalizar através da conversão para o formato digital, de textos, imagens e outros tipos de informação, de modo que possam ser aplicados aos processos de trabalho por meio de processamento por computador, ou através da utilização de outros dispositivos eletrônicos com acesso à Internet (Infopédia Dicionários Porto Editora, 2024).

O termo digitalização surgiu em meados do século XX, para designar o processo de integração do uso das tecnologias digitais por meio da digitalização de tudo que possa ser digitalizado, transformando o que é analógico em digital (Hagberg et al., 2016), de modo que os processos de interação, comunicação e outras funções e modelos de negócio se tornem digitais, visando obter receitas, e melhorar os negócios através da substituição dos seus processos (Branca et al., 2020).

A aceleração do processo de digitalização, que tem ocorrido nas últimas décadas, tem revolucionado em vários aspetos da vida quotidiana das pessoas. A transformação digital motivada pela inovação e pelo progresso tecnológico, estão a transformar a sociedade, o mercado de trabalho e a maneira como iremos trabalhar no futuro (Comissão Europeia, 2020).

Para Shpak et al. (2020), a digitalização é um fator crucial para o desenvolvimento das instituições, pois promove a simplificação dos processos de trabalho por meio do tratamento de informações em larga escala, de modo automatizado, tornando os processos mais rápidos e eficazes, através da desmaterialização dos documentos, de forma que os dados se tornem mais acessíveis a todas as áreas da instituição (Henriette et al., 2015).

A digitalização impacta diretamente na estrutura organizacional e nos Recursos Humanos das organizações, pois promove a evolução das tarefas de acordo com as novas competências digitais adquiridas (Kohli et al., 2011). Porém, uma vez que as capacidades digitais são consideradas uma espécie de tecnologia da informação, não é possível identificar, definir ou medir as capacidades dos seus utilizadores (Henriette et al., 2015). Diante disso, a implementação das iniciativas de digitalização torna-se demasiado difícil e complexa, não somente em virtude da ausência de competências digitais locais, mas também em detrimento de ambientes organizacionais díspares, e das limitações tecnológicas (Cresswell et al., 2024).

O processo de digitalização apresenta uma das mudanças corporativas mais significativas ao longo dos últimos tempos (Hagberg et al., 2014), pois permite um relacionamento mais próximo com os clientes, de modo que possa suprir as suas necessidades de forma mais rápida e eficaz (Reinartz & Imschloss, 2017), tornando-se um fator crucial para

a sua satisfação (Hagberg et al., 2016), principalmente no que diz respeito à geração conhecida como nativos digitais, formada por indivíduos que possuem contacto com as tecnologias desde o seu nascimento, o que os torna cada vez mais exigentes no que diz respeito à rapidez e à qualidade dos serviços (Henriette et al., 2015).

A implementação da digitalização é considerada uma das estratégias fundamentais para garantir que as organizações tenham competitividade, uma vez que se avança para uma era cada vez mais tecnológica em decorrência do processo de globalização; permite que as instituições obtenham vantagem estratégica através da minimização dos erros humanos, considerados armadilhas da racionalidade humana limitada (Sommarberg & Mäkinen, 2019).

A digitalização dá-se através da junção de tecnologias novas e avançadas que possibilitam uma completa integração entre os sistemas físico e digital, o que na prática exige uma reestruturação de processos, tornando-os mais ágeis e dinâmicos (Almeida et al., 2020).

Os processos digitais permitem às organizações obterem dados imprescindíveis para a análise e compreensão das suas estruturas socioeconómicas (Geada & Anunciação, 2021), o que, por sua vez, permite identificar, captar e compartilhar a sua rede de conhecimento interno, de forma mais sistémica, de modo que este gere valor, e por consequência, se torne um fator de competitividade (Júnior & Cândido, 2020).

Embora as revoluções tecnológicas tenham proporcionado progresso e prosperidade para as organizações ao longo dos últimos anos, é de extrema importância que seja realizada uma análise aprofundada antes da implementação da digitalização, para que se verifique quais as suas reais vantagens e benefícios, tanto sociais como ambientais, a sua influência nas estratégias, e os seus impactos nos resultados (Cardinali & De Giovanni, 2022).

A implementação da digitalização exige um planeamento minucioso antes, durante e após a introdução das tecnologias digitais, mas também o seu alinhamento e acompanhamento contínuo com todos os seus utilizadores (Alvarenga et al., 2022).

Segundo Dalenogare et al. (2018), as tecnologias digitais por si só, não representam influência no desempenho das organizações, uma vez que os fatores humanos possuem interferência direta nesse processo, e podem vir a tornar-se, tanto agentes facilitadores que potencializam os resultados, quanto apresentarem o efeito totalmente oposto.

A digitalização tornou-se um fator imperativo para o sucesso das organizações, trazendo consigo inúmeros desafios, principalmente no que toca ao uso correto das capacidades digitais já existentes, além da constante necessidade de aprendizagem das novas tecnologias que surgem diariamente (Warner & Wäger, 2019). Os avanços tecnológicos acabam por exercer uma forte pressão para que os processos de digitalização sejam desenvolvidos de forma ainda

mais rápida, o que na prática exige um elevado grau de dinamismo e capacidade de adaptação por parte das instituições, de modo que essa transição se concretize de forma equilibrada e bem-sucedida (Helfata & Raubitschekb, 2018).

De acordo com Warner & Wäger (2019), a digitalização possibilita a criação de recursos digitais mais potentes, que promovem um efeito radicalmente transformador nas atividades económicas das organizações, estimulando a inovação e criando novos modelos de negócios. A necessidade de implementação da digitalização nas áreas sociais surge da necessidade de melhoria na qualidade dos serviços, e na urgência generalizada em dar resposta às necessidades da sociedade (Vujovic et al., 2024).

A digitalização proporciona uma ampla rede de melhorias na comunicação e no fluxo de informações (Cresswell et al., 2024), permitindo uma economia considerável de tempo e recursos, que permitem o aperfeiçoamento dos processos administrativos ocasionando uma maior agilidade, transparência, eficácia e eficiência das instituições sociais. Contudo, em alguns casos, as evidências mostram que esse processo pode agravar de modo significativo os problemas previamente existentes nas organizações, criar novos problemas que exijam soluções diferentes (Alvarenga et al., 2022).

Embora a digitalização permita viabilizar a inclusão digital da população a médio e longo prazo, por outro lado, pode aumentar de modo exacerbado o risco de desigualdades sociais, principalmente nos agregados familiares com rendimentos mais baixos, uma vez que estes possuem menos possibilidades de acesso às TIC e à Internet (Hosny & Sollaci, 2022).

Para Sommarbergö & Mäkinen (2019) há dois fatores cruciais a ser considerados durante o processo de digitalização, o primeiro deles é o grau de perceção dos impactos por parte dos seus utilizadores, e o segundo é obtido através da análise dos fatores desencadeados durante a sua implementação. Os autores afirmam ainda que a digitalização apresenta um impacto disruptivo nas organizações, causando perturbações significativas na qualidade dos serviços prestados, e na estrutura dos modelos de negócio, uma vez que a introdução de novas tecnologias acaba por perturbar o desempenho das tarefas quotidianas. As mesmas acabam por se tornar mais onerosas e com maior dispêndio de tempo, fazendo com que os seus utilizadores diretos não usufruam dos seus benefícios de imediato, o que na prática pode vir a tornar-se uma ameaça à sustentabilidade dos processos de digitalização (Cresswell et al., 2024).

A digitalização possui três funcionalidades principais que possibilitam a criação e a captura de oportunidades que geram valor para as organizações. A primeira trata-se da recolha de dados operacionais mais fidedignos e com menor propensão a erros, uma vez que os níveis de intervenção humana são significativamente reduzidos, e os erros evitados. A segunda, a

conectividade, que possibilita a partilha de informações em tempo real entre diversos setores da instituição, proporcionando mais agilidade e eficiência operacional. Por fim, a capacidade de transformar os dados em informações valiosas, utilizadas como diretrizes para o direcionamento dos processos de gestão (Parida et al., 2019).

2.1 Digitalização em Portugal

Em 2018, a União Europeia emitiu uma Recomendação Específica por País (REP) e uma *Corporate Social Responsibility* (CSR), direcionadas a Portugal, reforçando a importância do desenvolvimento tecnológico e também do aperfeiçoamento da literacia digital da população do país, após detetar a relutância da população portuguesa na adesão e utilização de tecnologias digitais (Molinuevo, 2020).

O Governo de Portugal já tinha promulgado, em 26 de julho de 2017 a Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2017, aprovando a Estratégia TIC 2020 e o seu respetivo plano de ação, estabelecendo as diretrizes para elaboração das estratégias digitais do país (Resolução 108/2017). Visando dar continuidade à transição para uma sociedade digital, o Governo prorrogou o mandato do projeto denominado “Conselho para as Tecnologias de Informação e Comunicação na Administração Pública (CTIC)”, responsável pela elaboração do plano estratégico de Transformação Digital da Administração Pública e pelo plano de ação, através do seu Plano de Ação Transversal (Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2021).

De acordo com dados do CIRIEC, a Economia Social tem apresentado um aumento expressivo de investimentos na implementação e utilização de tecnologias digitais direcionadas à expansão das suas atividades económico-sociais (Ciriec, 2024).

A Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), em 2022, fez um acordo de cooperação com a empresa F3M *Information Systems*, S.A., com o objetivo de fomentar o processo de digitalização no Setor Social, através do desenvolvimento de soluções tecnológicas e suporte digital direcionados ao cuidado dos utentes, visando assegurar uma prestação de serviços mais segura e eficaz (F3M Information Systems, 2022).

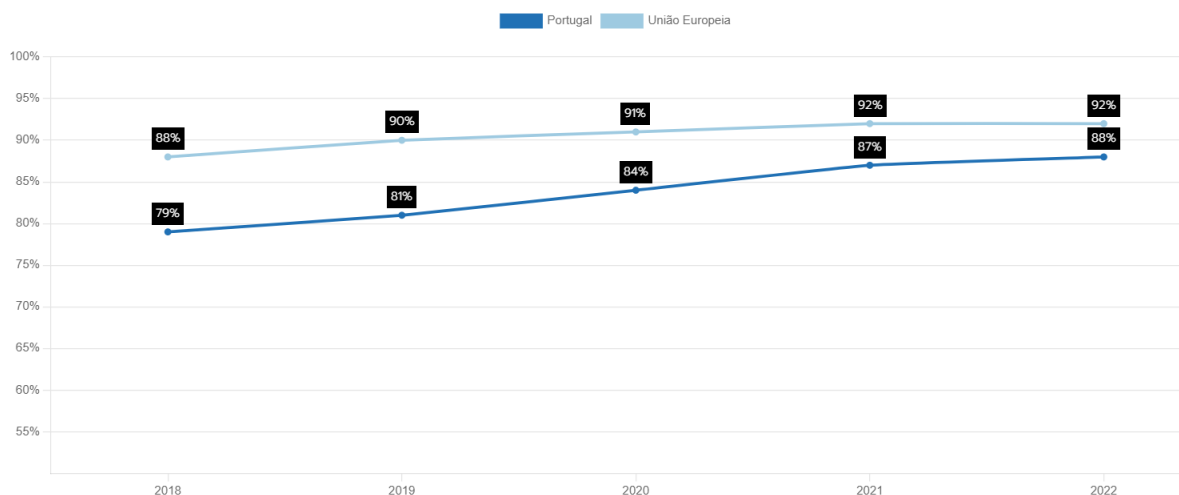
O processo de digitalização nas organizações sociais não se resume meramente à adoção de ferramentas digitais; é necessário incluir sistemas de Controlo de Gestão que possibilitem criar estratégias de gestão, através da implementação de ações que permitam realizar o Planeamento, Organização, Controlo e Direcionamento das atividades, de modo a que promovam o seu alinhamento com os propósitos da digitalização (Alves, 2022).

Segundo dados do INE, apresentados na Figura 6, 88% dos agregados familiares portugueses informaram possuir Internet em casa, sendo que 81,7% desses utilizadores

possuem uma conexão de banda larga. A população com faixa etária entre os 16 e os 74 anos, objeto de análise, utilizaram a Internet principalmente para fins de estudo e aprendizagem (INE, 2020).

Figura 6 - % de Agregados familiares com ligação à internet

Portugal está muito próximo da média da UE em relação ao número de lares com acesso à Internet.
88% das famílias já têm acesso.



Fonte: ACEPI (2023)

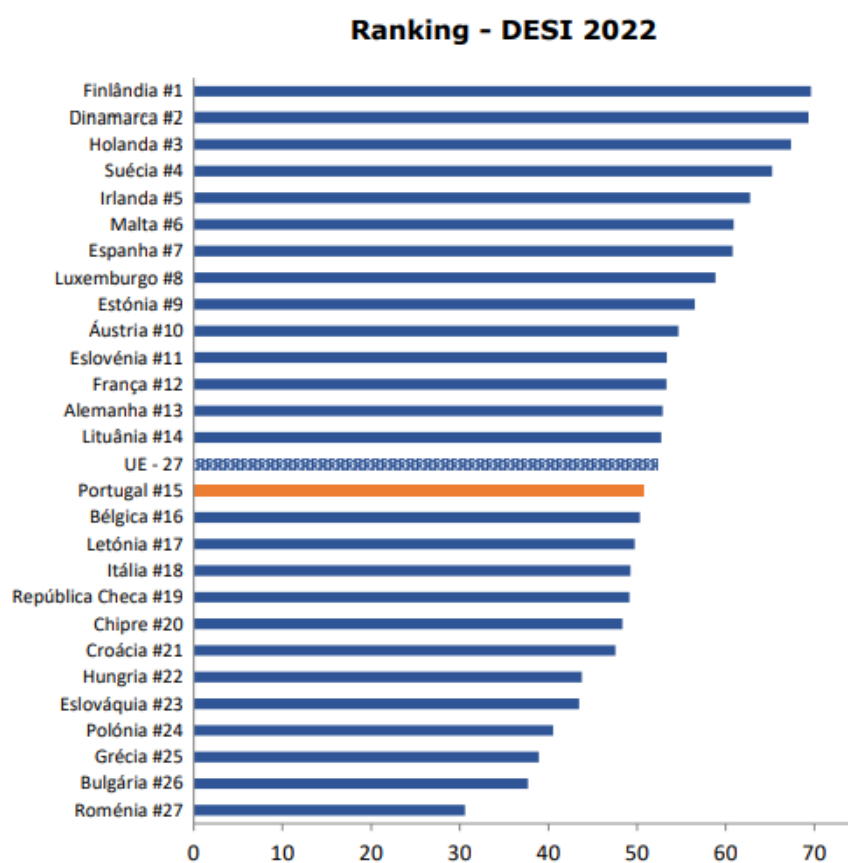
Portugal obteve um aumento significativo nos indicadores de Competências Digitais no ano de 2021, apresentando resultados acima da média em relação a outros países da Europa, onde foi constatado que 55% dos portugueses possuem conhecimentos básicos de competências digitais. O estudo concluiu ainda que 70% das Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas possuem o nível básico de digitalização, muito similar aos demais países europeus (Acepi, 2023).

Além das dificuldades de acesso à Internet, os estudos realizados pela Estratégia TIC 2020 concluíram que Portugal necessita rapidamente de alfabetização digital; por esse motivo, o país incluiu um pacote de medidas para erradicar a iliteracia digital, com intuito de promover a inclusão digital de crianças, adolescentes e os desfavorecidos (Molinuevo, 2020). Têm-se tornado cada vez mais evidente o aumento no número de IPSS que tem aderido ao processo de digitalização, seja pelo compromisso com a sustentabilidade e preservação ambiental através da redução do uso de papel, mas também em prol da otimização dos seus processos administrativos, tornando-os mais simples, rápidos e eficazes, o que na prática acaba por impactar de maneira significativa na redução de custos (TSR, 2021).

A digitalização promove oportunidades de melhoria na produtividade das organizações, potenciando os seus mecanismos de inovação, e reduzindo os seus custos (IAPMEI, 2023).

De acordo com a Comissão Europeia (2022), o *Digital Economy and Society Index* (DESI) de 2022, aponta que Portugal ocupa a 15ª posição no *ranking* de entre os 27 Estados-membros, o primeiro país abaixo da média europeia (Figura 7), destacando-se no aumento significativo de especialistas em TIC, com um percentual de 4,7%, aproximando-se da média da União Europeia, que possui 4,5%. Embora tenha havido essa considerável subida de posição, ainda existem inúmeras disparidades entre as empresas e as pessoas, no que toca a adoção e utilização de tecnologias digitais (Portugal INCoDe.2030, 2024).

