



Digitalização dos Processos Administrativos e Financeiros no Contexto de uma Associação Empresarial

Mestrado em Gestão

Daniela Ribeiro Cardoso

Leiria, Abril de 2026



Digitalização dos Processos Administrativos e Financeiros no Contexto de uma Associação Empresarial

Mestrado em Gestão

Daniela Ribeiro Cardoso

Estágio realizado sob a orientação da Professora Ana Margarida Gabriel Gonçalves Pereira
sob supervisão do Sr. Virgílio Santos.

Leiria, Abril de 2026

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, Mestrado em Gestão, no ano letivo 2025/2026 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio e incentivo constantes ao longo de todo o meu percurso acadêmico. Em especial à minha mãe, cuja força, dedicação e apoio foram determinantes para que, com muito esforço, fosse possível alcançar uma etapa que nunca imaginei concretizar, desde a licenciatura até ao grau de mestre.

Agradecimentos

A elaboração do presente relatório assinala o término de uma etapa marcante e exigente do meu percurso académico. Apesar de nunca ter sido um objetivo inicial seguir um percurso académico, este caminho acabou por se construir ao longo do tempo, sustentado por esforço, persistência e, sobretudo, pelo apoio constante dos meus pais, que foi determinante para a continuidade e conclusão desta etapa.

Assim, expresso o meu sincero agradecimento a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, me acompanharam e apoiaram ao longo desta etapa.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora académica, Professora Ana Margarida Pereira, pela disponibilidade, orientação e acompanhamento ao longo do desenvolvimento deste relatório, cujo contributo foi determinante para a sua concretização.

À ACII – Associação Comercial e Industrial do Interior, enquanto entidade de acolhimento do estágio curricular, agradeço a oportunidade concedida para a realização do estágio curricular, bem como a forma acolhedora como fui integrada. Um agradecimento especial ao Sr. Virgílio Santos, enquanto supervisor de estágio, pela orientação, disponibilidade e apoio constantes ao longo de todo o percurso. À colaboradora Marta Correia, expresso igualmente a minha gratidão pela colaboração, apoio e partilha de conhecimentos ao longo do estágio.

À minha família, agradeço todo o apoio, incentivo e compreensão demonstrados ao longo do meu percurso académico, fundamentais para a concretização desta etapa.

Por fim, um agradecimento especial aos amigos que foram surgindo ao longo da minha vida académica, em particular aqueles que conheci durante o mestrado, que, mesmo estando longe de casa, foram presença constante, companhia e conforto nos momentos mais exigentes deste percurso.

A todos, o meu sincero obrigada.

Resumo

O presente relatório insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e tem como objetivo relatar e analisar o estágio curricular desenvolvido na Associação Comercial e Industrial do Interior (ACII). O estágio decorreu ao longo do ano letivo de 2025/2026, num contexto organizacional marcado pela prestação de apoio administrativo, financeiro e formativo a pequenas e médias empresas localizadas em territórios de baixa densidade.

Ao longo do estágio foram desenvolvidas atividades nas áreas administrativa, contabilística e de gestão da formação, com especial foco na digitalização e modernização dos processos administrativos e financeiros da entidade de acolhimento. Estas atividades permitiram aplicar, em contexto real, conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, bem como desenvolver competências técnicas, analíticas e transversais relevantes para o exercício profissional na área da gestão.

O relatório encontra-se estruturado em seis capítulos. Após a introdução, procede-se à caracterização da entidade de acolhimento, seguindo-se a descrição e análise das atividades desenvolvidas no estágio. Posteriormente, apresenta-se uma revisão de literatura centrada na digitalização e transformação digital, com particular incidência nos processos administrativos e financeiros. Com base no enquadramento teórico e na experiência prática, é realizada uma análise crítica, culminando na apresentação de propostas de melhoria orientadas para a eficiência organizacional e a modernização dos processos internos da ACII. O relatório termina com uma conclusão, onde se sintetizam as principais aprendizagens e contributos do estágio para o percurso académico e profissional.

Palavras-chave: Estágio curricular, Digitalização, Processos administrativos, Processos financeiros, Associações empresariais, PMEs.

Abstract

This report is part of the Master's Degree in Management at the School of Technology and Management of the Polytechnic Institute of Leiria and aims to report and analyse the curricular internship carried out at the Commercial and Industrial Association of the Interior (ACII). The internship took place during the 2025/2026 academic year, in an organizational context marked by the provision of administrative, financial, and training support to small and medium-sized enterprises located in low-density areas.

Throughout the internship, activities were carried out in the areas of administration, accounting, and training management, with a special focus on the digitization and modernization of the host entity's administrative and financial processes. These activities allowed for the application, in a real context, of theoretical knowledge acquired throughout the academic course, as well as the development of technical, analytical, and cross-cutting skills relevant to professional practice in the field of management.

The report is structured in six chapters. After the introduction, the host entity is characterized, followed by a description and analysis of the activities carried out during the internship. Subsequently, a literature review focused on digitization and digital transformation is presented, with particular emphasis on administrative and financial processes. Based on the theoretical framework and practical experience, a critical analysis is carried out, culminating in the presentation of proposals for improvement aimed at organizational efficiency and the modernization of ACII's internal processes. The report ends with a conclusion, summarizing the main lessons learned and contributions of the internship to the academic and professional path.

Keywords: Curricular internship, Digitization, Administrative processes, Financial processes, Business associations, SMEs.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xii
Lista de Siglas e Acrónimos	xiii
1. Introdução.....	1
2. Caracterização da Entidade de Acolhimento	4
2.1. Ficha Técnica	4
2.2. Evolução Histórica	4
2.3. Missão, Visão e Valores	5
2.4. Estrutura Organizacional.....	6
2.5. Recursos Humanos.....	6
2.6. Clientes, Fornecedores e Enquadramento Territorial.....	7
2.7. Análise SWOT	8
2.8. Análise Crítica	9
3. Programa de Estágio	10
3.1. Enquadramento Geral das Atividades	10
3.2. Atividades na Área Administrativa	10
3.3. Atividades de Apoio à Gestão de Formação	11

3.4. Atividades na Área Contabilística	12
3.4.1. Enquadramento contabilístico das ESNL	12
3.4.2. Regime de IVA aplicável às atividades de formação	13
3.4.3. Retenções na fonte e obrigações declarativas.....	13
3.4.4. Tratamento contabilístico dos projetos financiados (FSE+)	14
3.4.5. Obrigações fiscais e de faturação eletrónica.....	14
3.5. Relação entre Teoria e Prática	15
4. Revisão de Literatura	17
4.1. Importância da Digitalização e da Transformação Digital	17
4.2. Digitalização de Processos Administrativos	18
4.3. Digitalização de Processos Financeiros	21
4.4. Integração de sistemas, utilização da informação e monitorização da atividade	24
4.5. Casos de Estudo e Exemplos Práticos.....	26
4.6. Enquadramento fiscal e digitalização dos processos contabilísticos.....	28
5. Metodologia	30
5.1. Enquadramento Metodológico	30
5.2. Tipo de Estudo	30
5.3. População e Amostra.....	31
5.4. Instrumento de Recolha de Dados	33
5.5. Procedimentos de Recolha de Dados	33
5.6. Validade e Limitações do Estudo	34
6. Apresentação e Análise dos Resultados	36
6.1. Resultados por Dimensão de Maturidade	37

6.2.	Posicionamento Comparado da ACII	40
7.	Análise crítica e propostas de melhorias	41
7.1.	Análise Crítica	41
7.2.	Propostas de Melhoria	42
7.3.	Síntese Crítica	45
8.	Conclusão	46
	Bibliografia.....	50
	Anexos.....	54
	Anexo I- Questionário Maturidade Digital das Associações Comerciais	55

Lista de Figuras

Figura 1- Análise SWOT.....	8
Figura 2- Associações que constituem o CERC	31

Lista de Tabelas

Tabela 1- Níveis de Maturidade da Digitalização dos Processos Administrativos	21
Tabela 2- Níveis de Maturidade da Digitalização dos Processos Financeiros.	23
Tabela 3- Síntese dos níveis de maturidade digital das associações comerciais analisadas	38
Tabela 4- Maturidade Digital da ACII	44

Lista de Siglas e Acrónimos

ACII	Associação Comercial e Industrial do Interior
CERC	Conselho Empresarial da Região de Coimbra
DESI	Digital Economy and Society Index (Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade)
DMR	Declaração Mensal de Remunerações
ERP	Enterprise Resource Planning (Planeamento de Recursos Empresariais)
ESNL	Entidades do Setor Não Lucrativo
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IRS	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RPA	Robotic Process Automation (Automação de Processos Robóticos)
SAF-T	Standard Audit File for Tax (Ficheiro Normalizado de Auditoria Fiscal)
SNC	Sistema de Normalização Contabilística

1. Introdução

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e tem como finalidade a apresentação e análise do estágio curricular realizado na Associação Comercial e Industrial do Interior (ACII). O estágio decorreu durante o ano letivo de 2025/2026, no período compreendido entre 15/09/2025 e 20/01/2026, tendo permitido a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

A ACII é uma associação empresarial que atua maioritariamente em territórios de baixa densidade, prestando apoio administrativo, financeiro e formativo a pequenas e médias empresas. O contexto organizacional da entidade de acolhimento revelou-se particularmente relevante para o desenvolvimento do estágio, uma vez que evidenciou a importância da área da gestão na organização e otimização de processos internos, bem como na resposta aos desafios associados à digitalização e modernização administrativa e financeira.

O relatório tem como objetivo principal analisar criticamente a experiência de estágio realizada na ACII, evidenciando a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no Mestrado em Gestão e o contributo da digitalização dos processos administrativos e financeiros para a melhoria da eficiência organizacional.

Neste enquadramento, o presente estudo procura responder à seguinte pergunta de investigação: “Qual o nível de maturidade digital das associações empresariais do Conselho Empresarial da Região de Coimbra (CERC), e de que forma se posiciona a ACII no contexto das suas congéneres?”. Esta questão desdobra-se em duas interrogações subsidiárias:

- (i) que fatores explicam as diferenças de maturidade digital entre dimensões (administrativa, financeira, integração de sistemas, monitorização) e entre associações?;
- (ii) que medidas concretas podem ser recomendadas à ACII para progredir no seu percurso de transformação digital?