Figura 7 - Ranking Digital Economy and Society Index 2022

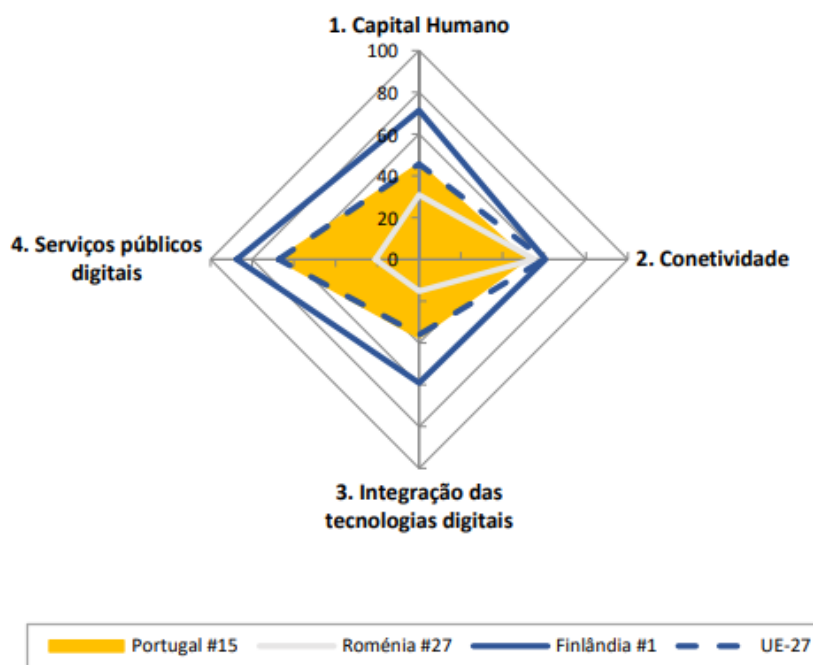


Fonte: Comissão Europeia (2022)

Portugal tem registando melhorias consideráveis tanto nas dimensões, quanto nas classificações globais da DESI (Figura 8). Em comparação com a média da UE-27, Portugal apresentou os melhores resultados nas dimensões de Integração de Tecnologias Digitais e dos Serviços Públicos Digitais; porém, no que diz respeito à dimensão da Conectividade, Portugal

apresentou o pior desempenho, enquanto nas dimensões relacionadas ao Capital Humano, o país manteve-se equiparado à média dos demais países da UE-27 (Comissão Europeia, 2022).

Figura 8 - DESI 2022 – Evolução recente e comparações internacionais

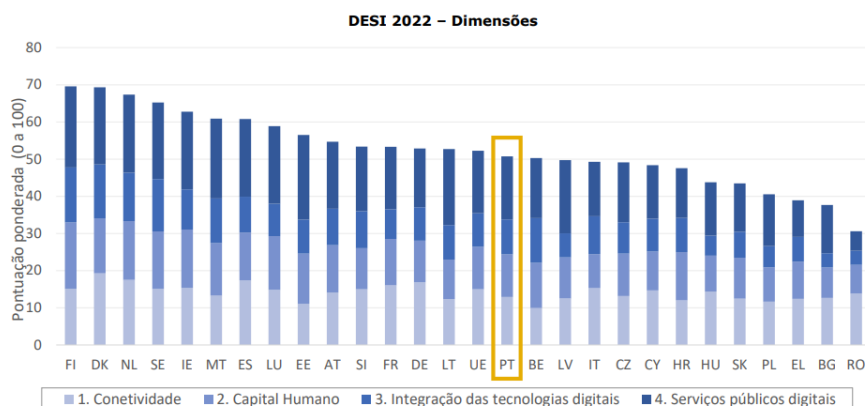


Fonte: Comissão Europeia (2022)

O Capital Humano é o indicador utilizado pela DESI para medir a dimensão das competências digitais de uma determinada população. De acordo com os dados apresentados na Figura 9, Portugal encontra-se no 14.º lugar entre os demais 27 países da UE, alcançando 4 posições à frente em relação ao ano anterior. Isso deu-se pelo aumento expressivo na percentagem de portugueses que adquiriram competências digitais básicas. Por outro lado, o desempenho na dimensão da Conectividade apresentou uma queda considerável no ranking, passando da 15ª para a 18ª posição, em função do baixo desempenho dos indicadores de 5G e da Banda Larga. Apesar de ser o país que ocupa a 3ª posição no quesito cobertura de fibra ótica, Portugal ainda se encontra muito atrás da média da UE. Portugal apresentou ainda um crescimento notável relativamente à dimensão da Integração das Tecnologias Digitais, subindo da 17ª para a 12ª posição, ocupando um lugar cimeiro nesse indicador após registar resultados muito acima da média da UE, especialmente no que toca ao número de empresas que apresentaram comunicações por meio eletrónico, bem como que utilizam as TIC para promoverem a sustentabilidade. No que se refere à dimensão dos Serviços Públicos Digitais, Portugal manteve a 14ª posição, em relação à edição anterior ocorrida em 2021. Embora o

percentual de utilização dos serviços governamentais em formato digital tenha aumentado cerca de 2%, os serviços ainda permaneceram drasticamente abaixo da média da UE (Comissão Europeia, 2022).

Figura 9 - DESI 2022 – Dimensões



Fonte: Comissão Europeia (2022)

Para melhor ilustrar o desempenho de Portugal em relação aos indicadores do DESI 2022, sintetiza-se a Tabela 2, exemplificando os pontos positivos e negativos do país face à média apresentada pelos demais países da UE-27.

Tabela 2 - DESI 2022 – Melhores e Piores desempenhos face à média da UE

Melhores e piores desempenhos de Portugal face à EU-27	Indicador no DESI 2022	Dimensão no DESI 2022	Diferença de Portugal face à média da EU-27 (p.p)
5 melhores desempenhos	Adesão à banda larga fixa, pelo menos, 100 Mbps	Serviços públicos digitais	27,3
	Cobertura de rede fixa de capacidade muito elevada (VHCN)	Integração das tecnologias digitais	20,3
	TIC para sustentabilidade ambiental	Integração das tecnologias digitais	19,6
	Partilha de informações por via eletrónica	Conectividade	13,8
	Formulários pré-preenchidos	Conectividade	11,3
5 piores desempenhos	Adesão à banda larga fixa, pelo menos, 1 Gbps	Conectividade	-5,7
	Utilizadores de serviços de administração pública em linha	Integração das tecnologias digitais	-5,9
	Índice de preços da banda larga	Conectividade	-14,3
	Faturação eletrónica	Serviços públicos digitais	-14,8
	Cobertura 5G	Conectividade	-65,8

Fonte: Adaptado de (Comissão Europeia, 2022)

2.2 Literacia e Acessibilidade Digital

A literacia digital tornou-se fundamental para a sobrevivência num mundo digitalizado. É de suma importância capacitar indivíduos de várias idades, para que possam adaptar-se aos impactos da digitalização, tanto no que toca o seu bem-estar, quanto ao funcionamento dos sistemas tecnológicos, de modo a incentivar a utilização saudável das tecnologias digitais, de forma mais segura e construtiva (Comissão Europeia, 2020).

Para acelerar o processo de digitalização da sociedade é necessário investir em programas de capacitação e inclusão digital dos cidadãos através da educação, promovendo o estímulo à formação de novas competências digitais, desenvolvendo a literacia digital da população, e por fim, promovendo a digitalização dos setores públicos e privados (Recuperar Portugal, 2024).

A sociedade digital e o uso das tecnologias digitais promovem novas aprendizagens diariamente, proporcionando inúmeras possibilidades de trabalho e entretenimento. Entretanto, esse processo enfrenta vários desafios no que toca à transformação digital. Por esse motivo, a União Europeia vem promovendo a integração entre o mundo digital e a sociedade, de modo que todos possam gozar a liberdade e os princípios da proteção e da igualdade, sem serem deixados para trás. Diante desse contexto, foi criada a Década Digital da Europa, que visa assegurar que todas as pessoas tenham acesso à inovação e às tecnologias digitais (Comissão Europeia, 2021).

Os principais objetivos da Década Digital da Europa são:

- Expandir a conectividade;
- Desenvolver as competências digitais da população;
- Promover a transformação digital nas empresas e nos serviços públicos;
- Estimular a formação de profissionais altamente qualificados;
- Criar infraestruturas seguras e mais sustentáveis;
- Tornar o mundo digital seguro e protegido;
- Investir na cibersegurança;
- Promover a inclusão digital, e o acesso às tecnologias.

A transformação digital impacta diretamente na vida quotidiana das pessoas, pois promove constantes mudanças na sociedade e na economia, tornando necessária uma constante reestruturação nos sistemas de ensino do país, e possibilitando assim, alcançar níveis mais elevados no que diz respeito às habilidades de manuseio de tecnologias, e também no desenvolvimento de capacidades digitais por parte da população (Comissão Europeia, 2020).

De acordo com dados obtidos pela *International Association for the Evaluation of Educational Achievement* (IEA ICILS, 2018), durante o segundo ciclo do estudo internacional de alfabetização em informática, apenas 2% dos alunos aprimoraram a sua capacidade de avaliação crítica das informações obtidas *online*, demonstrando que os jovens não apresentavam sequer o nível básico de proficiência nas competências digitais. “*Digital natives are not digital experts: Young people do not develop sophisticated digital skills just by growing up using digital devices*” (IEA ICILS, 2018, p.10).

A pandemia de COVID-19 foi o grande impulsionador para a criação, implementação e utilização das tecnologias digitais, que consequentemente aumentaram a necessidade de investimentos no desenvolvimento da literacia digital (Comissão Europeia, 2020)

2.3 Impactos da Digitalização na Sustentabilidade

Segundo Mäkitie et al. (2023), a inovação digital é primordial para a sustentabilidade, pois promove modificações que conduzem a uma série de mudanças de cunho estrutural, capazes de causar efeitos ambientais positivos por meio da redução significativa do consumo de papel. Além disso, as instituições acabam por obter o benefício da imagem, uma vez que adquirem o rótulo de empresas sustentáveis perante os seus consumidores (Oliveira et al., 2021).

Contrariamente, De Giovanni (2021) refere que a implementação das tecnologias digitais pode ser prejudicial tanto para as esferas sociais como ambientais, tendo em vista o aumento considerável do consumo de energia, que contribui significativamente para o aumento das crises climáticas, e também por apresentarem um futuro incerto e questionável do ponto de vista da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Diante desse contexto, é imprescindível a adoção da “Digitalização Responsável”, realizada através de uma análise minuciosa das implicações e efeitos que a digitalização promove no meio ambiente e nas metas sociais, antes da sua execução. Em contrapartida, segundo a Comissão Europeia (2020), a utilização de tecnologias digitais é fundamental para a concretização do Pacto Ecológico Europeu, que visa alcançar a neutralidade climática até o ano de 2050, pois são grandes agentes facilitadores da transição para a economia ecológica, que se dará através da alteração do modelo de economia circular para a descarbonização. Em 2016, Portugal aderiu ao Plano Nacional Energia e Clima – PNEC 2021-2030, tornando-se o primeiro país europeu a assumir os objetivos da União Europeia de alcançar a neutralidade carbónica até o ano de 2050; essas metas foram antecipadas para 2045, após a alteração da Lei de Bases do Clima, ocorrida em dezembro de 2021 (Comissão Europeia, 2024).

3. METODOLOGIA

3.1 Objetivos e Metodologia

Segundo Prodavov e Freitas (2013), a ciência é composta pelo conjunto de atitudes e atividades racionais que visam dirigir um conhecimento sistemático e limitado. Porém, com a possibilidade de ser submetido a uma verificação, trata-se de uma forma de sistematização do conhecimento, um conjunto de várias proposições lógicas e correlacionadas sobre o comportamento dos fenómenos objeto de um determinado estudo.

A investigação segundo Quivy (1998), representa algo do que se está à procura, é um caminhar em direção ao conhecimento, para o qual devemos sempre levar em consideração todas as dúvidas, incertezas e hesitações que ela implica. O autor defende ainda que a investigação científica apresenta várias etapas, sendo elas: a pergunta de partida, a etapa da exploração onde são realizadas as leituras e as entrevistas exploratórias. Posteriormente é identificada a problemática, inicia-se a construção do modelo de análise, a observação, a análise das informações, e por fim as conclusões.

A metodologia de pesquisa desempenha um papel essencial no planeamento e direção da investigação, tornando-se uma componente crucial para o avanço do conhecimento científico nos mais diversos campos de estudo. É considerado um fator crítico na garantia do controlo da qualidade, validação, e da credibilidade da investigação científica e académica, através da definição de uma série de diretrizes técnicas para que os investigadores conduzam os seus trabalhos de modo metódico e pragmático.

A digitalização de uma empresa é um ato contínuo que se inicia através da transformação dos seus processos, operações e sistemas, mediante a implementação e utilização de recursos tecnológicos digitais que possibilitem a simplificação e otimização dos seus processos. Todavia, esses objetivos podem variar à medida que a empresa evolui e as tecnologias avançam. Diante desta premissa, e com o intuito de responder à pergunta de partida “Quais os impactos da implementação da digitalização nas candidaturas ao Infância de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS (Ano letivo 2024/2025)?”, definiram-se os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Analisar os resultados da implementação do processo de digitalização nos serviços administrativos de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS.

Objetivos Específicos:

- Analisar as dificuldades e as barreiras percebidas pelos Encarregados de Educação durante o processo digital de candidatura ao Infantário (ano letivo de 2024/2025) e quais os seus efeitos na efetivação das inscrições e no seu índice de satisfação.
- Analisar o grau de comprometimento operacional dos recursos humanos e os impactos financeiros decorrentes da implementação do processo de digitalização para as candidaturas digitais ao Infantário para o ano letivo de 2024/2025.
- Encontrar um conjunto de soluções para as problemáticas enfrentadas, visando promover melhorias na qualidade dos serviços prestados.

Para melhor responder à pergunta de partida, optou-se pela realização de um estudo de caso, pois possibilita uma investigação aprofundada dos fenómenos sociais de maior complexidade, através da utilização de técnicas de observação direta e sistematizada dos processos organizacionais e administrativos ocorridos na organização (Yin, 2001), promovendo assim uma maior capacidade de exploração e obtenção de novas descobertas (Lune & Berg, 2017).

A metodologia utilizada foi a mista, mediante a combinação dos métodos de pesquisa quantitativo e qualitativo, por ser considerada a mais eficaz para a obtenção de resultados (Creswell, 2012). A combinação dos métodos de recolha, análise e interpretação dos dados possibilitam obtermos uma visão mais completa do cenário de investigação, através da observação dos fenómenos por meio de diferentes perspetivas (Shorten & Smith, 2017), ampliando assim a sua compreensão.

Através da integração e sinergia de múltiplas fontes de dados, promove-se melhor a expansão do estudo, com o intuito de resolver os problemas mais complexos da investigação com a profundidade e a amplitude suficientes para produzir uma maior certeza na sua conclusão (Dawadi et al., 2021). A utilização dos métodos quantitativos e qualitativos dificilmente poderiam responder às questões de investigação se fossem utilizados individualmente (Shorten & Smith, 2017).

Segundo (Creswell, 2017), a elaboração de uma pesquisa de métodos mistos requer a utilização de quatro estratégias de seleção para composição dos critérios de investigação qualitativa/quantitativa:

- (1) Estabelecer a ordem de recolha dos dados;
- (2) Definir a prioridade da recolha de dados;

- (3) Definir o momento em que os dados e os resultados serão integrados;
- (4) Definir a perspectiva teórica a ser utilizada.

3.1.1 Componente Qualitativa

A pesquisa qualitativa permite que a recolha das informações seja realizada diretamente no ambiente onde ocorre o fenómeno, e a avaliação dos dados seja realizada de modo indutivo, possibilitando uma análise minuciosa das experiências obtidas através das perspetivas dos participantes. Desta forma, é possível compreender as problemáticas enfrentadas mediante uma recolha de dados detalhada, resultando numa melhor compreensão social, histórica e cultural, que permitirá obter um maior entendimento do significado que, cada um dos seus intervenientes atribuem às experiências, ao vivenciarem os fenómenos, resultando numa análise mais flexível (Creswell, 2012).

Utiliza múltiplos métodos, atribuindo uma abordagem de interpretação dos fenómenos de acordo com as percepções que os participantes que os presenciam possuem dos mesmos. Está associado a uma conceção de estudo mais holística, voltada para os seres humanos, onde cada realidade é baseada nas percepções individuais de cada pessoa e muda de acordo com o tempo (Fortin, 2009).

De acordo com Lune & Berg (2017), os procedimentos qualitativos possibilitam o acesso ao conhecimento não quantificável sobre indivíduos reais, procurando encontrar padrões de entre os diversos casos, através da análise minuciosa de como as pessoas aprendem e compreendem a si mesmas e aos outros. Um dos métodos de recolha de informação recorre a entrevistas. Segundo os autores, há três tipos de entrevistas: a entrevista estruturada, que apresenta um padrão formal e altamente estruturado, a entrevista não estruturada, que é realizada de modo informal ou não diretivo, e a entrevista semiestruturada, que ocorre de modo guiado, ou direcionado.