De forma a concretizar os objetivos definidos, estabelecemos os seguintes objetivos específicos:

- **Caracterizar o contexto organizacional da ACII**, através da análise da sua estrutura, funcionamento interno e principais áreas de atuação, com base em observação direta e análise documental;
- **Aplicar conhecimentos teórico-práticos nas áreas administrativa, contabilística e financeira**, através da execução de tarefas concretas durante o estágio, evidenciando a sua contribuição para o funcionamento da organização;
- **Diagnosticar e quantificar o nível de maturidade digital da ACII e de 16 associações empresariais**, em quatro dimensões (digitalização administrativa, digitalização financeira, integração de sistemas e monitorização da atividade), com recurso a um índice sintético numa escala de 1 a 5;
- **Analisar o grau de digitalização dos processos administrativos e financeiros da ACII**, identificando práticas existentes, ferramentas utilizadas e níveis de automatização, com base em observação direta e enquadramento teórico;
- **Avaliar o grau de integração dos sistemas de informação e utilização da informação para apoio à decisão**, através da análise dos dados recolhidos por questionário e da comparação com modelos de maturidade digital;
- **Relacionar os conceitos teóricos de digitalização e transformação digital com a prática observada**, identificando convergências e divergências entre literatura e realidade organizacional;
- **Identificar constrangimentos e oportunidades no processo de digitalização da ACII**, com base na análise crítica dos resultados empíricos e da experiência de estágio; e
- **Propor medidas concretas de melhoria para a digitalização dos processos administrativos e financeiros**, definindo ações orientadas para a eficiência, integração de sistemas e utilização estratégica da informação.

A opção pela temática da digitalização dos processos administrativos e financeiros justifica-se pela sua crescente relevância no contexto das organizações, em particular nas pequenas e médias empresas e, mais especificamente nas associações empresariais, onde a eficiência dos processos internos assume um papel determinante para a sustentabilidade e competitividade organizacional. Neste sentido, o estágio constituiu uma oportunidade para observar e analisar, em contexto real, os desafios e potencialidades associados à adoção de ferramentas digitais, permitindo uma reflexão crítica fundamentada e alinhada com os conteúdos lecionados ao longo do Mestrado.

O relatório encontra-se organizado de forma a refletir uma progressão lógica entre o enquadramento institucional, a experiência prática de estágio, a análise crítica sustentada em revisão de literatura e um estudo de caso com vista à compreensão do grau de digitalização das associações. A estrutura adotada permite contextualizar a entidade de acolhimento, descrever e analisar as atividades desenvolvidas, enquadrar teoricamente a temática da digitalização dos processos administrativos e financeiros e, com base nesse enquadramento, apresentar uma reflexão crítica acompanhada de propostas de melhoria, culminando numa síntese final das principais aprendizagens e contributos do estágio.

2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

2.1. Ficha Técnica

A ACII é uma entidade de natureza associativa, criada em 2017, cuja finalidade principal consiste em apoiar o desenvolvimento económico do interior, promovendo a competitividade, modernização e capacitação das empresas (ACII, 2024a). A associação encontra-se sediada em Oliveira do Hospital, no distrito de Coimbra, atuando predominantemente sobre territórios de baixa densidade, característica que marca a estrutura e necessidades das empresas que apoia (INE, 2023).

Dados essenciais:

- **Nome:** A.C.I.I. - Associação Comercial e Industrial do Interior
- **Natureza jurídica:** Associação Empresarial
- **Localização:** Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, loja 2-B, r/c, 3400-059 Oliveira do Hospital
- **Contactos:** 238 606 037 / 935 490 452 | acii.associacaointerior@gmail.com
- **Website:** <https://acii.pt/>
- **Data de constituição:** 22-12-2017 (Registo Nacional de Pessoas Coletivas, n.d.)

2.2. Evolução Histórica

A ACII surge num contexto socioeconómico, particularmente desafiante para a região do interior centro. A criação da associação acompanha o impulso de revitalização económica após os incêndios de 2017, que afetaram gravemente áreas empresariais, cadeias produtivas e o tecido social do território (INE, 2018). Deste modo, a génese da associação está profundamente ligada à necessidade de reconstrução e reforço da resiliência económica local (ACII, 2024a).

Desde a sua fundação, a ACII tem atuado como plataforma de ligação entre empresas, entidades públicas e programas de financiamento, assumindo um papel crescente nos domínios da formação profissional, qualificação empresarial e informação económica (Portugal 2030, 2023). A partir de 2019, verificou-se um reforço da sua intervenção enquanto entidade promotora de ações de formação financiada e projetos de capacitação, alinhados com os instrumentos Portugal 2020 e, mais recentemente, com o Portugal 2030

(Comissão Europeia, 2023). Esta evolução reflete a crescente profissionalização do setor associativo empresarial e a necessidade de prestar serviços especializados às PME do interior.

A atividade recente da ACII tem sido fortemente influenciada pelos programas de financiamento europeus e nacionais. Em particular, destaca-se a implementação do projeto “Qualificar no Interior”, alinhado com o Fundo Social Europeu e com as prioridades de qualificação profissional (Portugal 2030, 2023). Esta tendência revela a crescente complexidade administrativa associada à execução de projetos financiados, o que exige da associação capacidade técnica especializada. A dependência destes programas influencia também o ciclo de vida organizacional: em períodos com avisos de financiamento ativos, a atividade intensifica-se; em fases de transição, a capacidade operacional pode reduzir-se (Comissão Europeia, 2023). A associação tem igualmente reforçado a sua visibilidade através de comunicação digital e parcerias locais, contribuindo para o fortalecimento da sua presença institucional (ACII, 2024b).

2.3. Missão, Visão e Valores

Embora a ACII não apresente formalmente, no seu website, uma carta de missão detalhada, é possível inferir a sua orientação estratégica a partir das atividades desenvolvidas (ACII, 2024a).

Missão: Promover o desenvolvimento económico do interior através do apoio técnico, informativo e formativo às empresas, contribuindo para a elevação da qualificação, competitividade e inovação regional.

Visão: Ser reconhecida como uma entidade de referência no apoio ao tecido empresarial dos territórios de baixa densidade, fomentando desenvolvimento sustentado, modernização e coesão territorial.

Valores: Proximidade ao território, ética e transparência, colaboração interinstitucional, promoção da inovação e compromisso com o desenvolvimento regional.

Estas formulações, ainda que inferenciais, alinham-se com práticas típicas de associações empresariais e com a natureza das funções desempenhadas pela ACII, especialmente no domínio da formação e da capacitação das PME (Comissão Europeia, 2023).

2.4. Estrutura Organizacional

A ACII adota uma estrutura organizacional simples, típica de associações de pequena e média dimensão (INE, 2023). A sua governação assenta nos corpos sociais, responsáveis por definir a direção estratégica e supervisionar as atividades.

Direção:

Presidente: Virgílio Santos

Tesoureiro: Luís Melo

Secretário: José Francisco Veloso

Vogal: Joel Guilherme

A estrutura executiva, responsável pela implementação das atividades, conta atualmente com uma colaboradora, cuja função principal é a coordenação técnica do programa financiado “PESSOAS-FSE+-01151800 – Qualificar no Interior” (Portugal 2030, 2023). Esta função implica a gestão de parceiros, planeamento de ações de formação, contacto com centros qualifica, articulação com entidades financiadoras e controlo de conformidade dos processos.

Do ponto de vista funcional, pode inferir-se um organograma composto por dois níveis hierárquicos principais:

- 1) órgãos sociais enquanto nível estratégico; e
- 2) equipa técnica enquanto nível operacional.

Esta configuração é típica em associações empresariais de pequena escala e condicionada pela dependência de financiamento externo (INE, 2023).

2.5. Recursos Humanos

A ACII dispõe, no presente momento, de uma estrutura de recursos humanos concentrada, composta por uma colaboradora contratada e pelos membros da direção que desempenham funções não remuneradas, como é habitual no associativismo.

A colaboradora desempenha um papel central na operacionalização dos projetos financiados, especialmente no âmbito de Formação-Ação. O perfil funcional desta posição

é exigente, implicando competências de gestão de projetos, comunicação com *stakeholders*, gestão documental e monitorização de indicadores.

Por sua vez, destaca-se que a limitação de recursos humanos representa simultaneamente: um desafio estrutural (restrição de capacidade operacional); uma oportunidade de especialização e desenvolvimento de competências avançadas pela colaboradora; e um fator crítico na sustentabilidade organizacional, dada a dependência de continuidade de programas financiados.

2.6. Clientes, Fornecedores e Enquadramento Territorial

A ACII atua num território caracterizado por micro e pequenas empresas, predominantemente familiares, nos setores do comércio, serviços, turismo e pequenas indústrias (INE, 2023). Os seus clientes são, portanto, empresas associadas e não associadas que beneficiam dos serviços de informação, formação e consultoria.

O perfil dos destinatários situa-se maioritariamente em PME do interior centro, empresários individuais, setores tradicionais e emergentes (agroalimentar, têxtil, comércio local, alojamento turístico).

Por sua vez, os fornecedores e parceiros incluem entidades de formação certificadas, consultores externos, organismos intermédios do Portugal 2030 e instituições públicas locais (Portugal 2030, 2023). Este ecossistema de relações é marcado por interdependência e necessidade de cooperação territorial, dada a dimensão reduzida das empresas e a dispersão geográfica.

2.7. Análise SWOT



Figura 1- Análise SWOT.

(Fonte: Elaboração própria)

Forças: A rede de contactos e a proximidade ao território constituem vantagens competitivas claras, permitindo atuação ajustada às necessidades locais. A experiência na execução de formação financiada reforça a credibilidade institucional.

Fraquezas: A limitação de recursos humanos e a ausência de divulgação sistemática de relatórios de atividade reduzem a capacidade de projeção externa e a transparência académica. A dependência de financiamento por projetos aumenta a vulnerabilidade organizacional.

Oportunidades: Os novos quadros financeiros Portugal 2030 criam condições para expansão da atividade, nomeadamente através de projetos de capacitação digital, inovação e qualificação profissional.

Ameaças: Os desafios demográficos e económicos do interior constituem obstáculos estruturais, particularmente na atração de talento e na sustentabilidade de empresas locais. A concorrência entre entidades associativas, pelo mesmo tipo de financiamento, pode igualmente limitar oportunidades.

2.8. Análise Crítica

A ACII desempenha um papel relevante enquanto agente de suporte ao desenvolvimento económico regional. Contudo, como muitas organizações sediadas em territórios de baixa densidade, enfrenta constrangimentos estruturais que limitam a expansão da sua base operacional (INE, 2023). A dependência de financiamento público para sustentar a atividade representa um risco, mas também uma oportunidade para aprofundar competências técnicas especializadas (Comissão Europeia, 2023).

Do ponto de vista académico, a estrutura e desafios da ACII refletem fenómenos típicos do associativismo empresarial português, especialmente fora dos grandes centros urbanos: baixa escala organizacional, forte dependência de projetos financiados, necessidade de proximidade ao tecido económico local e atuação em contextos socioeconómicos complexos.

A médio prazo, a entidade poderá beneficiar de estratégias de diversificação de serviços, reforço da equipa técnica e consolidação de práticas de comunicação institucional que reforcem a sua imagem externa e a atração de novos associados.

3. Programa de Estágio

O estágio curricular desenvolvido na ACII constituiu uma etapa determinante para a consolidação das competências adquiridas ao longo do Mestrado em Gestão. A natureza multifacetada da instituição, que opera simultaneamente nas áreas administrativa, financeira, contabilística e de apoio à formação profissional e ao tecido empresarial, proporcionou um ambiente de aprendizagem diversificado, permitindo vivenciar práticas organizacionais reais e assumir responsabilidades alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho.

A integração no contexto profissional permitiu observar e participar nos processos internos da associação, contribuindo para uma compreensão aprofundada da articulação entre os vários departamentos. O estágio decorreu ao longo de vários meses, sendo acompanhadas atividades de natureza administrativa, contabilística, de gestão de formação e de apoio a projetos estratégicos, incluindo processos de digitalização e iniciativas relacionadas com apoios públicos e transição energética.

3.1. Enquadramento Geral das Atividades

Os objetivos definidos no Plano de Estágio foram orientados para o desenvolvimento de competências práticas nas áreas administrativa, contabilística e de gestão de formação, complementadas por tarefas de apoio à elaboração de candidaturas e ao acompanhamento de programas públicos. Ao longo do estágio, foram igualmente identificadas oportunidades para colaborar em projetos de inovação organizacional, nomeadamente na implementação de ferramentas digitais e na modernização de processos internos.

A diversidade das atividades permitiu uma aprendizagem integradora, envolvendo diferentes áreas funcionais da organização. Este enquadramento promoveu uma visão sistémica da gestão, ao evidenciar a interdependência entre tarefas administrativas, financeiras e de apoio técnico, bem como o impacto que estas têm na eficiência global da associação e na qualidade dos serviços prestados aos associados.

3.2. Atividades na Área Administrativa

A componente administrativa representou um pilar essencial do estágio. As atividades desenvolvidas nesta área exigiram rigor organizacional, capacidade de comunicação e

domínio de procedimentos operacionais, elementos fundamentais para o bom funcionamento de qualquer instituição. As principais tarefas incluíram:

- Organização e atualização de arquivos e bases de dados internas, garantindo que a informação documental estava corretamente estruturada, acessível e em conformidade com os critérios de organização interna;
- Gestão da correspondência física e eletrónica, assegurando o encaminhamento adequado de comunicações administrativas e o contacto com empresas, entidades formadoras e organismos públicos;
- Atendimento telefónico e presencial, desempenhando funções de *front office* e assegurando um apoio eficaz aos associados e utilizadores dos serviços da ACII;
- Digitalização, classificação e tratamento de documentos, contribuindo para a modernização dos fluxos documentais e para a redução da dependência de suportes físicos; e
- Apoio à coordenação de formação, incluindo a organização de turmas, elaboração de horários, comunicação com entidades formadoras e acompanhamento de inscrições.

A execução destas tarefas permitiu aplicar conhecimentos associados à gestão administrativa, ao planeamento e à organização de operações, consolidando competências como a capacidade de comunicação, a gestão de tempo e o cumprimento de normas e procedimentos.

3.3. Atividades de Apoio à Gestão de Formação

A gestão de formação, particularmente no contexto do programa Formação-Ação e no programa Pessoas 2030- Qualificar no Interior, constituiu uma componente relevante do estágio. Estes programas exigem um acompanhamento sistemático das empresas participantes, uma articulação constante com consultores e formadores, e uma atualização rigorosa de toda a informação relevante.

As principais atividades incluíram:

- Organização de turmas e gestão dos participantes;
- Planeamento e calendarização das sessões;
- Comunicação com entidades formadoras externas; e

- Acompanhamento documental e atualização da informação referente às empresas inscritas nos programas.

Este conjunto de atividades permitiu aplicar competências relacionadas com a gestão de recursos humanos, particularmente no domínio da formação e desenvolvimento profissional. Além disso, proporcionou uma visão prática do processo de planeamento e gestão de programas formativos, articulando conhecimentos teóricos com a complexidade administrativa e logística inerente à formação profissional.

3.4. Atividades na Área Contabilística

Durante o período de estágio na ACII, foram desenvolvidas diversas atividades no âmbito da área contabilística, permitindo a aplicação prática de conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico. Atendendo à natureza jurídica da entidade, associação empresarial sem fins lucrativos (ESNL), a atividade contabilística encontra-se enquadrada pela Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL), aprovada pelo Decreto-Lei n.º 36-A/2011 (Decreto-Lei n.º 36-A/2011, 2011).

Neste contexto, a contabilidade da ACII assume um papel fundamental não apenas no cumprimento das obrigações legais e fiscais, mas também no apoio à gestão, particularmente no âmbito da execução de projetos financiados e da prestação de serviços de formação.

3.4.1. Enquadramento contabilístico das ESNL

As entidades do setor não lucrativo caracterizam-se por não terem como objetivo principal a obtenção de lucro, sendo a sua atividade orientada para a prossecução de fins de interesse coletivo.

Durante o estágio, foi possível verificar que uma parte significativa dos rendimentos da ACII resulta de subsídios e financiamentos associados a projetos de formação, os quais são reconhecidos contabilisticamente de acordo com o princípio da especialização dos exercícios (Sistema de Normalização Contabilística, 2016). Por exemplo, no caso de um projeto de formação, o rendimento é reconhecido à medida que as ações são executadas, e não no momento do recebimento do financiamento.

Adicionalmente, observou-se que a contabilidade da ACII distingue claramente entre receitas próprias e receitas financiadas, permitindo uma melhor análise da sustentabilidade da atividade da entidade.

3.4.2. Regime de IVA aplicável às atividades de formação

Uma parte significativa da atividade da ACII está associada à realização de ações de formação profissional, muitas das quais financiadas por programas públicos. Do ponto de vista fiscal, estas atividades podem beneficiar de isenção de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) ao abrigo do artigo 9.º do Código do IVA (Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado, 2023).

Durante o estágio, foi possível observar situações em que ações de formação financiadas e certificadas foram tratadas como operações isentas de IVA, enquanto outros serviços prestados pela associação poderiam estar sujeitos a imposto. Esta distinção exige uma análise cuidada de cada operação, uma vez que a aplicação indevida da isenção pode originar incumprimentos fiscais (Autoridade Tributária e Aduaneira, 2023).

Verificou-se ainda que esta isenção tem impacto na gestão financeira, nomeadamente na impossibilidade de dedução do IVA suportado em despesas relacionadas com atividades isentas, conforme previsto no Código do IVA.

3.4.3. Retenções na fonte e obrigações declarativas

No âmbito da sua atividade, a ACII recorre frequentemente à prestação de serviços por formadores e consultores externos, enquadrados, na maioria dos casos, como trabalhadores independentes.

Nestes casos, os pagamentos efetuados estão sujeitos a retenção na fonte de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), nos termos do Código do IRS (Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, 2023). Durante o estágio, foi possível acompanhar situações concretas de receção e validação de faturas/recibos verdes, bem como o cálculo do valor a reter e o respetivo registo contabilístico.

Adicionalmente, estas remunerações devem ser reportadas através da Declaração Mensal de Remunerações (DMR), constituindo uma obrigação declarativa essencial para efeitos fiscais (Autoridade Tributária e Aduaneira, 2023). A correta execução destes

procedimentos revelou-se fundamental para assegurar o cumprimento das obrigações legais e evitar penalizações.

3.4.4. Tratamento contabilístico dos projetos financiados (FSE+)

A execução de projetos financiados, nomeadamente no âmbito do Fundo Social Europeu Mais (FSE+), constitui uma das principais áreas de atuação da ACII, implicando exigências acrescidas ao nível contabilístico e administrativo.

De acordo com as orientações dos programas de financiamento, é essencial assegurar a separação contabilística por projeto, garantindo a rastreabilidade das despesas e a transparência na utilização dos fundos (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2021).

Durante o estágio, foi possível verificar que cada projeto é acompanhado através de centros de custo específicos, permitindo identificar as despesas elegíveis e assegurar a correta imputação de custos. Foi igualmente observada a preparação de documentação para efeitos de auditoria, incluindo a organização de comprovativos e a reconciliação entre registos contabilísticos e mapas financeiros.

Estes procedimentos são fundamentais para garantir a elegibilidade das despesas e o correto financiamento das atividades desenvolvidas.

3.4.5. Obrigações fiscais e de faturação eletrónica

No atual contexto de digitalização dos processos fiscais, a ACII encontra-se sujeita a diversas obrigações legais relacionadas com a faturação e comunicação de dados à Autoridade Tributária, conforme estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 28/2019 (Decreto-Lei n.º 28/2019, 2019).