3.1.2 Componente Quantitativa

A pesquisa quantitativa permite a obtenção de resultados através da análise detalhada da relação entre as variáveis propostas para a investigação (Creswell, 2012). Tem por objetivo estabelecer fatos e evidências que possibilitem o apuramento dos resultados através da análise de hipóteses ou preposições teóricas (Fortin, 2009). Enquanto a metodologia qualitativa procura compreender o “porquê” e o “como”, a quantitativa procura identificar o “o quê”, para obter parâmetros para medir os padrões entre as amostras (Lune & Berg, 2017). Uma abordagem quantitativa possibilita a obtenção de uma visão mais ampla para o estudo, fornecendo

resultados mais objetivos através da recolha de dados de um grande número de participantes, permitindo assim a generalização dos resultados para uma população mais ampla (Dawadi et al., 2021).

As pesquisas quantitativas são as mais apropriadas para mensuração de medidas que sejam quantificáveis sobre determinada amostra, possibilitando uma abordagem mais dedutiva, e a realização de testes de hipóteses (Dal-Farra & Lopes, 2014).

De acordo com (Creswell, 2017), as pesquisas quantitativas permitem aos investigadores identificarem os problemas de estudo através da tentativa de explicação dos seus fenómenos, realizada com base na análise de tendências e padrões de resposta, e observando como essas variações influenciam cada indivíduo. Segundo o autor, a pesquisa quantitativa permite:

- Descrever os problemas de pesquisa com base nas suas tendências, ou através da análise da relação entre as suas variáveis.
- Sugerir perguntas que justifiquem o problema de pesquisa, e definam o estudo (declaração de propósito e hipóteses).
- Formular os objetivos de pesquisa através de perguntas e hipóteses específicas que permitam a sua medição e observação.
- Realizar a recolha de dados numéricos da maior amostra possível, através da utilização de perguntas e respostas previamente definidas.
- Realizar a análise estatística dos dados, para identificar as suas tendências através da comparação dos grupos, da relação entre as suas variáveis, e comparação dos resultados obtidos com as pesquisas anteriores.
- Apresentar uma estrutura fixa, com padrões e critérios de avaliação objetivos e imparciais.

No presente estudo, a componente qualitativa concretizou-se através da realização de entrevistas semiestruturadas em modo presencial, com as duas colaboradoras da Secretaria. Por sua vez, a componente quantitativa, pressupôs a utilização de um inquérito por questionário (aplicado por contacto telefónico ou presencialmente preenchido na secretaria pela investigadora diretamente no formulário do *Google Forms* elaborado para o efeito) , destinado aos encarregados de educação dos candidatos ao infantário. A escolha destas duas opções deveu-se a motivos de inclusão, tendo em consideração a necessidade de tornar o inquérito acessível a todos os encarregados de educação, mesmo os que não têm facilidade de acesso a

meios informáticos e à internet, uma vez que o estudo aborda questões sobre literacia digital e acesso à internet.

De modo a complementar as metodologias de pesquisa supracitadas, foi ainda realizada análise documental da Ficha de Inscrição e da Circular, enviadas aos encarregados de educação, com o objetivo de avaliar, respetivamente, o grau de complexidade do seu preenchimento, bem como a ordenação da informação disponibilizada aos candidatos. Pôde-se, assim, proceder à elaboração de uma base de dados que possibilitasse identificar e evidenciar os principais indicadores que interferiram na comunicação entre as partes, e que culminaram nas inúmeras interpretações, diferentes da original, referentes ao processo de seleção (Bardin, 2020). A análise documental faz-se para a compreensão da problemática estudada, uma vez que promove o aprofundamento entre a realidade empírica e a teórica, através da recolha sistemática de informações (Guerra, 2006).

3.2 Entrevista

As entrevistas proporcionam uma fonte de exploração mais aberta, flexível e aprofundada sobre os aspetos mais relevantes do entrevistado, de forma a compreender profundamente sobre as suas perceções e experiências (Roberts, 2020).

Para (Creswell, 2017), a conceção das entrevistas é um fator crucial para a construção de uma entrevista bem-sucedida, capaz de fornecer respostas sólidas aos pesquisadores. Desse modo, devem seguir-se alguns critérios que possibilitem a obtenção de dados, sendo: (a) a preparação para a realização da entrevista, (b) a elaboração eficaz das questões de pesquisa, (c) a implementação da entrevista.

A preparação da entrevista é um fator crucial para o seu sucesso (Turner, 2010). Neste sentido, McNamara (2009) defende a importância das etapas de preparação, e sugere algumas recomendações como sendo um dos principais e inequívocos fatores para captação de respostas satisfatórias que permitam o desenvolvimento da investigação de modo mais eficaz, através da quebra das barreiras entre o entrevistar e o entrevistado (Tabela 3).

Tabela 3 - Recomendações para a entrevista

Etapas de Preparação	Recomendações	Implementação
Escolher um ambiente em que não haja distrações;	A redação da entrevista deve ser aberta, para que os entrevistados se sintam confortáveis em utilizar o seu vocabulário próprio	Verificar o funcionamento do gravador (se usado)
Explicar de forma clara os objetivos da entrevista;	As perguntas devem ser elaboradas de forma neutra, evitando palavras que possam influenciar os entrevistados de alguma forma	Realizar uma pergunta de cada vez
Informar sobre os termos de confidencialidade;	As perguntas devem ser realizadas de forma pausada, uma de cada vez	O entrevistador deve permanecer neutro, sem demonstrar reações emocionais às respostas
Explicar o formato em que ocorrerá a entrevista;	As perguntas devem ser elaboradas de forma clara e objetiva, e também incluir termos específicos que componham o objeto do estudo, e a cultura organizacional e a cultura do entrevistado	Estimular os entrevistados por meio da linguagem corporal, por meio de eventuais acenos positivos com a cabeça
Informar o tempo de duração da entrevista;	Ter cautela na utilização do "Por que"	Cuidado com as expressões faciais ao realizar as anotações, para não demonstrar as emoções como por exemplo: indignação, felicidade ou surpresa, para não interferir nas respostas futuras
Facultar o seu contacto para caso queiram ligar;	-	Sempre informar quando houver a mudança de tópico
Verificar se os entrevistados possuem alguma dúvida;	-	Manter o foco na entrevista, evitando que o entrevistado disperse as respostas para outros assuntos ou tente conduzir a entrevista
Transcrever as respostas, não tentar apenas memorizá-las	-	-

Fonte: Adaptado de McNamara (2009)

4 ESTUDO DE CASO

A entidade objeto do presente estudo de caso, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS, que atua no distrito de Setúbal há 37 anos, prestando serviços de assistência à primeira e segunda infância, jovens e terceira idade. Disponibiliza uma oferta de atividades de educação física, intelectual, espiritual e moral aos utentes que frequentam respetivamente as respostas sociais de Creche e Pré-escolar, Atividades de Tempos Livres – ATL, Centro de Dia e Apoio Domiciliário.

A IPSS apresenta inúmeros desafios operacionais e de gestão originados pelos recursos financeiros limitados e pela ausência de incentivos públicos e doações. Além disso, outros fatores afetavam drasticamente este cenário, dentre eles, a iliteracia digital e a metodologia de trabalho conservadora exercida pela Direção anterior, que apresentava uma grande resistência à mudança, que na prática acabava por retardar significativamente o processo de evolução tecnológica.

Em meados do ano 2020, uma nova Direção e presidência assumiram a gestão da instituição, apresentando uma forma de gestão mais aberta e receptiva à mudança, porém, se depararam com inúmeras dificuldades tanto a nível orçamentário, quanto organizacional.

Diante dessa premissa, os obstáculos foram sendo dissipados gradativamente, de modo que se tornasse possível a implementação de soluções tecnológicas que permitissem solucionar as graves problemáticas enfrentadas, principalmente a nível financeiro e de gestão, decorrentes da total ausência de metodologias e sistemas que realizassem o tratamento de dados e das informações da empresa.

Após uma análise minuciosa das atividades desempenhadas, bem como, do funcionamento das rotinas administrativas e operacionais desenvolvidas pela instituição, foi constatada a urgência na adoção de sistemas que permitissem promover a gestão das informações obtidas durante os processos de prestação de serviços.

Anteriormente, toda a comunicação, interna e externa, ocorria de forma verbal ou por escrito, através da utilização de formulários impressos que geravam pilhas e pilhas de processos, cujas informações não eram tratadas de forma sistematizada, ocasionando assim a constante perda de dados importantes, e atrasos na resolução das ocorrências, em virtude da completa ausência de informações fidedignas que pudessem suportar a tomada de decisão que por parte da direção.

Além dos inúmeros prejuízos administrativos, a empresa enfrentava ainda um elevado custo na aquisição de papel e de consumíveis de informática para a impressão dos formulários.

Para além de prejuízos financeiros, esta situação representava também um grande impacto negativo para o meio ambiente.

Os serviços prestados pelas IPSS impactam diretamente na vida de diversas famílias, principalmente nos agregados familiares que possuem crianças em idade escolar, em que os Encarregados de Educação necessitam deixar os filhos no infantário ou no ATL, para que possam trabalhar e movimentar a economia do país.

- Atualmente a instituição possui 98 utentes ativos, a frequentar o Infantário no letivo de 2023/2024, que encerrou no mês de Setembro/2024. Para o ano letivo de 2024/2025 foi necessário um novo processo de seleção das candidaturas para provimento das vagas, conforme o seguinte cronograma: 01/06/2023 a 31/05/2024 – Período de candidaturas realizado por meio do preenchimento de Ficha de Inscrição enviadas por correio eletrónico em formato digital, através de arquivo com extensão em pdf (editável);
- 01/05/2024 a 31/05/2024 – Período de envio dos comprovativos dos documentos para enquadramento nos critérios do programa Creche Feliz da Segurança Social (para crianças nascidas a partir de 01 de setembro de 2021, e com idade até 3 anos), e demais candidaturas dos utentes em idade de creche e pré-escolar, com idades superiores a 3 anos;
- 31/05/2024 – Encerramento do período de candidaturas e envio de documentos.
- 01/06/2024 a 30/06/2024 – Período de atribuição dos critérios e cálculo das mensalidades para os utentes que não são abrangidos pela Lei da Gratuidade;
- 01/07/2024 a 15/07/2024 – Disponibilização da listagem de colocação das vagas.

Foram registadas 176 candidaturas para provimento de vagas para o Infantário (ano letivo 2024/2025), sendo compostas por: 40 (quarenta) candidaturas referentes às renovações de inscrição dos utentes que já frequentam a instituição, e 76 (setenta e seis) inscrições referentes a novas candidaturas, provenientes dos utentes externos.

Observemos a Tabela 4 para uma melhor compreensão da distribuição de vagas:

Tabela 4 - Distribuição do n.º de vagas do Infantário por sala

Sala	Nº Utentes	Nº Vagas
Berçário	10	10
Creche 1	14	Número relativo às vagas remanescentes após as renovações dos utentes do Berçário
Creche 2	15	Número relativo às vagas remanescentes após as renovações dos utentes da Creche 1
Creche 3	19	Número relativo às vagas remanescentes após as renovações dos utentes da Creche 2
Pré-Escolar 1	20	20
Pré-Escolar 2	20	20
Total Utentes Infantário	98	-

Fonte: Elaboração Própria

O processo de candidaturas dos anos anteriores era realizado de modo presencial. Os encarregados de educação dirigiam-se à Secretaria e preenchiam o formulário de inscrição à mão, o que na prática, além de congestionar o serviço administrativo, ocasionava um atraso expressivo no tratamento dos dados, uma vez que grande parte das informações se encontrava ilegível em função das caligrafias, e por esse motivo, tornava necessária a realização de inúmeros contactos telefónicos para confirmação de dados.

De modo a promover o aprimoramento dos serviços, a otimização dos processos e a diminuição do tempo de resposta, as candidaturas para o Infantário Ano Letivo 2024/2025 foram realizadas em formato digital. As fichas de inscrição foram enviadas aos encarregados de educação por correio eletrónico, em formato digital, juntamente com uma Circular contendo todas informações pertinentes, e também a listagem de documentos necessários de acordo com os critérios exigidos pela Segurança Social.

Para além dos documentos anexos, o correio eletrónico apresentava ainda instruções básicas de preenchimento da ficha de inscrição, bem como o seu envio, que deveria ser realizado conjuntamente com os documentos comprovativos de enquadramento nos critérios de seleção previstos.

A seguir passaremos à componente prática do estudo, para que possamos analisar os resultados obtidos após a implementação dos processos de candidatura digitais, com o intuito de verificar o seu desempenho e os seus resultados no serviço administrativo da instituição.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo visa analisar os resultados obtidos após a implementação dos processos de candidatura digitais, com o intuito de verificar o seu desempenho e os seus impactos no serviço administrativo da instituição.

Dado que o estudo seguiu uma abordagem mista, composta pelas metodologias quantitativas e qualitativas, os resultados serão apresentados nesta sequência, de modo a promover uma apresentação mais concisa e organizada.

5.1 Resultados da Componente Quantitativa – Inquérito

A população alvo deste estudo consistiu em indivíduos de diversas nacionalidades e faixas etárias, aqui denominados Encarregados de Educação (EE), responsáveis pelos candidatos às vagas do infantário desta IPSS.

Foram inquiridos 116 encarregados de educação, de um total de **176** candidaturas realizadas, para provimento das vagas de creche e pré-escolar, correspondendo a uma taxa de resposta de 65,91%, com o objetivo de analisar a perceção da implementação da digitalização nas candidaturas para o ano letivo de 2024/2025, pelos inquiridos.

O questionário foi composto por 21 perguntas abertas e fechadas, estruturadas em três seções (Apêndice I), sendo a primeira, a seção da caracterização dos participantes (idade, sexo, nacionalidade, idioma, conhecimento da língua portuguesa e o grau de escolaridade). A secção 2 foi constituída pelas questões sobre tecnologias e literacia digital (acesso a dispositivos tecnológicos, acesso à internet, grau de conhecimentos digitais: resolução de problemas básicos de informática, utilização de ferramentas de *e-mail*, *word*, *excel*, entre outras). A terceira e última seção foi elaborada para avaliar o processo de candidatura digital em comparação com a candidatura realizada em formulário impresso. Nesta etapa foram abordadas questões sobre a efetivação da inscrição e o grau de satisfação dos utentes.

A análise estatística foi realizada por meio da utilização do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

5.1.1 – Caracterização da Amostra

Conforme se observa na Tabela 5, amostra é constituída por 116 indivíduos, com faixa etária média de 32,9 anos, variando entre um mínimo de 20 e um máximo de 46 anos. A maioria dos encarregados de educação, 96,6% (112), são do sexo feminino, o que reflete a predominância das mães como principais responsáveis pela gestão educacional dos filhos, enquanto o sexo masculino representa somente 3,4% (apenas 4 encarregados de educação).

Tabela 5 - Caracterização da amostra (N=116)

	N	%
Idade (M; DP)	32,94	6,425
Género		
Feminino	112	96,6
Masculino	4	3,4
Escolaridade		
Nenhuma	2	1,7
Primário	10	8,6
Secundário	80	69,0
Superior	24	20,7
Nacionalidade		
Portuguesa	67	57,8
Angolana	17	14,7
Brasileira	16	13,8
Outra	16	13,7
Idioma		
Português	106	91,4
Romeno	4	3,4
Espanhol	3	2,6
Hindi	2	1,7
Kikongo	1	0,9

Fonte: Elaboração própria

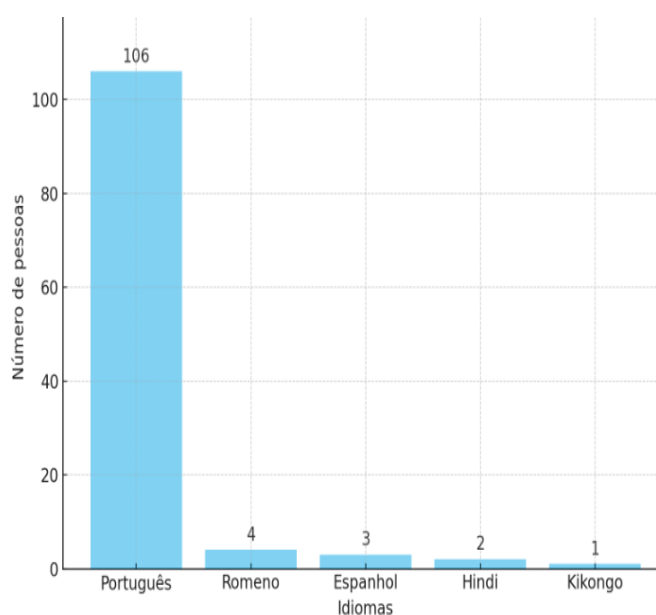
Em termos de escolaridade, a maioria dos inquiridos, 69% (80), possui o ensino secundário, 20,7% (24) possuem o ensino superior, 8,6% (10) possuem o ensino primário e 1,7% (2) não possuem nenhum tipo de escolaridade, o que sugere que o nível educacional dos encarregados de educação é relativamente mediano (Tabela 5).