Entre estas obrigações destacam-se a utilização de programas de faturação certificados, a inclusão do código ATCUD nas faturas e a geração do ficheiro SAF-T (PT), que permite a exportação estruturada da informação contabilística (Autoridade Tributária e Aduaneira, 2023).

Durante o estágio, foi possível contactar com a emissão de faturas, validação de dados e preparação de informação para comunicação à Autoridade Tributária, evidenciando-se a importância do cumprimento rigoroso destas exigências legais.

Adicionalmente, foi utilizada a aplicação de software de contabilidade e gestão comercial OranGestBasIC, certificada pela Autoridade Tributária sob o n.º 0097/AT, contribuindo para a automatização dos processos contabilísticos e para o aumento da fiabilidade e precisão dos registos efetuados. A utilização desta ferramenta permitiu uma maior eficiência na organização da informação financeira, bem como no cumprimento das obrigações fiscais associadas à faturação.

Verificou-se ainda a importância de garantir a consistência entre a faturação, a contabilidade e o reporte fiscal, sendo estes elementos fundamentais para assegurar a conformidade legal e a fiabilidade da informação financeira.

3.5. Relação entre Teoria e Prática

O estágio realizado na ACII permitiu estabelecer uma ligação direta entre os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da licenciatura e a sua aplicação em contexto real, particularmente nas áreas da contabilidade, fiscalidade e controlo interno.

Um dos exemplos mais relevantes foi a aplicação do princípio da especialização dos exercícios, abordado na área da contabilidade financeira. Este princípio evidenciou-se no tratamento contabilístico dos projetos de formação financiados, onde os rendimentos não eram reconhecidos no momento do recebimento dos fundos, mas sim de acordo com a execução das ações de formação, em conformidade com o previsto no Sistema de Normalização Contabilística (Sistema de Normalização Contabilística, 2016). A observação deste procedimento permitiu compreender a importância da correta periodização da informação financeira e o seu impacto na fiabilidade das demonstrações financeiras.

Outro aspeto significativo prendeu-se com o enquadramento fiscal das atividades desenvolvidas pela ACII, nomeadamente no que respeita ao regime de IVA aplicável às ações de formação. Durante o estágio, foi possível observar a distinção entre operações isentas, ao abrigo do artigo 9.º do Código do IVA, e operações sujeitas a tributação (Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado, 2023). Esta análise exigiu a interpretação e aplicação da legislação fiscal a situações concretas, contribuindo para o desenvolvimento de competências ao nível da análise crítica e da tomada de decisão em contexto fiscal.

Adicionalmente, a obrigatoriedade de comunicação do ficheiro SAF-T (PT) à Autoridade Tributária evidenciou a importância da organização e rigor dos registos

contabilísticos. A necessidade de assegurar que toda a faturação se encontrava corretamente registada e atualizada dentro dos prazos legais implicou a adoção de procedimentos sistemáticos e organizados, reforçando a aplicação prática de princípios como a regularidade e a fiabilidade da informação financeira (Autoridade Tributária e Aduaneira, 2023).

Por fim, destacou-se a observação da estrutura organizacional da ACII e a forma como esta contribui para a implementação de mecanismos de controlo interno. Verificou-se uma clara distribuição de responsabilidades entre os órgãos sociais, sendo que o presidente assume a função de aprovação das decisões e despesas, o tesoureiro é responsável pela execução dos pagamentos, o secretário assegura a elaboração das atas das reuniões e os vogais participam no apoio à tomada de decisão.

Embora esta organização esteja associada à estrutura de governação da entidade, foi possível compreender que a separação entre as funções de autorização, execução e registo contribui para a redução do risco de erros e irregularidades, aproximando-se do princípio da segregação de funções estudado na unidade curricular de controlo interno (Sistema de Normalização Contabilística, 2016). Esta observação permitiu reconhecer a importância da implementação de mecanismos que assegurem a transparência e o controlo das operações financeiras.

Em síntese, o estágio proporcionou uma experiência prática enriquecedora, permitindo consolidar conhecimentos teóricos e compreender a sua aplicabilidade no contexto de uma entidade do setor não lucrativo. A articulação entre teoria e prática revelou-se fundamental para o desenvolvimento de competências técnicas e para uma melhor preparação para o exercício da atividade profissional na área da contabilidade e fiscalidade.

4. Revisão de Literatura

O presente capítulo tem como objetivo enquadrar teoricamente o objeto de estudo, mobilizando a literatura relevante sobre digitalização e transformação digital, com particular incidência nos processos administrativos e financeiros das pequenas e médias organizações, incluindo entidades de natureza associativa. A revisão pretende identificar conceitos-chave, modelos de maturidade digital e fatores condicionantes da adoção de tecnologias, fornecendo o referencial interpretativo que sustenta a análise empírica apresentada no capítulo de resultados.

A análise incide sobre as principais dimensões associadas à maturidade digital das organizações, nomeadamente a digitalização dos processos administrativos e financeiros, a integração dos sistemas de informação, a utilização da informação para apoio à gestão e a monitorização da atividade organizacional. Estas dimensões resultam da estrutura do instrumento de recolha de dados, permitindo uma avaliação sistemática do nível de digitalização das associações participantes e a posterior construção de indicadores sintéticos de maturidade digital.

Importa referir que, ao nível da revisão da literatura, se verificou alguma limitação na existência de estudos especificamente direcionados para associações empresariais, sobretudo no que respeita à análise da maturidade digital. Neste sentido, foi necessário recorrer a modelos e abordagens desenvolvidos no contexto de PMEs, adaptando-os à realidade das organizações de natureza associativa. Esta opção permitiu assegurar um enquadramento teórico consistente, garantindo simultaneamente a adequação da análise ao contexto específico do estudo.

Deste modo, o capítulo encontra-se organizado em função das diferentes dimensões analisadas no questionário, permitindo uma leitura estruturada dos resultados obtidos e a identificação dos principais padrões de digitalização das associações participantes, com especial destaque para o posicionamento da ACII no contexto analisado.

4.1.Importância da Digitalização e da Transformação Digital

A digitalização tornou-se uma tendência tecnológica que está a revolucionar todos os setores. Deste modo, a digitalização é considerada uma força motriz importante e inexorável de inovação, que desafia organizações públicas e privadas (Lang, 2021, p. 5).

A digitalização exerce impacto em todos os setores económicos e sociais, uma vez que a economia digital caracteriza-se por uma elevada dinamicidade e crescente competitividade. Um dos objetivos centrais da digitalização é capacitar novas *startups*, frequentemente apoiadas por significativos investimentos em capital de risco, permitindo-lhes desenvolver propostas de valor inovadoras e explorar plenamente o potencial das tecnologias digitais (Lang, 2021, p. 5).

Nambisan et al. (2017, p. 224) definem a transformação digital como a criação e a consequente mudança nas ofertas de mercado, nos processos de negócios ou nos modelos que resultam do uso da tecnologia digital. Este fenómeno tem compelido as organizações a reconsiderarem o papel estratégico e o valor dos dados dentro dos seus modelos de negócio (Brownlow et al., 2015).

Na maior parte das situações, a transformação digital requer alterações profundas na mentalidade organizacional, bem como nos sistemas e nas ferramentas utilizadas, podendo envolver o reposicionamento de departamentos específicos ou da organização como um todo (Gupta, 2018). Consequentemente, diversos modelos e conjuntos de definições têm sido propostos para conceptualizar este fenómeno (Vial, 2019), convergindo para a ideia de que a transformação digital implica uma mudança substancial na forma fundamental como as organizações criam e entregam valor (Mugge et al., 2020).

Para usufruírem plenamente dos benefícios proporcionados pelas tecnologias digitais, organizações estabelecidas, sejam do setor público ou privado, necessitam integrar essas tecnologias nos seus ecossistemas organizacionais. Este processo visa aprimorar os portfólios de produtos e serviços através de uma mudança estrutural conhecida como transformação digital. A adaptação tecnológica representa um desafio significativo, especialmente para empresas que não surgiram com um modelo digital nativo, uma vez que estas organizações devem implementar alterações profundas nos seus modelos de negócio. Tais mudanças implicam a reformulação de processos internos, a redefinição de fluxos de trabalho e a adoção de novas formas de pensar, colaborar e tomar decisões dentro da organização (Lang, 2021, p. 5).

4.2. Digitalização de Processos Administrativos

A digitalização tem como objetivo aumentar a eficiência organizacional, reduzir os tempos de execução dos processos e melhorar a comunicação e interação entre a organização

e os seus diferentes *stakeholders*. No contexto das organizações, a adoção de soluções digitais nos processos administrativos permite otimizar fluxos de trabalho, facilitar o acesso à informação e promover uma gestão mais ágil e eficaz das atividades (Vial, 2019).

No contexto da administração, a informação assume um papel central e transversal, sendo um elemento indispensável para o funcionamento das organizações. De facto, a atividade administrativa pode ser entendida, em grande medida, como um processo contínuo de gestão da informação, que envolve a sua recolha, armazenamento, organização, pesquisa, reutilização, interpretação e partilha. Estas operações ocorrem no âmbito de fluxos de comunicação permanentes, configurando uma rede de comunicação em constante expansão e complexificação (Fleer, 2018, p. 1340).

Ao longo da evolução histórica da administração, verificou-se uma transformação progressiva nos modos de tratamento da informação. Desde a administração inicial das chancelarias, assente em registos cronológicos sob a forma de atas, passando pela administração moderna, caracterizada por sistemas de arquivo estruturados com números de referência e fichas catalográficas, até à administração contemporânea, que recorre a sistemas digitais avançados de gestão da informação integrados em bases de dados interconectadas, observa-se uma mudança contínua não apenas nos métodos de processamento da informação, mas também na sua forma, estrutura e conteúdo (Gugerli, 2012; Vismann, 2001). Estas transformações têm implicações significativas e duradouras que ultrapassam o âmbito estritamente administrativo, influenciando dimensões organizacionais, sociais e políticas (Fleer, 2018, p. 1340).

A digitalização dos processos administrativos assume um papel central na modernização das organizações, influenciando diretamente a forma como a informação é criada, tratada e utilizada no apoio à gestão (Vial, 2019). Neste contexto, a transição de práticas tradicionais baseadas em suporte físico para soluções digitais permite não só aumentar a eficiência operacional, mas também melhorar a acessibilidade, a organização e a rastreabilidade da informação (Verhoef et al., 2021). Assim, a adoção de ferramentas digitais nos processos administrativos contribui para uma maior agilidade na execução das tarefas, redução de redundâncias e maior capacidade de resposta às necessidades dos *stakeholders*. Contudo, como evidenciado nos resultados do presente estudo, esta transição ocorre frequentemente de forma gradual, coexistindo práticas digitais com procedimentos tradicionais, o que

evidencia a necessidade de uma maior integração e normalização dos processos administrativos (European Commission, 2022).

A disseminação do uso do computador introduziu uma nova distinção no contexto da administração, ao estabelecer uma separação entre um domínio digital e um domínio analógico. Ao contrário da mecanização, que nunca produziu uma divisão clara entre um mundo mecânico e um não mecânico, a informatização alterou de forma mais profunda a natureza dos processos administrativos. Durante o período da mecanização, a administração era concebida como um sistema integrado de interação entre seres humanos e máquinas, no qual os processos continuavam a ser conduzidos e controlados essencialmente por agentes humanos, com o apoio pontual de dispositivos mecânicos. O referencial permanecia a prática administrativa existente, procurando-se sobretudo compreender de que forma os instrumentos mecânicos poderiam aumentar a eficiência dessas práticas (Fleer, 2018, p. 1340).

Embora os primeiros projetos de digitalização tenham sido inicialmente desenvolvidos segundo uma lógica semelhante, estes começaram progressivamente a autonomizar-se dos processos administrativos analógicos, dando origem a uma lógica operacional própria (Gugerli, 2018). Neste contexto, a questão central deixou de ser de que modo a tecnologia poderia apoiar os processos administrativos tradicionais, passando a incidir sobre a possibilidade de substituição desses processos pelo processamento digital da informação e, em última instância, pela sua automatização (Fleer, 2018, p. 1340).

Apesar destes avanços, uma parte significativa dos processos burocráticos continua a manter-se em formato analógico, o que origina transições frequentes entre o analógico e o digital. Esta coexistência de lógicas distintas dá origem a um campo de atuação híbrido, caracterizado por transições *multilayered* que exigem uma reavaliação contínua da interface entre o ser humano e a máquina, bem como dos modos de organização e controlo dos processos administrativos (Fleer, 2018, p. 1340).

A digitalização dos serviços administrativos é vista como um passo essencial para a modernização da gestão pública, promovendo maior acessibilidade, transparência e eficiência nos serviços prestados aos cidadãos.

Tabela 1- Níveis de Maturidade da Digitalização dos Processos Administrativos

(Fonte: Baseado em: Vial (2019); Verhoef et al. (2021))

Nível de maturidade	Caracterização dos processos administrativos
Nível 1 – Inicial	Predominância de processos administrativos realizados em suporte físico, com utilização muito limitada de ferramentas digitais para registo e gestão da informação.
Nível 2 – Básico	Utilização pontual de ferramentas digitais, como correio eletrónico ou documentos digitais, para apoiar algumas tarefas administrativas, mantendo-se ainda uma forte dependência de procedimentos manuais.
Nível 3 – Intermédio	Existência de ferramentas digitais de apoio à gestão administrativa, como bases de dados ou sistemas de gestão documental, permitindo uma organização mais estruturada da informação.
Nível 4 – Avançado	Processos administrativos maioritariamente digitalizados, com utilização de software específico para gestão de informação, comunicação interna e organização documental.
Nível 5 – Integrado	Integração completa dos sistemas administrativos com outras áreas da organização, permitindo automatização de processos, partilha eficiente de informação e apoio à tomada de decisão.

4.3.Digitalização de Processos Financeiros

A função financeira, tradicionalmente associada às áreas da contabilidade, finanças e controlo de gestão, tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante e estratégico no contexto organizacional. Inicialmente centrada em atividades de natureza operacional e no cumprimento de obrigações legais, esta função tem evoluído no sentido de apoiar a gestão de topo na tomada de decisão, através da disponibilização de informação financeira fiável, atempada e orientada para a criação de valor (Halili & Martelli, 2019).

Segundo Vial, (2019), no contexto da Indústria, a digitalização dos processos financeiros surge como um dos principais motores da transformação organizacional. Este fenómeno resulta da crescente adoção de tecnologias digitais que permitem às organizações repensar e redesenhar os seus processos internos, promovendo ganhos significativos de eficiência, transparência e qualidade da informação. A digitalização deixa, assim, de se limitar à mera informatização de tarefas existentes, passando a envolver uma reconfiguração mais profunda dos processos e das práticas organizacionais.

A digitalização dos processos financeiros traduz-se, sobretudo, na substituição de procedimentos manuais e fragmentados por sistemas digitais integrados, como os sistemas de planeamento de recursos empresariais (Enterprise Resource Planning – ERP), a automação de processos robóticos (Robotic Process Automation – RPA) e as ferramentas de *business intelligence* e análise de dados. Estas tecnologias permitem automatizar tarefas repetitivas e de baixo valor acrescentado, reduzir a probabilidade de erro humano e melhorar a consistência e rastreabilidade da informação financeira (Halili & Martelli, 2019).

Para além da dimensão tecnológica, a digitalização dos processos financeiros implica também mudanças significativas ao nível organizacional e cultural. A adoção de soluções digitais exige a redefinição dos fluxos de trabalho, a reorganização dos processos internos e o desenvolvimento de novas competências por parte dos profissionais da área financeira. Neste contexto, a função financeira é progressivamente chamada a assumir um papel mais analítico e consultivo, contribuindo para o planeamento estratégico, a avaliação do desempenho organizacional e o apoio à tomada de decisão (Nambisan et al., 2017).

A literatura evidencia que o processo de digitalização da função financeira não ocorre de forma homogénea entre as organizações. Embora muitas partilhem um ponto de partida semelhante, caracterizado por baixos níveis de automação e integração tecnológica, os percursos de digitalização podem divergir significativamente em função de fatores como a dimensão da organização, o setor de atividade, a maturidade tecnológica e o envolvimento da gestão de topo (Halili & Martelli, 2019). Deste modo, estes fatores influenciam não apenas o ritmo da transformação digital, mas também as áreas prioritárias de intervenção e os benefícios alcançados.

Apesar dos múltiplos benefícios associados à digitalização dos processos financeiros, a sua implementação enfrenta diversos desafios. Entre os principais obstáculos identificados na literatura destacam-se a resistência à mudança por parte dos colaboradores, a limitação

de recursos financeiros e humanos, a complexidade dos sistemas tecnológicos e as preocupações associadas à segurança e confidencialidade da informação (Vial, 2019). A superação destes desafios requer uma abordagem estratégica e integrada, que considere simultaneamente os aspetos tecnológicos, organizacionais e humanos do processo de transformação digital.

Em síntese, a digitalização dos processos financeiros constitui um vetor fundamental de modernização das organizações, contribuindo para a evolução da função financeira de um papel predominantemente operacional para uma função estratégica e orientada para a criação de valor. A compreensão deste fenómeno revela-se essencial para analisar o impacto da transformação digital no desempenho organizacional e para enquadrar iniciativas de digitalização em contextos específicos, como o das associações empresariais.

Tabela 2- Níveis de Maturidade da Digitalização dos Processos Financeiros.

(Fonte: Baseado em: Halili & Martelli (2019))

Nível de maturidade	Características principais	Tecnologias predominantes	Papel da função financeira
Nível 1- Inicial	• Processos maioritariamente manuais e fragmentados; • Forte dependência de documentação em papel; e • Baixa integração entre áreas funcionais.	• Folhas de cálculo básicas; • Registos manuais; e • <i>Software</i> contabilístico isolado.	Função essencialmente operacional, centrada no registo contabilístico e no cumprimento de obrigações legais.
Nível 2- Básico	• Substituição gradual de processos manuais por ferramentas digitais; • Alguma padronização de procedimentos; e • Integração limitada entre sistemas.	• <i>Software</i> contabilístico digital; • ERP parcial; e • Digitalização documental.	Função financeira orientada para a eficiência operacional e para o controlo financeiro.
Nível 3- Intermédio	• Integração dos processos financeiros entre diferentes áreas; • Redução significativa de	• ERP integrado; • Automação de processos robóticos (RPA); e • <i>Workflows</i> digitais.	Função financeira com crescente foco analítico e de apoio à gestão.

	tarefas repetitivas; e • Início da automação de processos.		
Nível 4- Avançado	• Utilização intensiva de dados para análise e tomada de decisão; • <i>Reporting</i> em tempo real; e • Elevado grau de automação dos processos.	• <i>Business Intelligence</i>; • <i>Dashboards</i>; • RPA avançado; e • Ferramentas de análise de dados.	Função financeira estratégica, orientada para a análise, planeamento e suporte à decisão.
Nível 5- Integrado	• Processos financeiros inteligentes e preditivos; • Integração total com outras funções organizacionais; • Elevada agilidade e capacidade de adaptação.	• Inteligência Artificial; • <i>Machine learning</i>; • <i>Analytics</i> preditivo; e • Sistemas integrados em tempo real.	Função financeira como parceira estratégica da gestão de topo e impulsionadora da criação de valor organizacional.

Esta tabela representa um quadro de maturidade que permite compreender que a digitalização dos processos financeiros não ocorre de forma imediata, mas através de etapas evolutivas, nas quais as organizações transitam de uma lógica operacional e manual para uma função financeira estratégica, orientada por dados e tecnologias avançadas. Tal abordagem está alinhada com a literatura que defende que as unidades financeiras partem de um ponto inicial comum, mas podem seguir trajetórias distintas de digitalização, em função das tecnologias adotadas, das áreas de aplicação e do contexto organizacional (Halili & Martelli, 2019).