Podemos observar ainda na Tabela 5, que a maioria dos encarregados de educação 57,8% (67), são de nacionalidade portuguesa, o que na prática evidencia a predominância de

candidaturas realizadas pelos residentes locais, seguidos dos candidatos de nacionalidade angolana, representando 14,7% (17). Os inquiridos de nacionalidade brasileira representaram 13,8% (16). No entanto, os restantes inquiridos da amostra 13,7% são constituídos pela soma de encarregados de educação de várias outras nacionalidades (romena, cabo-verdiana, venezuelana e indiana), evidenciando assim a pluralidade e a diversidade cultural da comunidade internacional em Portugal.

No que diz respeito ao idioma, pôde-se constatar, na Figura 10, o predomínio do português 91,4% (106), seguido da língua romena, que representa 3,4% dos entrevistados, com 4 candidatos. O espanhol representa 2,6% com apenas 3 encarregados de educação, aproximando-se do idioma hindi (1,7%), com 2 entrevistados, e o idioma kikongo (0,9%), que representa apenas 1 encarregado de educação.

Figura 10 - Distribuição de idiomas do inquérito



Fonte: Elaboração própria

No seguimento da questão anterior, os inquiridos foram questionados quanto ao nível de conhecimento da língua portuguesa (Tabela 6). A grande maioria, 116 inquiridos (91,4%), afirmaram possuir a língua portuguesa como idioma nativo. Contudo, cerca de (3,4%) dos inquiridos indicaram possuir conhecimento básico de português, enquanto 2,6% (3 inquiridos) declararam ter um nível de conhecimento intermédio. O estudo evidenciou ainda que somente 2 entrevistados (1,7%) classificaram o seu conhecimento como sendo avançado, e apenas 1 encarregado de educação declarou não possuir nenhum conhecimento da língua portuguesa.

Tabela 6 - Qual é o seu nível de conhecimento da língua portuguesa?

	N	%
Avançado	2	1,7
Básico	4	3,4
Intermédio	3	2,6
Nativo	106	91,4
Nenhum	1	,9
Total	116	100,0

Fonte: Elaboração própria

5.1.2 – Acesso à internet, dispositivos eletrónicos e literacia digital

A Tabela 7 revela que a quase totalidade da amostra (99,1%) informou possuir um computador, *tablet* ou telemóvel, e 96,6% afirmaram dispor de acesso à internet nas suas residências ou nos seus locais de trabalho (Tabela 8).

Tabela 7 - Possui Computador, Tablet ou Telemóvel?

	N	%
Não	1	,9
Sim	115	99,1
Total	116	100,0

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 - Possui acesso à internet em casa ou no trabalho?

	N	%
Não	4	3,4
Sim	112	96,6
Total	116	100,0

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 9, pode-se observar as respostas dos inquiridos quando questionados acerca do seu grau de conhecimento relacionado ao uso das Tecnologias de Informação (TI). As respostas mais frequentes foram evidenciadas em cinza-claro.

Tabela 9 - Utilização de TI

	1	2	3	4	5
Sinto-me confortável utilizando computadores e dispositivos móveis.	1,7%	11,2%	15,6%	18,1%	53,4%
Sou capaz de resolver problemas básicos de tecnologia sem ajuda.	30,2%	17,2%	19,8%	14,7%	18,1%
Sei utilizar ferramentas de comunicação digital (e-mail, mensagens instantâneas, outras).	11,2%	12,1%	11,2%	15,5%	50,0%
Sei utilizar ferramentas do Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint, outras)	28,4%	14,7%	10,3%	19,0%	27,6%

Legenda: 1 - Discordo totalmente 5 - Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Assim, pode-se constatar que mais de metade dos encarregados de educação (53,4%) se sentem totalmente confortáveis na utilização de computadores e dispositivos móveis, e 50% concordaram totalmente em saber utilizar ferramentas de comunicação digital (*e-mail*, mensagens instantâneas, outras). Em contrapartida, (28,4%) enfatizaram não saber de todo utilizar ferramentas do Microsoft Office (*Word*, *Excel*, *Powerpoint*, entre outras) e cerca de um terço da amostra (30,2%), declarou não ser de todo capaz de resolver problemas básicos de tecnologia sem ajuda.

5.1.3 – Efetivação da inscrição e grau de satisfação dos utentes

Segundo a Tabela 10, cerca de 34,5% dos inquiridos já haviam realizado a candidatura presencial ao infantário no ano anterior (candidatura presencial).

**Tabela 10 - Já participou da candidatura ao Infantário no ano anterior?
(Candidatura presencial)?**

	N	%
Não	76	65,5
Sim	40	34,5
Total	116	100,0

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos inquiridos que já tinham participado na candidatura ao Infantário no ano anterior, candidatura presencial (Tabela 11), quase metade (45%) considera que o

processo de candidatura digital em comparação à candidatura presencial como sendo mais difícil e complexa.

Tabela 11 - Avaliação dos utentes que participaram no ano anterior

	N	%
Mais simples e fácil	15	37,5
Indiferente	7	17,5
Mais difícil e complexo	18	45,0
Total	40	100,0

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar na Tabela 12, ao serem questionados sobre a efetivação das candidaturas, 80,2% dos encarregados de educação afirmaram ter concluído o processo e somente 19,8% (23 candidatos) alegaram não ter conseguido concluí-lo.

Tabela 12 - Conseguiu concluir o processo de candidatura digital?

	N	%
Não	23	19,8
Sim	93	80,2
Total	116	100,0

Fonte: Elaboração própria

Embora a maioria pouco expressiva dos participantes (53,4%) não tenham constatado prejuízos, uma parcela substancial dos inquiridos (46,6%), consideram que foram prejudicados pelo processo de candidatura digital (Tabela 13). Os resultados quase equilibrados demonstram possíveis falhas nos procedimentos, o que sugere a necessidade de melhorias no processo digital, para torná-lo mais acessível e eficiente para os seus utilizadores.

Tabela 13 - Considera que foi prejudicado no que diz respeito ao preenchimento da ficha de inscrição, na obtenção dos documentos solicitados e no prazo de entrega dos mesmos, pelo fato do processo de candidatura ter sido realizado em formato digital?

	N	%
Não	62	53,4
Sim	54	46,6
Total	116	100,0

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 14, podemos apreciar as respostas dos inquiridos às afirmações relacionadas com o uso das tecnologias de informação, sendo evidenciadas as respostas mais frequentes na cor cinza claro. Assim, mais de metade (53,4%) sentia-se confortável utilizando computadores e dispositivos móveis e 50% sabia utilizar ferramentas de comunicação digital (e-mail, mensagens instantâneas, outras). Cerca de um terço (30,2%) não era capaz de resolver problemas básicos de tecnologia sem ajuda.

Tabela 14 - Utilização de TI

	1	2	3	4	5
Sinto-me confortável utilizando computadores e dispositivos móveis.	1,7%	11,2%	15,6%	18,1%	53,4%
Sou capaz de resolver problemas básicos de tecnologia sem ajuda.	30,2%	17,2%	19,8%	14,7%	18,1%
Sei utilizar ferramentas de comunicação digital (e-mail, mensagens instantâneas, outras).	11,2%	12,1%	11,2%	15,5%	50,0%
Sei utilizar ferramentas do Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint, outras)	28,4%	14,7%	10,3%	19,0%	27,6%

Legenda: 1 - Discordo totalmente 5 - Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Ao serem questionados sobre o grau de dificuldade na obtenção dos documentos exigidos para efetivação da candidatura (Tabela 15), 61,1% dos encarregados de educação evidenciaram terem tido muita dificuldade na obtenção dos documentos solicitados no Portal das Finanças, designadamente, IRS, nota de liquidação, comprovativo de morada fiscal, declaração trimestral de rendimentos para trabalhadores independentes, comprovativos de rendimentos prediais, e capitais. Acresce que 60% afirmaram terem tido dificuldade na utilização do Portal da Segurança Social para emissão dos documentos, designadamente, declaração de composição do agregado familiar, declaração de regime de escalão de abono, comprovativo de beneficiário de rendimento social de inserção.

Tabela 15 - Dificuldade para obtenção dos documentos

	1	2	3	4	5
Portal das Finanças	5,5%	5,6%	11,1%	16,7%	61,1%
Portal da Segurança Social	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%
SNS	8,0%	20,0%	18,0%	28,0%	26,0%
Ficha de inscrição	34,0%	26,0%	10,0%	12,0%	18,0%
IEFP	4,7%	11,6%	16,3%	32,5%	34,9%
Junta de Freguesia	27,1%	41,5%	18,8%	6,3%	6,3%
Tribunal	7,1%	17,2%	19,2%	24,2%	32,3%

Legenda: 1 - Muito fácil 5 - Muito Difícil

Fonte: Elaboração própria

Em relação à emissão do atestado médico do SNS para os utentes com necessidades educativas especiais, pouco mais de metade dos inquiridos (54%) informaram que tiveram entre dificuldade a muita dificuldade na obtenção desse documento (níveis 4 e 5 em escala de *Likert* de 5 pontos). Em contrapartida, cerca de (34%) dos entrevistados afirmaram que o preenchimento da ficha de inscrição em formato digital foi muito fácil, (26%) consideraram fácil e somente (18%) dos encarregados de educação tiveram muita dificuldade no preenchimento.

Relativamente ao comprovativo de situação de desemprego, obtido no Instituto do Emprego e Formação Profissional – IEFP, (34,9%) relataram terem tido muita dificuldade e (32,5%) dificuldade na obtenção desse documento, enquanto apenas (4,7%) afirmaram que o procedimento foi muito fácil. Em contraste, quanto aos comprovativos de morada emitidos pela Junta de Freguesia, (41,5%) dos inquiridos informaram que tiveram facilidade, (27,1%) tiveram muita facilidade e apenas (12,6%) consideraram a obtenção dos documentos difícil ou muito difícil. Finalmente, ao serem questionados sobre o grau de dificuldade na obtenção do registo civil da regulação das responsabilidades parentais, (32,3%) afirmaram ter tido muita dificuldade, (19,2%) mostraram-se indiferentes e (24,3%) consideraram fácil ou muito fácil.

Passando para a avaliação do grau de satisfação em relação ao atendimento recebido na Secretaria e conforme observado na Tabela 16, no que diz respeito ao quesito “Comodidade”, (45,5%) dos inquiridos afirmaram estar muito satisfeitos e (25,3%) sentiram-se satisfeitos; em contrapartida, (16,2%) indicaram estar insatisfeitos e somente (1%) se sentiram muito insatisfeitos com os serviços prestados.

Tabela 16 - Satisfação com o processo de candidatura

	1	2	3	4	5
Comodidade	1,0%	16,2%	12,0%	25,3%	45,5%
Acessibilidade	7,1%	17,2%	11,1%	23,2%	41,4%
Rapidez	21,2%	15,2%	6,1%	18,1%	39,4%
Transparência	0,0%	14,1%	26,2%	28,3%	31,4%
Suporte da Secretaria	0,0%	2,0%	7,1%	26,3%	64,6%

Legenda: 1 - muito insatisfeito 5 - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração própria

No quesito “Acessibilidade”, (41,4%) dos participantes afirmaram estar muito satisfeitos, e somente (17,2%) dos respondentes se mostraram insatisfeitos, o que indica uma percepção positiva em relação à facilidade de acesso ao processo de candidaturas, uma vez que apenas (7,1%) dos candidatos afirmaram estar muito insatisfeitos neste tópico.

Quando se trata da “Rapidez”, (39,4%) avaliaram o processo de candidatura como muito rápido, porém uma parcela significativa dos inquiridos, cerca de (21,2%), demonstraram muita insatisfação com o prazo de duração do processo de candidatura. Tal sugere que embora a maioria dos encarregados de educação se tenham sentido satisfeitos, ainda assim, uma parcela significativa de pessoas (36,4%) considerou o processo lento ou muito lento.

No que diz respeito à transparência dos processos de candidatura, (31,4%) dos respondentes afirmaram estar muito satisfeitos, mas, em contrapartida, houve um equilíbrio significativo entre os que se sentiram satisfeitos (28,3%) e os que se demonstraram indiferentes, representados por cerca de (26,2%) dos encarregados de educação. Além disso, embora apenas uma pequena parcela dos inquiridos se tenha sentido insatisfeita em relação à clareza e transparência durante o processo de candidatura (14,1%), na prática, isso pode ser considerado como um forte indicador de que esse aspecto necessita de melhorias.

Finalmente, o "Suporte da Secretaria" foi o critério que obteve a melhor avaliação, com cerca de (64,6%), seguido do fator "Comodidade", com (45,5%), e, por fim, a "Acessibilidade", que apresentou um índice máximo de satisfação em (41,4%) dos casos. Todavia, a avaliação dos quesitos "Rapidez" e "Transparência" apresentaram o maior índice de insatisfação.

Em termos de atendimento, observa-se na Tabela 17 que os encarregados de educação se encontram muito satisfeitos. A transparência no processo obteve o menor percentual de "muito satisfeito" e o maior índice de leve insatisfação.

Tabela 17 - Satisfação com o atendimento

	1	2	3	4	5
Auxílio no preenchimento da ficha de inscrição	0,0%	10,3%	9,5%	19,0%	61,2%
Auxílio na obtenção dos documentos	0,0%	10,2%	12,3%	35,3%	42,2%
Esclarecimento de dúvidas	0,0%	9,5%	10,2%	19,9%	60,4%
Transparência no processo	0,0%	14,7%	26,7%	27,6%	31,0%

Legenda: 1 - muito insatisfeito 5 - Muito satisfeito

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao “Auxílio no preenchimento da ficha de inscrição”, (61,2%) dos inquiridos afirmaram estar muito satisfeitos e (19,0%) mostraram-se satisfeitos, enquanto cerca de (9,5%) se mostraram indiferentes e somente (10,3%) declararam estar insatisfeitos.

Os encarregados de educação também indicaram estar muito satisfeitos em relação ao “Auxílio na obtenção dos documentos” (42,2%) e outros (35,3%) satisfeitos. Em contrapartida, (12,3%) se mostraram indiferentes e (10,2%) indicaram insatisfação.

No quesito “Esclarecimento de dúvidas” (60,4%) dos inquiridos consideraram-se muito satisfeitos nesse aspeto e apenas cerca de (10,2%) se mostraram indiferentes, enquanto (9,5%) indicaram uma leve insatisfação.

Por último, ao avaliarem a “Transparência no processo”, cerca de (31,0%) dos encarregados de educação relataram estar muito satisfeitos, outros (27,6%) demonstraram estar satisfeitos, sendo um resultado muito similar aos inquiridos que se intitularam indiferentes (26,7%), enquanto (14,7%) demonstraram estar insatisfeitos.

As estatísticas descritivas dos valores obtidos através das variáveis em análise nas Tabelas 15, 16 e 17 podem ser observadas na Tabela 18. Nela foram indicados os valores mínimos e máximos, média e os seus respetivos desvios padrões. Os valores das “dificuldades” não são elevados, pois não se diferenciam significativamente do ponto médio de avaliação da escala (3 – indiferente). Os valores de “satisfação com o processo de candidatura” e “satisfação com o atendimento” podem ser considerados elevados, pois são significativamente superiores ao ponto médio de avaliação da escala, com $p < .001$.

Tabela 18 - Estatísticas descritivas

	Mínim o	Máxim o	Média	Desvio padrão
Dificuldades	1,00	5,00	3,04	1,11
Processo	1,80	5,00	3,90	1,03
Atendimento	2,00	5,00	4,11	0,95

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Elaboração própria

5.1.3.1 – Comparação por idade

A Tabela 19 mostra que os encarregados de educação mais novos reportam mais dificuldades com a obtenção dos documentos, enquanto os do escalão etário entre 26 e 35 anos de idade apresentam níveis de satisfação mais elevados com o processo de candidatura e com o atendimento, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($p > .05$).

Tabela 19 - Comparação por idade

	Até 25 anos		26 - 35		> 35 anos		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Dificuldades	3,61	,88	2,82	1,05	3,12	1,19	.059
Processo	3,28	,98	4,04	,93	3,96	1,13	.058
Atendimento	3,87	,88	4,16	,90	4,14	1,06	.565

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Elaboração própria

5.1.3.2 – Comparação por escolaridade

Ao compararmos os valores obtidos em função do nível de escolaridade dos encarregados de educação, encontramos na Tabela 20 as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 20 - Comparação por escolaridade

	≤ Básico		Secundário		Superior		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Dificuldades	4,00	,69	3,26	,98	1,98	,89	.001***
Processo	2,58	,67	3,75	,97	4,89	,27	.001***
Atendimento	3,50	1,25	4,07	,92	4,58	,72	.007**

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Elaboração própria

Em relação às dificuldades para a obtenção dos documentos, $p \leq .001$, os encarregados de educação com escolaridade mais baixa reportam níveis de dificuldades consideravelmente mais elevados do que os com o ensino secundário ou o superior. Além disso, os encarregados de educação com o ensino secundário reportam níveis de dificuldades drasticamente mais elevados do que os com o ensino superior.

No respeitante à satisfação para cada um dos itens do processo de candidatura e seleção, $p \leq .001$, os encarregados de educação com o ensino superior reportam níveis de satisfação substancialmente mais elevados do que os com o ensino básico ou o secundário. Por sua vez, os encarregados de educação com o ensino secundário reportam níveis de satisfação de modo significativamente mais elevado do que os que possuem o ensino básico, ou sem nenhum nível educacional.

No que se refere à satisfação com o atendimento da secretaria, $p = .007$, os encarregados de educação com o ensino superior reportam níveis de satisfação significativamente mais elevados do que os com o ensino secundário ou básico.

5.1.3.3 – Comparação por participação no ano anterior

Ao compararmos os valores obtidos nas três variáveis em análise em função de os encarregados de educação terem, ou não, participado na candidatura ao Infantário no ano anterior (candidatura presencial), a Tabela 21 apresenta diferenças estatisticamente significativas. De assinalar nesse âmbito, a satisfação com o atendimento na secretaria, $p \leq .001$, em que os encarregados de educação que já tinham participado no ano anterior, reportam níveis de satisfação significativamente mais elevados do que os que não tinham participado.

Tabela 21 - Comparação por ter participado no ano anterior

	≤Não		Sim		Sig.
	M	DP	M	DP	
Dificuldades	3,00	1,11	3,11	1,12	.615
Processo	3,94	1,05	3,87	1,04	.760
Atendimento	3,89	1,04	4,53	,58	.001***
M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$					

Fonte: Elaboração própria

5.2 Resultados da Componente Qualitativa – Entrevista

A análise a seguir irá avaliar as respostas fornecidas por duas entrevistadas que trabalham na secretaria da instituição, responsáveis pelo tratamento dos dados dos candidatos às vagas ao Infantário para o ano letivo de 2024/2025, (Apêndice II).

Inicialmente foi realizada a caracterização das entrevistadas, como idade, escolaridade, e o cargo que ocupam. Em seguida, foram abordadas questões gerais sobre o processo de candidatura digital, procurando identificar os seus impactos, barreiras e custos de implementação, e por fim, foram solicitadas sugestões que viabilizem o desenvolvimento e melhoria dos serviços disponibilizados pela instituição, (Apêndice III).

5.2.1 Perfil dos Entrevistados

As entrevistadas trabalham na Secretaria da instituição, ambas exercendo a mesma função, Escriturárias I, o que demonstra uma similaridade nas responsabilidades e no envolvimento direto com os processos administrativos, incluindo a gestão das candidaturas digitais. Entretanto, as diferenças demográficas podem influenciar as suas percepções sobretudo no que diz respeito ao uso da tecnologia. A Entrevistada 1 possui 35 anos e nível superior completo, enquanto a Entrevistada 2 possui 46 anos e nível de estudo secundário.

5.2.2 Experiência Profissional

Outro fator considerado foi o tempo de experiência na instituição. A Entrevistada 1 trabalha na IPSS há apenas 3 anos, enquanto a Entrevistada 2 possui 26 anos de serviço. A longa experiência da segunda entrevistada evidencia o seu profundo conhecimento sobre os procedimentos administrativos, o que pode influenciar sua percepção sobre a transição para o digital. Em contraste, a Entrevistada 1, com menos tempo de casa, pode apresentar percepções

diferentes, uma vez que ingressou na instituição num contexto tecnologicamente mais atualizado.

5.2.3 Percepção sobre o processo de Candidatura Digital

No que se refere ao processo de candidaturas digitais, houve uma disparidade significativa nas respostas das entrevistadas, como podemos observar na sinopse em anexo.

Ao serem questionadas sobre **“P.3 (a) - Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelos E.E durante o processo de candidatura digital para o Infantil ano letivo de 2024/2025?”**, a entrevistada 1 enfatizou que a falta de conhecimentos tecnológicos para o preenchimento da ficha de inscrição, e as dificuldades para obtenção dos documentos nos sites governamentais eram os fatores mais críticos durante o processo de candidatura, por outro lado, a entrevistada 2 afirmou que a maioria dos pais não tiveram dificuldades, apresentaram somente problemas de interpretação pontuais, que não afetaram aos E.E.

Ao analisarem as dificuldades e as barreiras enfrentadas pelos Encarregados de Educação durante o processo de candidatura digital **“P.4 (d) Houve alguma resistência por parte dos encarregados de educação sobre o processo de candidaturas digitais para o infantil ano letivo 2024/2025? Como foi resolvido?”**, as divergências de ideias tornaram-se ainda mais significativas, apresentando dois lados completamente opostos, onde a entrevistada 1 evidenciou uma grande resistência por parte dos encarregados de educação, em contrapartida, a entrevistada 2 afirmou não ter havido nenhum tipo de resistência.

De acordo com a entrevistada 1, a principal dificuldade enfrentada pelos encarregados de educação deu-se devido a impossibilidade de preenchimento da ficha de inscrição através do telemóvel, outros fatores como a baixa escolaridade, a iliteracia digital e a falta de acesso aos computadores e à internet, também foram referenciados como barreiras encontradas durante o processo de candidatura digital. Os encarregados de educação que apresentaram dificuldades pelos motivos citados acima, foram auxiliados diretamente no guiché de atendimento da instituição, tendo as suas fichas de inscrição sido preenchidas pelas colaboradoras da Secretaria. A entrevistada 2 não referenciou nenhum tipo de solução, uma vez que não reconheceu nenhum tipo de dificuldade por parte dos encarregados de educação.

Relativamente à avaliação dos impactos da digitalização nas rotinas de trabalho da Secretaria **“P.4 (h) Você observou algum impacto negativo na qualidade do trabalho ou no atendimento aos utentes devido a implementação da digitalização?”**, novamente as respostas demonstraram contrariedade no que concerne a percepção dos impactos resultantes da digitalização do processo de candidaturas. Embora a entrevistada 1 afirme que foram necessárias mudanças e adaptações por parte do serviço administrativo que acarretaram

dificuldades no atendimento, essas adaptações não afetaram a qualidade dos serviços prestados, em contrapartida, a entrevistada 2 relatou que a digitalização não ocasionou quaisquer impactos negativos no departamento, mas que porém, possibilitou um melhor gerenciamento das rotinas de trabalho, uma vez que diminuiu consideravelmente o fluxo de atendimentos presenciais na Secretaria.

Com relação aos efeitos da digitalização na efetivação das candidaturas **“P.3 (b) Todos os candidatos conseguiram efetivar as inscrições? Justifique!”**, ambas as entrevistadas afirmaram que nem todas as candidaturas foram efetivadas, entretanto, enquanto a Entrevistada 1 evidencia que digitalização interferiu diretamente nas candidaturas que não foram concluídas, uma vez que inúmeros encarregados de educação relataram não terem visto o *e-mail* de solicitação de documentos e que por esse motivo perderam o prazo de entrega dos mesmos, em contrapartida, a entrevistada 2, embora reconheça que alguns encarregados de educação não tenham visualizado o *e-mail*, não considera que isso se deva ao fator digitalização, além de negar a existência de dificuldades durante o processo digital.

Ao analisarem o grau de comprometimento operacional dos recursos humanos em detrimento do processo de candidaturas digitais **“P.4 (a) Quais foram os principais benefícios observados na rotina administrativa após a implementação das tecnologias digitais?”** ambas as entrevistadas concordaram que o principal benefício da digitalização ocorreu na redução significativa do atendimento ao público em modo presencial, o que permitiu uma melhor gestão das rotinas administrativas, culminando na otimização do tempo de execução dos processos, ocasionando assim um menor comprometimento dos recursos humanos, pois evitou aglomerações na Secretaria e conseqüentemente as constantes interrupções que causavam a lentidão nos serviços. Contudo, mesmo alegando um aumento considerável no atendimento telefônico, a entrevistada 1 concluiu que a digitalização do processo de candidaturas possibilitou a realização do tratamento de dados em larga escala e num prazo consideravelmente reduzido, conforme descrito por (He et al., 2024).

Ao serem questionadas sobre **“P.4 (b) Quais tarefas ou processos se tornaram mais rápidos e eficientes?”**, ambas relataram que o processamento das candidaturas se tornou mais rápido e eficiente, principalmente com a entrega das fichas de inscrição preenchidas previamente e a entrega dos documentos realizada de forma integral, otimizando assim o tempo de atendimento presencial no guichê da Secretaria.

Em relação à pergunta **“P.4 (c) De que maneira as novas tecnologias ajudaram a aumentar a transparência e a capacidade de acompanhamento das atividades desenvolvidas pela instituição?”**, as entrevistadas concordaram ao afirmar que todo o

processo de candidatura, auxílio aos encarregados de educação na obtenção dos documentos pendentes, e a divulgação dos resultados, foram realizados por escrito e enviado por *e-mail*, medida que na prática acaba por resguardar a instituição no que diz respeito à prestação de contas perante as entidades reguladoras e os responsáveis pelos candidatos.

Ao identificarem **“P.4 (g) Quais problemas técnicos ou falhas foram enfrentados após a implementação das novas tecnologias? Como esses problemas afetaram a rotina administrativa?”**, as entrevistadas entraram em consenso ao afirmarem que os impressos não apresentavam compatibilidade para preenchimento por meio do telemóvel, ocasionando aglomerações na Secretaria para solicitação de informações.

Ao avaliarem quais foram os impactos financeiros decorrentes da implementação do processo de digitalização, em resposta à questão **“P.4 (e) A implementação das tecnologias digitais exigiu um grande investimento financeiro?” Como a instituição lidou com esses custos?** as entrevistadas afirmaram em unanimidade, que as soluções implementadas não geraram custos para a instituição, e que os benefícios têm sido muito satisfatórios **“P. 4 (f) Os benefícios alcançados compensaram os investimentos realizados até agora?”**. Ambas consideram que os benefícios obtidos foram satisfatórios, porém reforçam que há necessidade de melhorias que permitam o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho.

No que diz respeito ao tratamento dos documentos recebidos em formato digital **“P. 4 (i) O processo de digitalização implementado nas candidaturas para o infantário ano letivo de 2024/2025, promoveu a redução dos custos de impressão? Justifique.”**, as entrevistadas informaram que não houve redução nos custos de impressão, uma vez que há uma divergência nas diretrizes estabelecidas entre as entidades reguladoras, em que uma permite que os processos sejam arquivados em formato inteiramente digital, e a outra exige que os documentos sejam disponibilizados em formato físico, para que facilitem o processo de auditoria de modo mais rápido e fácil, tendo-se imprimido todos os documentos para cumprirmos esta exigência

Ao serem solicitadas sugestões para solucionar as problemáticas enfrentadas durante o processo de candidaturas digitais, **P. 3 (c) Quais são as suas sugestões para resolver os problemas enfrentados?”**; a Entrevistada 2 sugeriu o aperfeiçoamento dos impressos, de modo que facilite o seu preenchimento de forma mais fácil e acessível. A entrevistada 2 sugeriu ainda, a disponibilização de manuais que auxiliem os encarregados de educação na obtenção dos documentos solicitados, e a possibilidade de submissão das candidaturas diretamente no site na instituição.

6. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Foram identificadas algumas dificuldades e limitações que apesar de não comprometerem os resultados, necessitam ser consideradas para estudos futuros, de modo que seja promovida uma maior compreensão sobre os desafios associados à implementação da digitalização neste contexto específico.

Uma das principais dificuldades encontradas foi efetivamente o próprio tema abordado, ou seja, a falta de conhecimentos tecnológicos por parte dos encarregados de educação. Para efetivar a sua participação tiveram que ser contactados por via telefónica, para que respondessem ao inquérito e o estudo pudesse ser realizado. Apesar da digitalização estar presente em diversos setores da sociedade, constatou-se que a maioria dos responsáveis pelas candidaturas possuía grandes limitações no uso de tecnologias de informação, para além das desigualdades enfrentadas no acesso à internet.

Outro desafio enfrentado no decorrer do estudo, foi a ausência de literatura específica sobre o tema. A digitalização das IPSS ainda é um assunto emergente, com pouca ou nenhuma documentação ou investigação robusta que permita a realização de uma comparação ou validação de resultados. Diante disso, este estudo foi realizado como uma investigação exploratória, uma vez que ausência de uma literatura consolidada impôs dificuldades significativas na elaboração de uma análise mais detalhada.

Em termos metodológicos, uma das limitações ocorridas foi o fato de termos inquirido somente 116 utentes de um total de 176 inscrições. Embora a amostra seja considerável (65,9%), esta não cobre na totalidade o número de candidaturas realizadas, o que na prática pode implicar na generalização dos resultados, considerando que os encarregados de educação não inquiridos poderiam ter apresentado características diferentes, contribuindo para obtenção de uma maior diversidade de respostas e percepções sobre o processo (Malhotra, 2006).

Outro fator que condicionou a investigação, foi a impossibilidade de medição precisa do consumo de papel durante o período de candidaturas, tendo em consideração este ser um dos aspetos mais relevantes a ser considerado para avaliarmos os impactos ambientais da implementação do processo de digitalização. Entretanto, tais resultados seriam obtidos por meio dos relatórios de impressão da impressora da instituição, porém, esta não registou os gastos de papel e outros consumíveis de modo mensal, fornecendo somente um relatório contendo o somatório total de cada mês, o que não nos permite realizar a obtenção dos relatórios

anteriores. Na prática, isso impede que seja realizada a análise detalhada das variações mensais no consumo de papel e outros consumíveis como *tonner* por exemplo.

Investigar as oscilações de consumo de papel durante os meses que precedem, e durante o período de candidaturas seria de extrema relevância para compararmos diretamente os efeitos da digitalização na redução de recursos físicos utilizados, como por exemplo o papel e a tinta, de modo que possamos avaliar quais são os seus impactos no meio ambiente e nos custos da instituição. Os estudos futuros poderiam abordar essa limitação, através da implementação de métodos mais rigorosos de acompanhamento do consumo de materiais durante cada etapa do processo de candidaturas.

Em síntese, as limitações encontradas durante o estudo, sendo: a falta de conhecimentos tecnológicos dos encarregados de educação, a escassez de literatura sobre o tema, a amostragem parcial e a dificuldade de medição do consumo de papel, devem ser consideradas para o desenvolvimento de futuras investigações, pois poderão fornecer uma visão mais ampla e completa sobre os impactos da digitalização nos processos administrativos das instituições sociais, de modo a criar ideias valiosas para o seu desenvolvimento.

CONCLUSÕES

De modo a respondermos à questão de partida “Quais os impactos da implementação da digitalização nas candidaturas ao Infantário de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS (Ano letivo 2024/2025)?”, e também aos objetivos específicos “Analisar as dificuldades e as barreiras percecionadas pelos Encarregados de Educação durante o processo digital de candidatura ao Infantário (ano letivo de 2024/2025) e quais os seus efeitos na efetivação das inscrições e no seu índice de satisfação”, “Analisar o grau de comprometimento operacional dos recursos humanos e os impactos financeiros decorrentes da implementação do processo de digitalização para as candidaturas digitais ao Infantário para o ano letivo de 2024/2025” e “Encontrar um conjunto de soluções para as problemáticas enfrentadas, visando promover melhorias na qualidade dos serviços prestados”, obteve-se os seguintes resultados.

Em relação ao primeiro objetivo específico, dentre as principais barreiras relatadas pelos encarregados de educação para a não conclusão do processo de candidatura digital, foram referenciados os problemas de ordem tecnológica “a não visualização do e-mail com a solicitação dos documentos”, “a caixa de entrada do e-mail sem espaço”, e a “falta de conhecimento para utilização do e-mail”.

Quanto às demais barreiras enfrentadas, foram mencionados inúmeros obstáculos na obtenção dos documentos exigidos, e também a impossibilidade de entrega dos mesmos dentro do prazo estabelecido, impossibilitando assim a criterização para distribuição das vagas.