4.4. Integração de sistemas, utilização da informação e monitorização da atividade

A análise das dimensões relacionadas com a integração de sistemas, utilização da informação e monitorização da atividade organizacional permite aprofundar a compreensão do nível de maturidade digital das associações, numa perspetiva que ultrapassa a simples digitalização de processos operacionais.

Os resultados obtidos evidenciam que, apesar da existência de ferramentas digitais nas áreas administrativa e financeira, a sua utilização ocorre, em muitos casos, de forma pouco integrada. As diferentes aplicações tendem a funcionar de modo autónomo, o que dificulta a partilha de informação entre áreas e limita a construção de uma visão global e articulada da atividade organizacional. Esta limitação pode comprometer a eficiência dos processos internos e reduzir o potencial das soluções digitais implementadas, sendo a integração dos sistemas de informação um elemento essencial para a evolução da maturidade digital (Verhoef et al., 2021).

No que respeita à utilização da informação, verifica-se que as associações dispõem, em geral, dos dados necessários à gestão das suas atividades. No entanto, a utilização dessa informação centra-se sobretudo no apoio às tarefas operacionais, não sendo ainda plenamente explorada para efeitos de análise e suporte à tomada de decisão estratégica. Esta realidade sugere que a digitalização existente ainda não se traduz numa utilização sistemática da informação como recurso estratégico, o que é característico de organizações em fases intermédias do processo de transformação digital (Vial, 2019).

Relativamente à monitorização da atividade, os resultados indicam uma utilização ainda limitada de indicadores de desempenho e de ferramentas de acompanhamento contínuo, como *dashboards* ou relatórios automatizados. A ausência de mecanismos estruturados de monitorização dificulta a avaliação regular do desempenho organizacional e condiciona a adoção de práticas de gestão baseadas em dados. De acordo com a literatura, a capacidade de medir e acompanhar o desempenho constitui um fator crítico para o desenvolvimento de organizações mais eficientes e orientadas para resultados (European Commission, 2022).

Importa ainda salientar que estas três dimensões se encontram interligadas, na medida em que a falta de integração dos sistemas condiciona a qualidade e acessibilidade da informação disponível, o que, por sua vez, limita a eficácia dos processos de monitorização e de apoio à decisão.

De forma global, os resultados apontam para um nível intermédio de maturidade digital, evidenciando que as associações já iniciaram o processo de digitalização, mas ainda apresentam margem de evolução ao nível da integração tecnológica e da utilização estratégica da informação.

De acordo com Fischer et al. (2020), a adoção de soluções digitais nas organizações contribui para a melhoria dos processos internos, nomeadamente através da sua estruturação e otimização no âmbito da gestão por processos. Os autores destacam que a transformação digital permite alinhar tecnologia e processos organizacionais, promovendo uma utilização mais eficiente da informação e apoiando a tomada de decisão. No entanto, salientam que estes benefícios dependem fortemente do grau de integração dos sistemas e da capacidade das organizações em definir objetivos estratégicos claros no contexto da digitalização.

Adicionalmente, o estudo evidencia que muitas organizações enfrentam dificuldades na transição para uma abordagem mais estruturada e orientada por processos digitais, o que pode limitar o aproveitamento do potencial das tecnologias implementadas (Fischer et al., 2020). Neste contexto, a evolução da maturidade digital implica não apenas a adoção de tecnologia, mas também o desenvolvimento de práticas organizacionais e de gestão que permitam tirar pleno partido da integração e utilização da informação.

4.5.Casos de Estudo e Exemplos Práticos

A digitalização dos processos administrativos e financeiros constitui uma prioridade estratégica para organizações de todos os setores, incluindo associações empresariais, uma vez que permite otimizar fluxos de trabalho, reduzir erros e aumentar a eficiência operacional (Verhoef et al., 2021). No contexto de associações empresariais, este processo envolve a integração de tecnologias digitais em atividades essenciais, como contabilidade, faturação, gestão de membros e *reporting* financeiro.

A digitalização permite centralizar informações financeiras, facilitando a elaboração de relatórios, o acompanhamento de métricas de desempenho e a tomada de decisão baseada em dados (Fischer et al., 2020). Esta capacidade é particularmente importante em associações empresariais, que lidam com múltiplos membros e parceiros, exigindo uma gestão transparente e eficiente dos recursos.

A nível europeu e nacional, a digitalização das organizações tem sido amplamente promovida através de políticas públicas e iniciativas de apoio à transição digital. De acordo com a Comissão Europeia (2022), no âmbito do DESI, Portugal tem registado progressos ao nível da digitalização empresarial, embora persistam desafios relacionados com a integração tecnológica e a utilização avançada da informação. Esta tendência é reforçada por relatórios mais recentes, que sublinham a necessidade de acelerar a adoção de soluções digitais nas

organizações, particularmente nas de menor dimensão (Comissão Europeia, 2023). Em contexto nacional, a Direção-Geral das Atividades Económicas destaca igualmente a digitalização como um fator crítico para o aumento da competitividade e eficiência das organizações (DGAE, 2023).

Neste enquadramento, embora a literatura se concentre maioritariamente em pequenas e médias empresas, é possível estabelecer uma analogia com as associações empresariais, dado que estas partilham limitações estruturais semelhantes, nomeadamente ao nível dos recursos disponíveis e da necessidade de modernização dos processos internos. Autores como Westerman, Bonnet e McAfee (2014) defendem que a transformação digital eficaz resulta da combinação entre capacidade tecnológica e liderança estratégica, sendo esta articulação determinante para a criação de valor organizacional sustentado. De forma complementar, Brynjolfsson e McAfee (2014) evidenciam que a digitalização altera profundamente a forma como as organizações operam, reforçando a importância de uma abordagem contínua e integrada.

A implementação de soluções digitais contribui para ganhos de eficiência administrativa e financeira, criando simultaneamente condições para o desenvolvimento de organizações mais adaptáveis e resilientes (Verhoef et al., 2021). No entanto, conforme evidenciado por Fischer et al. (2020), a digitalização dos processos organizacionais deve ser enquadrada numa lógica de gestão por processos, na qual a definição de objetivos estratégicos e a integração dos sistemas desempenham um papel central.

Para além dos ganhos operacionais imediatos, a literatura sublinha que a digitalização dos processos administrativos e financeiros deve ser compreendida como um processo evolutivo e cumulativo, e não como uma iniciativa pontual ou meramente tecnológica. Organizações que encaram a digitalização como um fenómeno estratégico tendem a alinhar tecnologia, estrutura organizacional e competências humanas, criando capacidades dinâmicas que sustentam o desempenho a longo prazo (Verhoef et al., 2021). No contexto de uma associação empresarial, esta perspetiva assume particular relevância, uma vez que os recursos são frequentemente limitados e as decisões de investimento exigem uma clara justificação em termos de valor gerado.

Importa ainda considerar o enquadramento específico do contexto fiscal português, no qual a digitalização dos processos administrativos e financeiros é fortemente influenciada por requisitos legais e regulamentares. A obrigatoriedade de comunicação de dados através

do ficheiro SAF-T (Standard Audit File for Tax), a faturação eletrónica, o sistema e-fatura e as exigências de desmaterialização documental por parte da Autoridade Tributária têm vindo a impulsionar a adoção de soluções digitais nas organizações. Neste contexto, o papel do contabilista certificado assume particular relevância, não apenas na garantia da conformidade fiscal, mas também na validação e organização da informação financeira, contribuindo para a transparência e fiabilidade dos processos.

Adicionalmente, estudos evidenciam que a eficácia da digitalização depende fortemente da capacidade da organização em gerir a mudança e desenvolver competências digitais internas (Westerman et al., 2014; Verhoef et al., 2021). Neste sentido, a experiência das associações empresariais demonstra que a digitalização dos processos administrativos e financeiros constitui não apenas um fator de eficiência, mas também um vetor de aprendizagem organizacional e de fortalecimento institucional.

4.6. Enquadramento fiscal e digitalização dos processos contabilísticos

Importa considerar o enquadramento específico do sistema fiscal português, caracterizado por um elevado grau de digitalização dos processos administrativos e financeiros, impulsionado por requisitos legais e regulamentares. Esta evolução tem vindo a exigir às organizações a adoção de sistemas de informação capazes de assegurar o cumprimento rigoroso das obrigações fiscais e a fiabilidade da informação reportada.

Neste contexto, o Decreto-Lei n.º 28/2019 introduziu um conjunto de medidas destinadas à modernização da faturação, destacando-se a obrigatoriedade de utilização de programas certificados pela Autoridade Tributária, bem como a inclusão do código único de documento (ATCUD) nas faturas emitidas (Decreto-Lei n.º 28/2019, 2019). O ATCUD permite reforçar o controlo e a rastreabilidade dos documentos fiscais, contribuindo para a transparência das operações. No contexto da ACII, a utilização de software certificado assegura o cumprimento destes requisitos, facilitando a emissão de documentos fiscalmente válidos e a sua correta integração na contabilidade.

Paralelamente, a comunicação de dados através do ficheiro SAF-T (PT) constitui uma das principais obrigações fiscais em Portugal. Regulamentado pela Portaria n.º 302/2016, este ficheiro permite a exportação estruturada da informação contabilística e de faturação, sendo utilizado pela Autoridade Tributária para efeitos de controlo e auditoria (Portaria n.º 302/2016, 2016). A obrigatoriedade de submissão periódica deste ficheiro implica que as

entidades mantenham os seus registos atualizados e organizados, o que se refletiu, durante o estágio, na necessidade de assegurar a consistência entre os dados da faturação e os registos contabilísticos.

A faturação eletrónica assume igualmente um papel central neste processo de digitalização, sendo acompanhada pela obrigatoriedade de inclusão de códigos QR nos documentos emitidos, permitindo a validação rápida da informação por parte da Autoridade Tributária e dos contribuintes (Autoridade Tributária e Aduaneira, 2023). Estes mecanismos contribuem para a simplificação dos processos e para o reforço do controlo fiscal, exigindo às organizações uma adaptação contínua dos seus sistemas e procedimentos internos.