Relativamente às questões de acessibilidade, (Hosny & Sollaci, 2022) afirmam que o risco de desigualdades sociais é maior nos agregados familiares com rendimentos mais baixos, por estes possuírem menos possibilidades de acesso às TIC e à Internet, entretanto, esse fenómeno não se observou no contexto deste estudo, uma vez que não foram constatadas limitações consideráveis, uma vez que (99,1%) dos inqueridos afirmaram possuir um computador, tablet ou telemóvel e (96,6%) afirmaram dispor de acesso à internet nas suas residências ou nos seus locais de trabalho.

Além disso, não podemos desconsiderar o fato de que a internet tem se tornado cada vez mais acessível em locais públicos como em fóruns, restaurantes, cafés, entre outros, o que na prática proporciona uma maior conectividade para a população de baixa renda, uma vez que esta é disponibilizada de forma gratuita.

Embora tenham sido relatadas dificuldades significativas por mais da metade dos encarregados de educação (53,4%), a digitalização dos processos não impactou de forma

drástica na efetivação das candidaturas, uma vez que um percentual elevado de candidatos (80,2%) conseguiram efetivar a inscrição, enquanto somente (19,8%) informaram não terem conseguido concluir o processo, respondendo assim ao segundo objetivo específico.

Ainda respondendo ao objetivo anterior, conforme descrito por (Sommarberg & Mäkinen, 2019), o grau de percepção dos utilizadores sobre a implementação da digitalização é um dos fatores cruciais para a avaliação dos impactos gerados nas organizações, desse modo, no tocante a avaliação do processo de candidatura digital, quase metade dos inquiridos (48,3%) avaliaram a candidatura digital como sendo mais difícil e complexo, similarmente aos resultados obtidos somente com os inquiridos que já tinham participado na candidatura ao Infantário no ano anterior (45%).

Embora fosse esperado que a digitalização promovesse um aumento na transparência das informações, criando conexões e estreitando laços (He et al., 2024), houve uma parcela considerável de encarregados de educação que afirmaram se sentir indiferentes em relação ao processo, sugerindo que na prática a digitalização de forma singular não é capaz de estabelecer vínculos de confiança entre a instituição e os seus utentes, corroborando assim para as afirmações de Dalenogare et al. (2018), que afirma que as tecnologias digitais por si só não representam influência no desempenho das organizações, uma vez que os fatores humanos possuem interferência direta nesse processo, podendo tornar-se tanto agentes facilitadores que potencializam os resultados, quanto totalmente o oposto.

Os resultados obtidos durante a componente quantitativa (inquérito) sugerem que houve uma insatisfação moderada em relação aos fatores transparência e rapidez, contradizendo as afirmações de (Reinartz & Imschloss, 2017) de que o processo de digitalização permite um relacionamento mais próximo com os clientes, proporcionando o suprimento das suas necessidades de forma mais rápida e eficaz. Todavia, esses fatos não afetaram na apreciação dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços de modo geral.

No tocante aos resultados obtidos através da componente qualitativa (entrevistas), visando responder ao segundo objetivo específico, a análise comparativa evidencia que embora as entrevistadas exerçam as mesmas funções laborais na instituição, as suas diferenças demográficas e de experiência profissional influenciaram de maneira significativa nas suas percepções o processo de candidaturas digitais.

As discrepâncias apresentadas entre as entrevistadas nos aspetos, como a idade, os níveis de escolaridade e tempos de serviço, sugerem potenciais diferenças quanto a adaptação à digitalização dos processos de candidatura.

Embora a segunda entrevistada não tenha constatado nenhuma resistência por parte dos encarregados de educação, essa afirmação não se verifica, uma vez que mais da metade dos inquiridos afirmaram que o processo de candidatura digital como sendo mais difícil e complexo (45%) do que o presencial, além disso, uma parcela significativa, (46,6%) se sentiram prejudicados neste sentido, conforme observado pela primeira entrevistada, que evidenciou uma grande resistência ocasionada pela falta de literacia digital, conforme podemos observar na tabela 14, onde um terço dos pais alegaram não possuir competências para solucionar problemas básicos de informática.

Ao avaliarem os benefícios da digitalização, ambas as entrevistadas concordaram que ocorreu uma redução significativa no atendimento ao público em modo presencial, o que permitiu o gerenciamento das rotinas administrativas de forma mais eficaz, otimizando o tempo de execução dos processos, e ocasionando consequentemente, um menor comprometimento dos recursos humanos, entretanto, o efeito contrário também foi observado através do aumento considerável no atendimento telefónico destinado ao esclarecimento de dúvidas, agravando esse problema já existia na instituição, conforme evidenciado por (Alvarenga et al., 2022). Concluiu-se ainda que a digitalização permitiu o processamento das candidaturas de forma mais rápida e eficaz, conforme descrito por (He et al., 2024), proporcionando melhorias na comunicação e no fluxo de informações (Cresswell et al., 2024), através do esclarecimento de dúvidas e divulgação dos resultados por meio de correio eletrónico, possibilitando a partilha de informações em tempo real, otimizando a eficiência operacional (Parida et al., 2019).

Mesmo diante da realização dos processos de candidatura em modo digital, todos os documentos entregues tiveram de ser impressos pela instituição, uma vez que foram relatadas divergências entre as diretrizes das entidades reguladoras, em que uma permite os processos de candidatura em formato totalmente digital, e a outra exige que os processos sejam físicos afim de facilitar as auditorias, teoria que podemos observar conforme descrito no Paradoxo de Jevons, que constatou a existência de um efeito rebote responsável pelo aumento no consumo de papel após a adoção da desmaterialização, pois apesar da notória expansão da digitalização, o papel e outros bens materiais continuam sendo considerados recursos essenciais para o funcionamento das organizações, ocasionando consequentemente, o aumento do consumo em vez da sua redução (York, 2006).

Em relação aos custos de impressão e gasto de papel, estes não puderam ser mensurados em função de uma falha técnica da nova impressora adquirida pela instituição, uma vez que esta não foi parametrizada de maneira correta, impossibilitando assim a obtenção dos relatórios

necessários para análise. As demais medidas implantadas não representaram custos à instituição, desse modo, os benefícios foram satisfatórios em relação ao custo benefício.

No que diz respeito às sugestões de melhoria, foram sugeridos o aperfeiçoamento dos impressos, e a disponibilização da ficha de inscrição diretamente no site da instituição, para que os encarregados de educação possam realizar o preenchimento através do telemóvel, evitando assim os problemas de acessibilidade. E por fim, a criação de manuais que ensinem de maneira simples como obter os documentos solicitados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World, *IEEE Engineering Management Review*. 48(3), 95-108. Consultado em: DOI:[10.1109/EMR.2020.3013206](https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206)

Alvarenga, K., Burattini, B., Perin, G. (2022). Is going digital the solution? Evidence from social protection. *Policy in Focus*. 19 (1).

Alves, R. (2022). *As tecnologias digitais nas organizações sociais*. In: A. Rolo. & L.C. Carvalho (Eds.), *Gestão das Organizações Sociais* (pp. 267-286). Edições Sílabo.

Associação Economia Digital - ACEPI (2023). *Economia Digital em Portugal 2023*. Consultado em: <https://digitalemportugal.pt/indicadores/conectividade>

Bardin, L. (2020). *Análise de Conteúdo* (Edição revista e actualizada). Edições 70.

Branca, T. A., Fornai, B., Colla, V., Murri, M. M., Streppa, E., & Schröder, A. J. (2020). The Challenge Of Digitalization in the Steel Sector, in *Metals*, 1-17. Consultado em: DOI:[10.3390/met10020288](https://doi.org/10.3390/met10020288)

Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálisis*. 11 (1), 61-72 . Universidade Federal da Santa Catarina Brasil.

Cardinali, P. G., & De Giovanni, P. (2022). Responsible digitalization through digital technologies and green practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29 (4), 984–993. Consultado em: <https://doi.org/10.1002/csr.2249>

Castellano, F. L. (2003). Uma sociedade “de mudança e não de caridade.” *Associacionismo na Espanha liberal (1808-1936)*. CIRIEC-Espanha, *Revista de Economia*, 199-228. Consultado em: ISSN: 0213-8093

Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2008). The social economy in the European Union. (0802). Consultado em: <https://www.researchgate.net/publication/238713123>

CIRIEC - Centre International de Recherches et Informations de l'Économie Publique, Social et Cooperative - CIRIEC. (Abril, 2024). Conceito de Economia Social. https://cases.pt/wpcontent/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf

CNES - Conselho Nacional para a Economia Social. (Abril 2024). O CNES A Economia Social. Consultado em: <https://cnes.org.pt/index/economia>

Comissão Europeia. (Junho, 2024). A luta contra a emergência climática é uma das nossas principais prioridades. A abordagem de Portugal à Crise Climática. Consultado em:

https://portugal.representation.ec.europa.eu/estrategia-e-prioridades/principais-politicas-da-ue-para-portugal/o-pacto-ecologico-e-transicao-energetica-em-portugal_pt

Comissão Europeia. (2022). Digital Economy and Society Index 2022. Posição Portuguesa – Rankings Internacionais. 15-27. Consultado em: <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/estudos-e-seminarios/competitividade/9749-posicao-portuguesa-rankings-internacionais-digital-economy-and-society-index-2022-pdf/file>

Comissão Europeia. (2021). Shaping Europe's digital future. A Década Digital da Europa. Consultado em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/pt/policies/europes-digital-decade>

Comissão Europeia. (2020). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. COM 624 Final. eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0624&from=EN

Comissão Europeia. (2020). European Education Area. Quality education and training for all. Plano de Ação para a Educação Digital 2021-2027. Consultado em: <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/focus-topics/digital-education/action-plan>

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - Cases. (Abril/2024). Economia Social em Portugal. Definição. Consultado em: <https://cases.pt/definicao/>

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - Cases. (Abril/2024). Economia Social em Portugal. Fiscalidade. O quadro Fiscal. Consultado em: <https://cases.pt/quadro-fiscal/>

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - Cases. (Abril/2024). Economia Social em Portugal. Estatísticas da Economia Social. Conta Satélite da Economia Social 2019-2020. Consultado em: <https://cases.pt/estatisticas-da-economia-social/>

Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.

Cresswell, K., Anderson, S., Elizondo, A. M., Willians, R. (2024). Opportunities and challenges of promoting integrated care through digitalisation—Learning lessons from large-scale national programmes in England. *Health Policy and Technology*. In Press, Corrected Proof. Consultado em: <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2024.100838>

Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204 (2018), 383-394. Consultado em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.019>

Dal-Farra, R. A., Lopes, P. T. C. Métodos Mistos de Pesquisa em Educação: Pressupostos Teóricos. Nuances: Estudos sobre Educação. V. 24, N3, 67-80. Consultado em: DOI:[10.14572/nuances.v24i3.2698](https://doi.org/10.14572/nuances.v24i3.2698)

Dawadi, S. S., Giri, R. A. (2021). Mixed-Methods Research: A Discussion on its Types, Challenges, and Criticisms. *Journal of Practical Studies in Education*, 2(2), 25-36. Consultado em: <https://doi.org/10.46809/jpse.v2i2.20>

De Giovanni, P. (2021). Smart supply chains with vendor managed inventory, coordination, and environmental performance. *European Journal of Operational Research*, 292(2), 515–531. Consultado em: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.10.049>

Diário da República n.º 221/2014, 1º Suplemento, Série I de 2014-11-14. Decreto-Lei n.º 172-A/2014. Quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro. Consultado em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2014-69878914-69894883>

Diário da República n.º 149/1989.(2023). Decreto-Lei n.º 215/89. Diário da República n.º 149/1989, Série I de 1989-07-01. Consultado em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1989-34554075-185435100>

Diário da República n.º 190/1991, Série I-B de 1991-08-20. Portaria n.º. 860/91. Consultado em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/860-1991-402774>

Diário da República n.º 46/1983, Série I de 1983-02-25. Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro. Consultado em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/119-1983-311401>

Diário da República n.º 143/2017, Série I de 2017-07-26. Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2017, de 26 de julho. Consultado em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/diario-republica/143-2017-107757004>

Eurofound (2020), Impact of digitalisation on social services, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Consultado em: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/impact-digitalisation-social-services>

Fernandes, J. M. (2016). A Economia Social em Portugal: Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento. Ed. José Manuel Fernandes SI, Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu. Consultado em: https://josemanuelfernandes.eu/wp-content/uploads/2022/04/AF_JMF_ECONOMIA_LIVRO_ISSU.pdf

Filho, G. C. F. (2002). *Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais*, (9-19). Vol. 12, nº 1, Bahia Análise & Dados.

Fortin, M., Côté F & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Editora: Lusodidacta Lda.

F3M Information Systems (2022). CNIS e F3M juntam-se para fomentar a transformação digital do setor social. Consultado em: <https://www.f3m.pt/pt/noticias/cnis-e-f3m-juntam-se-para-fomentar-a-transformacao-digital-do-setor-social>

Geada, N. S., & Anunciação, P. F. (2021). Percepções de Gestão da Mudança no Hospital Português Instituições através do ITIL, *Revista Internacional de Sistemas de Informação e Informática em Saúde*. 16.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e Formas de uso* (1ª ed). Princípia.

Hagberg, J., Egels-Zandén, N., & Sundström, M. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, in Information, pp. 1-10. Consultado em: [DOI:10.1108/IJRDM-09-2015-0140](https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140)

Hagberg, J., Sundström, M., & Egels-Zandén, N. (2014). Digitalization of retailing: Beyond e-commerce. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44 (7), 694-712. https://www.researchgate.net/publication/274376739_Digitalization_of_retailing_Beyond_e-commerce

He J, Fan M, Fan Y (2024) Digital transformation and supply chain efficiency improvement: An empirical study from a-share listed companies in China. *PLoS ONE* 19(4): e0302133. Consultado em: [DOI:10.1371/journal.pone.0302133](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302133)

Helfata, C. E., Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47 (2018), 1391-1399. Consultado em: doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A Systematic Literature Review. *MCIS 2015 Proceedings*. Paper 10. Consultado em: <http://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>

Hosny, A., Sollaci, A. (2022). Digitalization and Social Protection: Macro and Micro Lessons for Vietnam. *International Monetary Fund*, 22 (185), 5-22.

IAPMEI, I.P. - Agência para a Competitividade e Inovação (2024). Transição Digital. Consultado em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-e-sustentabilidade/Transformacao-digital.aspx>

IEA – Researching education, improving learning. (outubro, 2024). ICILS International Computer and Information Literacy Study. Consultado em: <https://www.iea.nl/studies/iea/icils/2018>

Infopédia Dicionários Porto Editora. (nd). Digitalização. Consultado em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/digitaliza%C3%A7%C3%A3o>

Instituto Nacional de Estatística - INE. Statistics Portugal. (Abril/2024). Conta Satélite da Economia Social. VAB da economia social aumentou ligeiramente em ano de pandemia, passando de 3,0% do VAB nacional em 2019, para 3,2% - 2020. Consultado em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=620418151&DESTAQUESmodo=2

Júnior, R. H., & Cândido, A. C. (março a agosto de 2020). Vantagem competitiva e gestão do conhecimento: abordagens gerenciais em unidades de informação. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 11(1), 90-118.

Kohli, R. & Johnson S. (2011). Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc.1. *MIS Quarterly Executive*, 10 (4), 141-155. Consultado em https://www.researchgate.net/publication/220500653_Digital_transformation_in_latecomer_industries_CIO_and_CEO_leadership_lessons_from_Encana_Oil_Gas_USA_Inc

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Lopes, M. B. (2022). Aspetos Legais das IPSS. In: A.Rolo. & L. C. Carvalho. (Eds.), *Gestão das Organizações Sociais* (pp. 145-161). Edições Sílabo.

Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (Ninth ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Malhotra, N. (2006). Questionnaire Design and Scale Development. Em R. Grover, & M. Vriens, *The Handbook of Marketing Research* (pp. 176-201). Sage. Consultado em: <https://www.researchgate.net/publication/266864633>

Mäkitie, T., Hanson, J., Damman, S., & Wardeberg, M. (2023). Digital innovation's contribution sustainability transitions. *Technology*. Consultado em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102255>

McNamara, C. (2009). General guidelines for conducting interviews. Copyright 1997-2008. Consultado em: <http://managementhelp.org/evaluatn/interview.htm>

McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory* (4ª ed.). Los Angeles: SAGE publications.

Moreira, S. B. (2022). Fundamentos de economia social. Rolo, A. & Carvalho, L. C. (Eds.), *Gestão das Organizações Sociais* (pp. 27-42) Edições Sílabo.