No que respeita ao enquadramento fiscal das entidades do setor não lucrativo, importa referir o regime previsto no artigo 10.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC), que estabelece condições específicas de isenção de IRC para estas entidades (Código do IRC, 2023). No caso da ACII, enquanto associação empresarial, este enquadramento implica a análise da natureza dos rendimentos obtidos, distinguindo entre atividades estatutárias e atividades de natureza comercial, com impacto direto na sua tributação.

Neste contexto, o papel do contabilista certificado assume particular relevância, não apenas na garantia da conformidade fiscal, mas também na validação, organização e interpretação da informação financeira. A sua intervenção é fundamental para assegurar o cumprimento das obrigações legais, bem como para apoiar a tomada de decisão, contribuindo para a transparência e fiabilidade dos processos contabilísticos e fiscais.

Em suma, a crescente digitalização do sistema fiscal português representa simultaneamente um desafio e uma oportunidade para as organizações, exigindo uma adaptação contínua aos requisitos legais e uma maior integração entre os sistemas de informação e os processos contabilísticos.

5. Metodologia

5.1. Enquadramento Metodológico

O presente estudo adota uma abordagem metodológica mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Esta opção justifica-se pela natureza do objeto em estudo, a maturidade digital, que abrange simultaneamente dimensões estruturais (recursos tecnológicos existentes), processuais (fluxos de trabalho digitalizados) e comportamentais (competências e práticas dos colaboradores). A utilização de métodos mistos permite integrar diferentes fontes de evidência, promovendo uma compreensão mais abrangente e aprofundada do objeto de estudo (Creswell & Creswell, 2018).

A componente qualitativa baseia-se na observação direta, análise documental e experiência adquirida no âmbito do estágio curricular realizado na ACII. O estudo de caso possibilita analisar a realidade organizacional no seu contexto natural, permitindo compreender práticas, rotinas administrativas e financeiras, bem como os desafios associados à digitalização. De acordo com Robert K. Yin (2018), o estudo de caso é particularmente indicado quando se pretende investigar fenómenos contemporâneos inseridos no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas.

A componente quantitativa complementa esta análise através da aplicação de um questionário a associações empresariais, maioritariamente integradas no CERC, entidade da qual a ACII faz parte.

A triangulação entre dados qualitativos e quantitativos reforça a validade interna do estudo, permitindo comparar a realidade específica da ACII com um conjunto mais alargado de associações (Saunders et al., 2019). Esta estratégia metodológica contribui para uma análise mais robusta da maturidade digital em contexto associativo.

5.2. Tipo de Estudo

A investigação assume a forma de um estudo de caso único, complementado por uma análise quantitativa exploratória. O estudo de caso centra-se na ACII enquanto unidade principal de análise, permitindo examinar em profundidade os seus processos

administrativos e financeiros, a utilização de ferramentas digitais e o nível de integração tecnológica.

Segundo Yin (2018), o estudo de caso é particularmente apropriado quando se procura responder a questões do tipo como e porquê, permitindo explorar processos organizacionais específicos. No presente estudo, pretende-se compreender como a digitalização está implementada numa associação empresarial concreta e de que forma essa realidade se posiciona face a outras organizações semelhantes.

A componente quantitativa assume carácter exploratório, uma vez que o objetivo não é testar hipóteses estatísticas generalizáveis, mas antes identificar tendências, padrões e níveis de maturidade digital entre associações empresariais. De acordo com Saunders et al. (2019), os estudos exploratórios são adequados quando existe conhecimento limitado sobre o fenómeno ou quando se pretende aprofundar a compreensão de determinada realidade organizacional.

5.3. População e Amostra

O universo do presente estudo é constituído pelas 13 associações empresariais que integram o CERC, conforme ilustrado a figura 2.



Figura 2- Associações que constituem o CERC

(Fonte: (CERC - Conselho Empresarial da Região de Coimbra, 2026))

A recolha de dados foi realizada através de questionário, inicialmente dirigido às associações pertencentes ao CERC. Adicionalmente, foi solicitada a divulgação do questionário junto de outras entidades, com o objetivo de aumentar o número de respostas e enriquecer a análise.

No total, foram obtidas 17 respostas válidas. Este número superior ao universo inicialmente definido resulta do facto da participação de entidades externas ao CERC, decorrente da divulgação alargada do questionário.

No que respeita à taxa de resposta, e tendo por referência o universo das 13 associações que integram o CERC, não foi possível assegurar que todas tenham participado no questionário, nem que cada associação corresponda a uma única resposta. Tal situação decorre do facto de o questionário ter sido divulgado de forma alargada, permitindo a participação de múltiplos respondentes por entidade e, eventualmente, de entidades externas ao universo inicialmente definido.

Neste contexto, a taxa de resposta não apresenta uma correspondência direta entre o número de respostas obtidas e o número de associações que constituem o universo do estudo. Esta situação decorre da possibilidade de participação de múltiplos respondentes por entidade, bem como da eventual inclusão de entidades externas, resultante da divulgação alargada do questionário. Adicionalmente, importa considerar a possibilidade de enviesamento de autosseleção, uma vez que a participação no estudo foi voluntária.

De seguida, apresenta-se a caracterização dos respondentes, com base nas respostas obtidas:

Variável	Categoria	Número	Percentagem
Tipo de Associação	Associação Mista	9	52,9%
	Associação Comercial	4	23,5%
	Associação Empresarial	2	11,8%
	Associação Industrial	2	11,8%
Âmbito Geográfico	Regional	11	64,7%
	Local	6	35,3%
Total			100%

Tabela 3- Caracterização dos respondentes

(Fonte: Elaboração própria)

A análise da amostra permite observar a distribuição dos respondentes quanto à sua localização, dimensão e setor de atividade, sendo estes fatores relevantes para a interpretação dos resultados. No entanto, importa salientar que a natureza não probabilística da amostra e a possibilidade de participação de entidades externas ao universo inicial constituem limitações do estudo, devendo os resultados ser analisados à luz deste enquadramento.

5.4. Instrumento de Recolha de Dados

O principal instrumento de recolha de dados foi um questionário estruturado, desenvolvido especificamente para este estudo e aplicado através da plataforma *Google Forms*, garantindo eficiência na disseminação e recolha das respostas de forma digital.

O questionário foi concebido para avaliar o nível de maturidade digital das associações do CERC, incluindo a ACII, abrangendo seis blocos temáticos:

1. **Caracterização da associação**— informação sobre dimensão, setor e contexto organizacional;
2. **Digitalização dos processos administrativos**— avaliação da utilização de ferramentas digitais na gestão interna;
3. **Digitalização dos processos financeiros**— práticas de automatização e digitalização da contabilidade e gestão financeira.
4. **Integração de sistemas e utilização da informação**— grau de interoperabilidade entre sistemas e aproveitamento da informação digital;
5. **Competências digitais e formação**— avaliação das capacidades dos colaboradores e necessidades de desenvolvimento digital; e
6. **Avaliação global da maturidade digital e principais desafios**— perceções qualitativas sobre prioridades e obstáculos à digitalização.

A maioria das questões utiliza uma escala de *Likert* de cinco pontos, permitindo quantificar perceções e construir indicadores de maturidade digital. A escala de *Likert* é um instrumento amplamente utilizado na medição de atitudes e perceções (Likert, 1932), permitindo assim quantificar perceções subjetivas e analisar tendências centrais, sendo adequadas para estudos organizacionais (Boone & Boone, 2012).

O questionário inclui ainda questões de resposta fechada e uma questão aberta para captar perceções qualitativas sobre prioridades futuras de digitalização.

5.5. Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada em duas fases complementares, correspondentes à componente qualitativa e à componente quantitativa do estudo.

Numa primeira fase, no âmbito do estágio curricular desenvolvido na ACII, procedi à observação direta dos processos administrativos e financeiros, bem como à análise de

documentação interna relevante. Esta etapa permitiu identificar práticas organizacionais, fluxos de trabalho, ferramentas digitais utilizadas e principais constrangimentos estruturais. Conforme refere Robert K. Yin (2018), a utilização de múltiplas fontes de evidência constitui um dos principais mecanismos de reforço da credibilidade em estudos de caso, permitindo uma compreensão contextualizada do fenómeno analisado.

Numa segunda fase, foi aplicado um questionário estruturado através da plataforma *Google Forms*. O questionário foi divulgado maioritariamente junto das associações empresariais integradas no CERC, rede associativa da qual a ACII faz parte. A disseminação ocorreu por via digital, através de contacto institucional e partilha direta do *link* do formulário. Paralelamente, associações de outras regiões do país, que tiveram acesso ao questionário, participaram voluntariamente no estudo, contribuindo para o alargamento da amostra.

A participação foi inteiramente voluntária, tendo sido assegurado o anonimato e a confidencialidade das respostas. Foi igualmente clarificado que os dados recolhidos se destinavam exclusivamente a fins académicos. O período de recolha decorreu durante um intervalo temporal previamente definido, considerado suficiente para permitir a participação das entidades contactadas.

A combinação entre observação direta e aplicação de questionário permitiu a triangulação metodológica, estratégia recomendada em estudos de Creswell e Creswell (2018) para reforçar a validade interna em estudos de natureza mista.

5.6. Validade e Limitações do Estudo

A validade do presente estudo assenta na articulação entre diferentes métodos de recolha de dados: observação direta, análise documental e questionário, permitindo assim a triangulação de informação e o cruzamento de evidências. De acordo com Yin (2018), a utilização de múltiplas fontes de dados constitui um dos principais critérios de qualidade em estudos de caso, contribuindo para a robustez das conclusões.

A aplicação do questionário a um conjunto de associações empresariais permitiu enquadrar a realidade específica da ACII num contexto comparativo mais amplo, reforçando a validade externa analítica do estudo. Embora não pretenda uma generalização estatística,

a comparação entre organizações com características semelhantes permitiu identificar tendências e padrões consistentes.