Oliveira, J.; Azevedo, A.; Ferreira, J.J.; Gomes, S.; Lopes, J.M. An insight on B2B Firms in the Age of Digitalization and Paperless Processes. *Sustainability* 2021, 13, 11565. Consultado em: <https://doi.org/10.3390/su132111565>

Parlamento Europeu. (2009). Resolução do Parlamento Europeu (2008/2250(INI) (2010/C 76 E/04) sobre a Economia Social. Jornal Oficial da União Europeia. (Fevereiro): 16-23. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:076E:0016:0023:PT:PDF>

Parente, C., & Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. Empreendedorismo social em Portugal. In Empreendedorismo Social em Portugal. Universidade do Porto, Faculdade de Letras (pp. 11-74).

Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2). Consultado em: <https://doi.org/10.3390/su11020391>

Ponte, C. S. (6 de maio de 2016). A História das IPSS's em Portugal (Instituições Particulares de Solidariedade Social). Consultado em: <https://www.cspvp.org/historia-das-ipsss-portugal-instituicoes-particulares-solidariedade-social/>

Portugal INCoDe 2030. (Junho/2024). Portugal sobe uma posição na edição de 2022 do IDES e ocupa agora o 15^a lugar. Consultado em: <https://www.incode2030.gov.pt/2022/08/01/portugal-sobe-uma-posicao-na-edicao-de-2022-do-ides-e-ocupa-agora-o-15a-lugar/>

Portugal INCoDe 2030. (Outubro/2024). Eixos de Ação. Inclusão. Consultado em: <https://www.incode2030.gov.pt/eixos/#eixo-3>

Prodanov, Cleber Cristiano., Freitas, Ernani Cesar (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (2^a Edição) Novo Hamburgo: Universidade Feevale. Consultado em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1988). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

Recuperar Portugal. (Junho, 2024). Transição Digital. Investimento na capacitação social. Plano de Recuperação e Resiliência. Consultado em: <https://recuperarportugal.gov.pt/transicao-digital/>

Reinartz, W., & Imschloß, M. (2017). From Point of Sale to Point of Need: How Digital Technology Is Transforming Retailing. *The Future Of Retailing*, 9 (1), 43-46. Consultado em [DOI:10.1515/gfkmir-2017-0007](https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0007)

Roberts, R. E. (2020). Qualitative Interview Questions: Guidance for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 25(9), 3186-3203. Consultado em: doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4640

Shorten A, Smith J. (2017). Mixed methods research: expanding the evidence base. *Evid* Consultado em: <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102699>

Based Nurs, volume 20, 74-75. Consultado em: [DOI 10.1136/eb-2017-102699](https://doi.org/10.1136/eb-2017-102699)

Shpak, N., Kuzmin, O., Dvulit, Z., Onysenko, T., & Sroka, W. (2020). Digitalization of the Marketing Activities of Enterprises: Case Study, in *Information*, pp. 1-11. Consultado em: [DOI:10.3390/info11020109](https://doi.org/10.3390/info11020109)

Singer, P. (2008). *Economia solidária*. Estudos avançados. 22 (62), 287-315.

Social, C. A. (9 de dezembro de 2011). CONCEITO PROPOSTO PELO OBESP. https://cases.pt/wp-content/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf

Social, C. A. (2012). Conta Satélite da Economia Social. INE. Consultado em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=150318107&DESTAQUESmodo=2

Social, S. (27 de junho de 2023). Instituições particulares de solidariedade social. Obtido de Segurança Social: Consultado em: <https://www.seg-social.pt/ipss>

Sommarberg, M., & Mäkinen, S. J. (2019). A method for anticipating the disruptive nature of digitalization in the machine-building industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 808–819. Consultado em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.044>

TSR - Sistemas de Informação Lda (2021). Digitalização nas IPSS. Consultado em: <https://www.tsr.pt/pt/news/view/id/digitalizacao-nas-ipss>

Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760. Consultado em: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1178>

Van Dijk, J. (2019/2020). *The Digital Divide*. Polity Press. Consultado em: https://www.researchgate.net/publication/336775088_Jan_van_Dijk_20192020_The_Digital_Divide_Polity_Press

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. Consultado em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Vieira, N. S., Parente, C., & Barbosa, A. C. (2017). “Terceiro setor, economia social e economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social. Número temático – Processos sociais e questões sociológicas, 105-120. Consultado em: <DOI:10.21747/08723419/soctem2017a5>

Vujovic, A. N., Jonathan, G. M., Hacks, S. (2024). Digitalisation and its impacts on Social Protection Programmes Effectiveness: A case from South Africa. *Procedia Computer Science*, 237 (2024), 882-890. Consultado em: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.177>

Warner, K. S. R., Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52 (3), 326-349. Consultado em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi – (2.ed). Bookman.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Inquérito



Sobre a digitalização no processo de candidatura ao Infantário no ano letivo 2024/2025

Serve o presente questionário para um estudo dos impactos da digitalização em uma IPSS, para fins de elaboração de dissertação no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, preservando-se o seu anonimato!

Seção 1: Caracterização

1. Qual é a sua idade (em anos)? _____

2. Qual é o seu sexo?

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Qual é a sua nacionalidade?

☐ Portuguesa

☐ Brasileira

☐ Ucraniana

☐ Romena

☐ Angolana

☐ Caboverdiana

☐ Venezuelana

☐ Outra: _____

4. Qual é o seu idioma nativo?

- ☐ Português
- ☐ Inglês
- ☐ Espanhol
- ☐ Russo/Ucraniano
- ☐ Romeno
- ☐ Outro: _____

5. Qual é o seu nível de conhecimento da língua portuguesa?

- ☐ Nenhum
- ☐ Básico
- ☐ Intermédio
- ☐ Avançado
- ☐ Nativo

6. Qual é o seu nível completo de escolaridade?

- ☐ Nenhum
- ☐ Primário
- ☐ Secundário
- ☐ Superior

Seção 2: Tecnologias e Literacia Digital

1. Possui Computador, Tablet ou Telemóvel?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Possui acesso à Internet em casa ou no trabalho?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Escala de Likert (1 = Discordo totalmente, 5 = Concordo totalmente)

3. Sinto-me confortável utilizando computadores e dispositivos móveis.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

4. Sou capaz de resolver problemas básicos de tecnologia sem ajuda.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

5. Sei utilizar ferramentas de comunicação digital (e-mail, mensagens instantâneas, outras).

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

6. Sei utilizar ferramentas do Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint, outras)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Seção 3: Processo de Candidatura

1. Já participou da candidatura ao Infantário no ano anterior (candidatura presencial)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Como avalia um processo de candidatura digital em comparação à candidatura presencial?

- ☐ Mais simples e fácil
- ☐ Mais difícil e complexo
- ☐ Indiferente

3. Conseguiu concluir o processo de candidatura digital?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. Porque não conseguiu concluir a candidatura digital?

5. Considera que foi prejudicado no que diz respeito ao preenchimento da ficha de inscrição, na obtenção dos documentos solicitados e no prazo de entrega dos mesmos, pelo fato do processo de candidatura ter sido realizado em formato digital?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Porque considera que foi prejudicado no processo de candidatura digital?

7. Qual o seu grau de dificuldade para a obtenção dos documentos solicitados no processo de candidatura, nos seguintes sites, sendo 1 (muito difícil), 2 (difícil), 3 (indiferente), 4 (fácil), 5 (muito fácil) 6 (não se aplica)?

- ☐ **Portal das Finanças** (IRS, nota de liquidação, comprovativo de morada fiscal, declaração trimestral de rendimentos para trabalhadores independentes, comprovativos de rendimentos prediais, e capitais)

- ☐ **Portal da Segurança Social** (declaração de composição do agregado familiar, declaração de regime de escalão de abono, comprovativo de beneficiário de rendimento social de inserção)

- ☐ **SNS** (laudo médico – para utentes com necessidades educativas especiais)

- ☐ **Ficha de inscrição** (obtida na secretaria da instituição)

- ☐ **IEFP** (comprovativo de situação de desemprego)

- ☐ **Junta de Freguesia** (comprovativo de morada)

- ☐ **Tribunal** (documento de regulação parental)

8. Qual o seu grau de satisfação para cada item do processo de candidatura e seleção para o infantário em formato digital, sendo 1 (muito insatisfeito), 2 (insatisfeito), 3 (indiferente), 4 (satisfeito), 5 (muito satisfeito), 6 (não se aplica).

- ☐ Comodidade
- ☐ Acessibilidade
- ☐ Rapidez
- ☐ Transparência
- ☐ Suporte da Secretaria

9. Como avalia o atendimento recebido na Secretaria em cada caso assinalado, sendo 1 (muito insatisfeito), 2 (insatisfeito), 3 (indiferente), 4 (satisfeito), 5 (muito satisfeito)?

- ☐ Auxílio no preenchimento da ficha de inscrição
- ☐ Auxílio na obtenção dos documentos
- ☐ Esclarecimento de dúvidas
- ☐ Transparência no processo

Apêndice 2 – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Parte 1 – Apresentação, contextualização do tema, e informações sobre o anonimato e a confidencialidade no tratamento dos dados.

Parte 2 – Caracterização do entrevistado

- a) Em qual setor trabalha?
- b) Qual cargo ocupa?
- c) Qual a sua idade?
- d) Qual nível de escolaridade possui?
- e) Há quanto tempo trabalha na instituição?
- f) Quais atividades laborais realiza?
- g) Qual é o seu sexo?

Parte 3 – Caracterização dos utentes e das problemáticas enfrentadas

- a) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelos E.E durante o processo de candidatura digital para o Infantário ano letivo de 2024/2025?
- b) Todos os candidatos conseguiram efectivar as inscrições? Justifique.
- c) Quais são as suas sugestões para resolver os problemas enfrentados?

Parte 4 – Avaliação dos Resultados

- a) Quais foram os principais benefícios observados na rotina administrativa após a implementação das tecnologias digitais?
- b) Quais tarefas ou processos se tornaram mais rápidos e eficientes?
- c) De que maneira as novas tecnologias ajudaram a aumentar a transparência e a capacidade de acompanhamento das atividades desenvolvidas pela instituição?
- d) Houve alguma resistência por parte dos utentes sobre o processo de candidaturas digitais para o infantário ano letivo 2024/2025? Como foi resolvido?
- e) A implementação das tecnologias digitais exigiu um grande investimento financeiro? Como a instituição lidou com esses custos?
- f) Os benefícios alcançados compensaram os investimentos realizados até agora?
- g) Quais problemas técnicos ou falhas foram enfrentados após a implementação das novas tecnologias? Como esses problemas afectaram a rotina administrativa?
- h) Você observou algum impacto negativo na qualidade do trabalho ou no atendimento aos utentes devido a implementação da digitalização?
- i) O processo de digitalização implementado nas candidaturas para o infantário ano letivo de 2024/2025, promoveu a redução dos custos de impressão? Justifique.

Apêndice 3 – Sinopse das entrevistas

Problemáticas (Categorias)	Subcategorias	Excerto entrevista 1	Excerto entrevista 2
Caracterização do Entrevistado	P.2 (a) Em qual setor trabalha?	Secretaria	Secretaria
	P.2 (b) Qual cargo ocupa?	Escriturária I	Escriturária I
	P.2 (c) Qual a sua idade?	35	46
	P.2 (g) Qual é o seu sexo?	Ferminino	Ferminino
	P.2 (d) Qual nível de escolaridade possui?	Superior	Secundário
	P.2 (e) Há quanto tempo trabalha na instituição?	3 anos	26 anos
	P.2 (f) Quais atividades laborais realiza?	"...sou responsável pela Tesouraria, Contabilidade, Recursos Humanos e pelo Atendimento ao Público, para além de outras funções administrativas"	"...sou responsável pela Faturação, pela Gestão das Candidaturas, pelos Registos de todos os utentes, e também realizo Atendimento ao Público"
Analisar quais foram as dificuldades e as barreiras enfrentadas pelos Encarregados de Educação durante o processo de candidatura digital ao Infantário para	P.3 (a) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelos E.E durante o processo de candidatura digital para o Infantário ano letivo de 2024/2025?	"... falta de conhecimentos tecnológicos para preenchimento da ficha de inscrição e as dificuldades em encontrar os documentos solicitados nos sites governamentais"	"A maioria dos pais não teve quaisquer dificuldades, não que eu tenha me apercebido, os que tiveram, acho que foi só por questões de interpretação"

o ano letivo de 2024/2025	P.4 (d) Houve alguma resistência por parte dos encarregados de educação sobre o processo de candidaturas digitais para o infantário ano letivo 2024/2025? Como foi resolvido?	"...houve muita resistência por parte de alguns encarregados de educação, principalmente por não conseguirem preencher a ficha de inscrição através do telemóvel, alguns telemóveis nem sequer abriam o documento, e os que abriam, não deixam editar..." "Em relação as fichas dos candidatos que os encarregados de educação possuíam baixa ou nenhuma escolaridade, ou a falta de acesso aos computadores e à internet, esses tiveram as suas fichas de inscrição em formato impresso, e nós preenchemos diretamente no guichê de atendimento da Secretaria."	"Para mim não houve nenhuma resistência, o que houve foi alguns EE que faziam umas reclamações, mas no geral aceitaram muito bem o processo digital"
	P.4 (h) Você observou algum impacto negativo na qualidade do trabalho ou no atendimento aos utentes devido a implementação da digitalização?	"...houve algumas dificuldades no atendimento ao público por causa da falta de conhecimento digital, mas no que diz respeito à qualidade dos serviços, permitiu que os nossos utentes tivessem acesso às informações de forma rápida, com maior conforto e acessibilidade"	"Pelo contrário, a digitalização ajudou-me imenso, pois a entrega presencial de documentos diminuiu, e eu consegui gerir melhor o meu trabalho sem interrupções", "...não percebi nenhuma questão negativa em relação à qualidade dos nossos serviços"
Analisar os efeitos da digitalização na efetivação das candidaturas	P.3 (b) Todos os candidatos conseguiram efectivar as inscrições? Justifique.	"... não, muitos encarregados perderam o prazo das inscrições porque não viram o e-mail solicitando os documentos, algumas pessoas também não conseguiram obter todos os documentos exigidos"	"A maioria sim, os que não conseguiram não foi pela entrega digital, foi pelo fato de não terem visto o e-mail que eu enviei a solicitar os documentos para efetivação da candidatura, ou por não

			terem enviado os papéis no prazo estabelecido, mas nunca por dificuldade"
Analisar qual foi o grau de comprometimento operacional dos recursos humanos em detrimento do processo de candidaturas digitais para o infantário ano letivo 2024/2025	P.4 (a) Quais foram os principais benefícios observados na rotina administrativa após a implementação das tecnologias digitais?	"... atendimento ao público, que se tornou majoritariamente digital, o que para nós foi excelente pois desafogou o serviço administrativo presencial" "...otimizou muito o nosso tempo e facilitou o tratamento das candidaturas de forma mais rápida, mesmo tendo aumentado muito o atendimento telefônico para esclarecimento de dúvidas"	"...o principal benefício foi a redução do atendimento presencial, que gerava muita confusão na Secretaria, e isso ajudou-me imenso, porque eu consegui gerir melhor a minha rotina de trabalho"
	P.4 (b) Quais tarefas ou processos se tornaram mais rápidos e eficientes?	"...o atendimento ao público, o processamento das candidaturas e a divulgação dos resultados ficou muito mais rápido" "...consequimos gerenciar melhor as tarefas diárias sem ficarmos sobrecarregados"	"...a entrega de documentos todos de uma vez, porque antes os pais não traziam os documentos todos de uma vez, e vinham à Secretaria várias vezes para trazer, e isso atrapalhava muito o trabalho por causa das interrupções" "...os impressos serem entregues já preenchidos, assim já não perdíamos tempo ajudando a preencher"

	P.4 (c) De que maneira as novas tecnologias ajudaram a aumentar a transparência e a capacidade de acompanhamento das atividades desenvolvidas pela instituição?	"...todas as informações sobre as candidaturas e os resultados foram divulgados por e-mail" "...todos os encarregados de educação foram informados sobre os documentos pendentes, e receberam orientações de como obtê-los"	"As candidaturas digitais permitiram que todo o processo fosse realizado por escrito e as informações disponibilizadas por e-mail, desde a candidatura inicial, o envio da documentação e o resultado final, ficando tudo registado para resguardar a instituição e também os candidatos"
	P.4 (g) Quais problemas técnicos ou falhas foram enfrentados após a implementação das novas tecnologias? Como esses problemas afectaram a rotina administrativa?	"... a ficha de inscrição foi disponibilizada em pdf editável, mas mesmo assim, os arquivos não podiam ser preenchidos no telemóvel, e por esse motivo várias pessoas se dirigiram à Secretaria para solicitar o formulário impresso, causando sobrecarga nos serviços administrativos"	"...surgiram pequenas dificuldades no preenchimento digital de alguns impressos, dificuldades essas pelo fato de não serem compatíveis com o telemóvel" "o que nos fez perder mais tempo a explicar aos EE, mas ao fim conseguimos resolver"
Quais os impactos financeiros sofridos em decorrência da implementação do processo digitalização	P.4 (e) A implementação das tecnologias digitais exigiu um grande investimento financeiro? Como a instituição lidou com esses custos?	"Não, a instituição não precisou fazer nenhum investimento financeiro, nós apenas adotamos a utilização de algumas ferramentas gratuitas, como por exemplo: e-mail e a ficha de inscrição em PDF editável"	"esta implementação não teve custos para a instituição, todas as ferramentas que nós utilizamos eram gratuitas"

	P. 4 (f) Os benefícios alcançados compensaram os investimentos realizados até agora?	"... Sim. Os benefícios tem sido muito satisfatórios, ainda mais por não terem tido investimentos financeiros, de qualquer forma, sempre podemos melhorarmos os serviços"	"Os resultados estão sendo muito satisfatórios, mesmo que não tenha havido custos, porém, sempre há o que melhorar, mas isso faz parte, acontece em todas as instituições"
	P. 4 (i) O processo de digitalização implementado nas candidaturas para o infantário ano letivo de 2024/2025, promoveu a redução dos custos de impressão? Justifique.	"...não conseguimos mensurar os gastos com papel e com as impressões, pois a instituição adquiriu uma impressora nova, e ela não foi programada para gerar esses relatórios" "...todas as candidaturas recebidas e os seus respectivos documentos tiveram de ser impressos pela instituição na mesma, elevando substancialmente os custos com a aquisição de papel, de outros suprimentos de informática.	"Não existiu nenhuma redução, tivemos de imprimir a documentação de todos os candidatos na mesma para ter os processos em papel, por causa das exigências da Segurança Social, pois eles fazem vistorias nas pastas"
Proposta de soluções para sanar as problemáticas enfrentadas durante o processo de candidaturas digitais para o infantário ano letivo 2024/2025	P. 3 (c) Quais são as suas sugestões para resolver os problemas enfrentados?	"a criação de um formulário de candidatura através do site da instituição, onde as pessoas também pudessem fazer a submissão dos documentos e o pagamento das taxas de inscrição" "...a disponibilização de manuais com linguagem simples, ensinando aos encarregados de educação como obterem os documentos exigidos"	"...temos de tentar melhorar os impressos digitais, de forma que todos consigam aceder e preencher sem dificuldades, inclusive pelo telemóvel, se melhorarmos a questão da acessibilidade, vamos poupar imenso tempo nos atendimentos"

APÊNDICE 4

1 – Entrevista 1

Entrevista 1:

Entrevistador: P.2 (a) Em qual setor trabalha?

Entrevistado: Eu trabalho na Secretaria da instituição.

Entrevistador: P.2 (b) Qual cargo ocupa?

Entrevistado: Eu fui contratada como Escriturária de I categoria.

Entrevistador: P.2 (c) Qual a sua idade?

Entrevistado: Eu tenho 35 anos de idade.

Entrevistador: P.2 (g) Qual é o seu sexo?

Entrevistado: Feminino.

Entrevistador: P.2 (d) Qual nível de escolaridade possui?

Entrevistado: Eu tenho nível Superior.

Entrevistador: P.2 (e) Há quanto tempo trabalha na instituição?

Entrevistado: Eu já estou na instituição há 3 anos.

Entrevistador: P.2 (f) Quais atividades laborais realiza?

Entrevistado: Atualmente eu realizo várias funções aqui, pois como as IPSS não tem muitos recursos financeiros, o quadro de funcionários é mais reduzido para que nós possamos cortar custos e manter a sustentabilidade financeira da instituição, por esse motivo, eu sou responsável pela Tesouraria, Contabilidade, Recursos Humanos e pelo Atendimento ao Público, para além de outras funções administrativas.

Entrevistador: P.3 (a) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelos E.E durante o processo de candidatura digital para o Infantário ano letivo de 2024/2025?

Entrevistado: Sinceramente, os encarregados de educação tiveram muitas dificuldades com as

candidaturas digitais, principalmente por causa da falta de conhecimentos tecnológicos para preenchimento da ficha de inscrição e as dificuldades em encontrar os documentos nos sites governamentais, nós perdemos muito tempo ensinando aos pais como poderiam encontrar esses documentos.

Entrevistador: P.4 (d) Houve alguma resistência por parte dos encarregados de educação sobre o processo de candidaturas digitais? Como foi resolvido?

Entrevistado: Ahh sim, houve muita resistência por parte de alguns encarregados de educação, principalmente por não conseguirem preencher a ficha de inscrição através do telemóvel, alguns telemóveis nem sequer abriam o documento, e os que abriam, não deixam editar. Houve pais que pagaram para utilizar computadores para fazer o envio da ficha de inscrição e dos documentos, outros utilizaram os computadores dos familiares e dos amigos. Em relação as fichas dos candidatos que os encarregados de educação possuíam baixa ou nenhuma escolaridade, ou a falta de acesso aos computadores e à internet, esses tiveram as suas fichas de inscrição em formato impresso, e nós preenchemos diretamente no guichê de atendimento da Secretaria.

Entrevistador: P.4 (h) Você observou algum impacto negativo na qualidade do trabalho ou no atendimento aos utentes devido a implementação da digitalização?

Entrevistado: A implementação da digitalização exigiu uma série de mudanças e adaptações de ambas as partes, houve algumas dificuldades no atendimento ao público por causa da falta de conhecimento digital, mas no que diz respeito à qualidade dos serviços, permitiu que os nossos utentes tivessem acesso às informações de forma rápida, com maior conforto e acessibilidade.

Entrevistador: P.3 (b) Todos os candidatos conseguiram efetivar as inscrições? Justifique.

Entrevistado: Infelizmente não, muitos encarregados perderam o prazo das inscrições porque não viram o e-mail solicitando os documentos, algumas pessoas também não conseguiram obter todos os documentos exigidos.

Entrevistador: P.4 (a) Quais foram os principais benefícios observados na rotina administrativa após a implementação das tecnologias digitais?

Entrevistado: A maior mudança foi no atendimento ao público, que se tornou maioritariamente digital, o que para nós foi excelente pois desafogou o serviço administrativo presencial. Além

disso, otimizou muito o nosso tempo e facilitou o tratamento das candidaturas de forma mais rápida, mesmo tendo aumentado muito o atendimento telefónico para esclarecimento de dúvidas.

Entrevistador: P.4 (b) Quais tarefas ou processos se tornaram mais rápidos e eficientes?

Entrevistado: Definitivamente o atendimento ao público, o processamento das candidaturas e a divulgação dos resultados ficou muito mais rápido por ser online, pois conseguimos gerenciar melhor as tarefas diárias sem ficarmos sobrecarregadas.

Entrevistador: P.4 (c) De que maneira as novas tecnologias ajudaram a aumentar a transparência e a capacidade de acompanhamento das atividades desenvolvidas pela instituição?

Entrevistado: Acho que melhorou muito a comunicação com os nossos utentes, pois todas as informações sobre as candidaturas e os resultados foram divulgados por e-mail. Além disso, todos os encarregados de educação foram informados sobre os documentos pendentes, e receberam orientações de como obtê-los.

Entrevistador: P.4 (g) Quais problemas técnicos ou falhas foram enfrentados após a implementação das novas tecnologias? Como esses problemas afetaram a rotina administrativa?

Entrevistado: O problema mais recorrente foi pelo fato de que a ficha de inscrição foi disponibilizada em PDF editável, mas mesmo assim os arquivos não podiam ser preenchidos no telemóvel, e por esse motivo várias pessoas se dirigiram à Secretaria para solicitar o formulário impresso, causando sobrecarga nos serviços administrativos

Entrevistador: P.4 (e) A implementação das tecnologias digitais exigiu um grande investimento financeiro? Como a instituição lidou com esses custos?

Entrevistado: Não, a instituição não precisou fazer nenhum investimento financeiro, nós apenas adotamos a utilização de algumas ferramentas gratuitas, como por exemplo: e-mail e a ficha de inscrição em PDF editável, medidas muito simples.

Entrevistador: P. 4 (f) Os benefícios alcançados compensaram os investimentos realizados até agora?

Entrevistado: Sim. Os benefícios têm sido muito satisfatórios, ainda mais por não terem tido investimentos financeiros, de qualquer forma, sempre podemos melhorarmos os serviços.

Entrevistador: P. 4 (i) O processo de digitalização implementado nas candidaturas para o infantário ano letivo de 2024/2025, promoveu a redução dos custos de impressão? Justifique.

Entrevistado: Infelizmente não conseguimos mensurar os gastos com papel e com as impressões, pois a instituição adquiriu uma impressora nova, e ela não foi programada para gerar esses relatórios. Mas sabemos que não houve redução de custos, pois há uma divergência entre as diretrizes do Ministério da Educação, que já permite os processos da candidatura de forma totalmente digital, e da Segurança Social, que exige que os processos sejam físicos para facilitar as auditorias, ou seja, todas as candidaturas recebidas e os seus respetivos documentos foram impressos pela instituição na mesma, elevando substancialmente os custos com a aquisição de papel, de outros suprimentos de informática.

Entrevistado: P. 3 (c) Quais são as suas sugestões para resolver os problemas enfrentados?

Entrevistado: Eu sugeriria a criação de um formulário de candidatura através do site da instituição, onde as pessoas também pudessem fazer a submissão dos documentos e o pagamento das taxas de inscrição, isso já resolveria a maioria dos problemas, pois nesse caso, só seria necessário ter acesso à internet para preenchimento online. E também a disponibilização de manuais com linguagem simples, ensinando aos encarregados de educação como obterem os documentos exigidos.

APÊNDICE 5

2 – Entrevista 2

Entrevistador: P.2 (a) Em qual setor trabalha?

Entrevistado: Na Secretaria.

Entrevistador: P.2 (b) Qual cargo ocupa?

Entrevistado: Sou Escriturária de I.

Entrevistador: P.2 (c) Qual a sua idade?

Entrevistado: Eu tenho 46 anos.

Entrevistador: P.2 (g) Qual é o seu sexo?

Entrevistado: Feminino.

Entrevistador: P.2 (d) Qual nível de escolaridade possui?

Entrevistado: Meu nível de escolaridade é o Secundário.

Entrevistador: P.2 (e) Há quanto tempo trabalha na instituição?

Entrevistado: Eu já estou cá a muito tempo, 26 anos, já faço parte da mobília!

Entrevistador: P.2 (f) Quais atividades laborais realiza?

Entrevistado: Aqui nós fazemos de tudo um pouco, mas eu sou responsável pela Faturação, pela Gestão das Candidaturas, pelos Registos de todos os utentes, e também realizo Atendimento ao Público.

Entrevistador: P.3 (a) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelos E.E durante o processo de candidatura digital para o Infantário ano letivo de 2024/2025?

Entrevistado: A maioria dos pais não teve quaisquer dificuldades, não que eu tenha me apercebido, os que tiveram, acho que foi só por questões de interpretação.

Entrevistador: P.4 (d) Houve alguma resistência por parte dos encarregados de educação sobre o processo de candidaturas digitais? Como foi resolvido?

Entrevistado: Para mim não houve nenhuma resistência, o que houve foi alguns EE que faziam umas reclamaçõezitas, mas no geral aceitaram muito bem o processo digital.

Entrevistador: P.4 (h) Você observou algum impacto negativo na qualidade do trabalho ou no atendimento aos utentes devido a implementação da digitalização?

Entrevistado: Pelo contrário, a digitalização ajudou-me imenso, pois a entrega presencial de documentos diminuiu, e eu consegui gerir melhor o meu trabalho sem interrupções, para além disso não percebi nenhuma questão negativa em relação à qualidade dos nossos serviços.

Entrevistador: P.3 (b) Todos os candidatos conseguiram efetivar as inscrições? Justifique.

Entrevistado: A maioria sim, os que não conseguiram não foi pela entrega digital, foi pelo fato de não terem visto o e-mail que eu enviei a solicitar os documentos para efetivação da candidatura, ou por não terem enviado os papéis no prazo estabelecido, mas nunca por dificuldade.

Entrevistador: P.4 (a) Quais foram os principais benefícios observados na rotina administrativa após a implementação das tecnologias digitais?

Entrevistado: Na minha opinião, o principal benefício foi a redução do atendimento presencial, que gerava muita confusão na Secretaria, e isso ajudou-me imenso, porque eu consegui gerir melhor a minha rotina de trabalho.

Entrevistador: P.4 (b) Quais tarefas ou processos se tornaram mais rápidos e eficientes?

Entrevistado: Com certeza a entrega de documentos todos de uma vez, porque antes os pais não traziam os documentos todos de uma vez, e vinham à Secretaria várias vezes para trazer, e isso atrapalhava muito o trabalho por causa das interrupções, outra coisa que ajudou imenso foi os impressos serem entregues já preenchidos, assim já não perdíamos tempo ajudando a preencher.

Entrevistador: P.4 (c) De que maneira as novas tecnologias ajudaram a aumentar a transparência e a capacidade de acompanhamento das atividades desenvolvidas pela instituição?

Entrevistado: As candidaturas digitais permitiram que todo o processo fosse realizado por escrito e as informações disponibilizadas por e-mail, desde a candidatura inicial, o envio da documentação e o resultado final, ficando tudo registado para resguardar a instituição e também os candidatos.

Entrevistador: P.4 (g) Quais problemas técnicos ou falhas foram enfrentados após a implementação das novas tecnologias? Como esses problemas afetaram a rotina administrativa?

Entrevistado: Na verdade surgiram pequenas dificuldades no preenchimento digital de alguns impressos, dificuldades essas pelo fato de não serem compatíveis com o telemóvel por exemplo, o que nos fez perder mais tempo a explicar aos EE, mas ao fim conseguimos resolver.

Entrevistador: P.4 (e) A implementação das tecnologias digitais exigiu um grande investimento financeiro? Como a instituição lidou com esses custos?

Entrevistado: Felizmente esta implementação não teve custos para a instituição, todas as ferramentas que nós utilizamos eram gratuitas.

Entrevistador: P. 4 (f) Os benefícios alcançados compensaram os investimentos realizados até agora?

Entrevistado: Os resultados estão sendo muito satisfatórios, mesmo que não tenha havido custos, porém, sempre há o que melhorar, mas isso faz parte, acontece em todas as instituições.

Entrevistador: P. 4 (i) O processo de digitalização implementado nas candidaturas para o infantário ano letivo de 2024/2025, promoveu a redução dos custos de impressão? Justifique.

Entrevistado: Não existiu nenhuma redução, tivemos de imprimir a documentação de todos os candidatos na mesma para ter os processos em papel, por causa das exigências da Segurança Social, pois eles fazem vistorias nas pastas.

Entrevistado: P. 3 (c) Quais são as suas sugestões para resolver os problemas enfrentados?

Entrevistado: Na minha opinião, temos de tentar melhorar os impressos digitais, de forma que todos consigam aceder e preencher sem dificuldades, inclusive pelo telemóvel, se melhorarmos a questão da acessibilidade, vamos poupar imenso tempo nos atendimentos.

APÊNDICE 6 - Ficha de Inscrição (preenchimento digital)

Ficha de Inscrição

Nº da Inscrição: _____

Data da Inscrição: / /

Data da entrada: / /

IDENTIFICAÇÃO DA CRIANÇA

Nome: Nome pelo qual é tratado:

Data Nascimento: / / CC: _____ Valido até / /

NIF: NISS: Nº de Utente:

Morada:

Freguesia: Código Postal: -

FILIAÇÃO

Nome da Mãe: Contacto:

Morada:

Freguesia: Código Postal: -

E-mail CC: Valido até / /

NIF: NISS:

Profissão: Local de Emprego: Contacto:

Nome do Pai: Contacto:

Morada:

Freguesia: Código Postal: -

E-mail CC: Valido até / /

NIF: NISS:

Profissão: Local de Emprego: Contacto:

IDENTIFICAÇÃO DO ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO

Nome: Contacto:

Morada:

Freguesia: Código Postal: -

E-mail CC: Valido até / /

NIF: NISS:

Profissão: Local de Emprego: Contacto:

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Irmão a frequentar a Instituição: Sim ☐ Não ☐

Se sim, qual a resposta:

Agregado familiar beneficiário de RSI: Sim ☐ Não ☐

Criança necessita de algum apoio especial? Sim ☐ Não ☐

Se sim, especifique:

COMPOSIÇÃO DO AGREGADO FAMILIAR

Nome	Parentesco	Idade	Profissão

Observações:

- 1- Declaro serem verdadeiros os dados presentes nesta ficha de inscrição, bem como todos os documentos por mim entregues.
2- Declaro ter conhecimento do Regulamento Interno da Creche/Pré-escolar
3- Declaro que autorizo a informatização e tratamento dos dados constantes na Ficha de Inscrição para efeitos de inscrição e elaboração do processo de Utente.

Encarregado de Educação: _____ Data: / /

: _____ Data: / /