Não obstante, importa reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, a amostra caracteriza-se como não probabilística por conveniência, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados para o universo total das associações empresariais (Saunders et al., 2019). Em segundo lugar, o número de respostas obtidas (17) é relativamente reduzido, podendo ser considerado adequado dado o carácter exploratório da investigação.

Adicionalmente, os dados quantitativos baseiam-se em perceções dos respondentes, podendo estar sujeitos a enviesamentos associados à autoavaliação. A maturidade digital foi medida com base em indicadores simples construídos a partir de escalas de *Likert*, o que embora adequado para estudos exploratórios, não substitui modelos de avaliação mais complexos ou auditorias técnicas aprofundadas.

Apesar destas limitações, o estudo apresenta consistência metodológica e relevância prática, contribuindo para a compreensão da maturidade digital em associações empresariais de pequena dimensão.

6. Apresentação e Análise dos Resultados

Os dados quantitativos recolhidos foram analisados com recurso a **estatística descritiva**, nomeadamente cálculo de frequências, médias e comparação entre dimensões. Segundo Boone e Boone (2012), o cálculo da média em escalas de Likert é apropriado quando se pretende identificar tendências globais de resposta e comparar níveis relativos entre variáveis.

Para além da análise estatística descritiva, procedeu-se à construção de indicadores sintéticos de maturidade digital, agregando as respostas por dimensão temática. Esta abordagem permitiu classificar as associações em níveis de maturidade baixo, intermédio ou elevado, com base nas médias obtidas.

As respostas abertas foram analisadas através de análise de conteúdo temática, metodologia que permite identificar categorias recorrentes e interpretar padrões discursivos (Bardin, 2016). Esta análise qualitativa complementa os resultados quantitativos, permitindo compreender melhor os constrangimentos e desafios percecionados pelas associações.

A análise das respostas revela que a maioria das associações apresenta um nível intermédio de maturidade digital, caracterizado por digitalização parcial dos processos e integração limitada de sistemas.

No domínio administrativo, verifica-se a coexistência de práticas digitais e procedimentos em suporte físico, evidenciando uma fase de transição. Este padrão é consistente com o que Vial (2019) descreve como estágios intermédios de transformação digital, nos quais a adoção tecnológica ocorre sem plena reconfiguração organizacional.

Na dimensão financeira, observa-se maior consolidação da digitalização, sobretudo ao nível da utilização de software de faturação e contabilidade. Contudo, a utilização estratégica da informação financeira para apoio à decisão ainda não é plenamente explorada. De acordo com Verhoef et al. (2021), a verdadeira maturidade digital exige não apenas adoção tecnológica, mas também integração estratégica dos dados nos processos decisórios.

Relativamente às competências digitais, as associações tendem a avaliar positivamente os seus recursos humanos, embora o investimento estruturado em formação contínua seja reduzido.

Globalmente, os resultados permitem posicionar a ACII num contexto comparativo mais amplo, evidenciando que os desafios enfrentados não são isolados, mas comuns a associações empresariais de pequena dimensão em processo de transição digital.

6.1.Resultados por Dimensão de Maturidade

Os resultados obtidos indicam que os processos administrativos apresentam um nível intermédio de digitalização, com valores médios próximos do nível 3 da escala utilizada. Embora várias associações refiram utilizar ferramentas digitais para a gestão administrativa e para o arquivo de documentos, verifica-se ainda alguma dependência de documentação em papel, o que demonstra que a desmaterialização dos processos ainda não se encontra totalmente consolidada.

No que respeita à gestão financeira, os resultados evidenciam valores médios mais elevados, próximos do nível 4 da escala, indicando uma utilização generalizada de software de faturação e contabilidade. A informação financeira é também frequentemente utilizada como suporte à tomada de decisão, revelando um maior grau de maturidade digital nesta área.

Relativamente à integração de sistemas e gestão da informação, os valores médios situam-se em torno do nível 3, refletindo um nível moderado de integração tecnológica. Apesar da existência de ferramentas digitais de apoio à gestão, a integração entre diferentes sistemas ainda apresenta margem para melhoria.

Por outro lado, a utilização de indicadores de desempenho e ferramentas de monitorização apresenta valores médios mais baixos, próximos do nível 2 ou 3 da escala, evidenciando assim que muitas associações ainda não recorrem de forma sistemática a instrumentos de acompanhamento e análise da atividade organizacional.

Com base nestes resultados, foram construídos indicadores sintéticos de maturidade digital, agregando as respostas em quatro dimensões principais: digitalização administrativa, digitalização financeira, integração e gestão da informação e competências digitais associadas à monitorização da atividade. A análise destes indicadores permite concluir que as associações participantes apresentam, de forma global, um nível intermédio de maturidade digital, com maior desenvolvimento na área financeira e menores níveis de digitalização na monitorização da atividade e na utilização de indicadores de gestão.

Os indicadores sintéticos de maturidade digital foram calculados através da média das respostas obtidas nas questões associadas a cada dimensão analisada. Posteriormente, foi calculada a média dos diferentes indicadores dimensionais, permitindo obter um índice global de maturidade digital das associações participantes.

Para a interpretação dos resultados obtidos na escala de *Likert* (1 a 5), foram definidos intervalos de classificação com base na divisão equitativa da amplitude total da escala, procedimento frequentemente utilizado em investigação para permitir a transformação de valores médios em categorias interpretativas. Considerando que a escala *Likert* é originalmente de natureza ordinal, a sua utilização em termos de valores médios e posterior categorização em intervalos é uma prática amplamente discutida na literatura, sendo aceite quando aplicada com fins descritivos e interpretativos (Jamieson, 2004; Boone & Boone, 2012).

Assim, foi aplicada a divisão da amplitude da escala (4 unidades) em cinco níveis equivalentes, resultando nos seguintes intervalos:

- 1–1,80 (Inicial);
- 1,81–2,60 (Básico);
- 2,61–3,40 (Intermédio);
- 3,41–4,20 (Avançado; e
- 4,21–5 (Integrado).

Esta abordagem permite uma leitura mais clara dos resultados, facilitando a análise do nível de maturidade digital percecionado, sem comprometer a coerência da análise descritiva. Esta forma de tratamento é comum em estudos nas áreas das ciências sociais e da gestão, sendo suportada por autores que defendem o uso de escalas *Likert* como aproximações intervalares para análise estatística descritiva, desde que devidamente contextualizadas (Norman, 2010; Sullivan & Artino, 2013).

Tabela 4- Síntese dos níveis de maturidade digital das associações comerciais analisadas

(Fonte: Elaboração própria)

Dimensão analisada	Média aproximada (escala <i>likert</i> (1–5))	Nível de maturidade digital	Interpretação
Digitalização administrativa	3,62	Avançado	Utilização moderada de ferramentas digitais nos processos administrativos, coexistindo ainda alguma dependência de documentação em papel.
Digitalização financeira	3,71	Avançado	Utilização generalizada de software de faturação e contabilidade, com recurso frequente à informação financeira na tomada de decisão.
Integração de sistemas e gestão da informação	3,22	Intermédio	Existência de ferramentas digitais de apoio à gestão, embora com integração parcial entre sistemas.
Monitorização e utilização de indicadores	3,41	Avançado	Utilização limitada de indicadores de desempenho e <i>dashboards</i> para acompanhamento da atividade.
Índice global de maturidade digital	3,49≈ 3,5	Avançado	As associações apresentam um nível intermédio de digitalização, com maior desenvolvimento na área financeira e oportunidades de melhoria na monitorização e integração tecnológica.

6.2.Posicionamento Comparado da ACII

A análise integrada dos resultados apresentados nas Tabelas 1, 2 e 4 permite identificar o nível de maturidade digital das associações que participaram no estudo, considerando especificamente as dimensões da digitalização dos processos administrativos e financeiros.

No que diz respeito à digitalização dos processos administrativos, os resultados apresentados na Tabela 4 (média de 3,62 numa escala de Likert de 1 a 5) situam esta dimensão num nível avançado de maturidade digital. As associações já recorrem de forma relativamente consistente a ferramentas digitais no apoio às atividades administrativas, gestão documental, comunicação interna e externa, organização da informação, mas a digitalização ainda não se encontra plenamente consolidada, coexistindo práticas digitais com procedimentos baseados em documentação física e sistemas pouco integrados.

A digitalização dos processos financeiros regista, por sua vez, uma média de 3,71 (Tabela 4), o valor mais elevado entre as dimensões analisadas. A maioria das associações utiliza de forma sistemática software de faturação e contabilidade, o que contribui para um registo mais eficiente das operações e um melhor controlo da informação financeira. Este resultado é coerente com o quadro regulatório nacional, que tem vindo a impulsionar a digitalização desta área através de exigências como o SAF-T, a faturação eletrónica e o ATCUD (DL 28/2019). Ainda assim, a utilização estratégica da informação financeira para apoio à decisão permanece aquém do potencial que as ferramentas disponíveis oferecem.

No caso específico da ACII, os resultados obtidos permitem igualmente enquadrar a organização num nível avançado de maturidade digital, sobretudo nas dimensões administrativa e financeira. A utilização de ferramentas digitais nestas áreas demonstra um processo de modernização organizacional em curso, embora os resultados indiquem que ainda existem oportunidades de reforço, particularmente ao nível da integração entre sistemas de informação e da utilização sistemática de indicadores de desempenho para apoio à tomada de decisão. De forma global, os resultados evidenciam que as associações participantes, incluindo a ACII, se encontram numa fase avançada do processo de transformação digital.

7. Análise crítica e propostas de melhorias

A realização do estágio curricular na ACII permitiu observar diretamente os processos administrativos e financeiros da organização, possibilitando uma análise crítica do seu nível de digitalização à luz dos conceitos teóricos abordados na revisão de literatura e dos resultados empíricos obtidos através do questionário aplicado às associações empresariais.

De acordo com os resultados no estudo de caso, verifica-se que as associações participantes apresentam, de forma geral, um nível intermédio de maturidade digital, com diferenças entre as várias dimensões analisadas. Em particular, verifica-se um nível mais elevado de digitalização na área financeira, enquanto a digitalização administrativa e a integração dos sistemas de informação evidenciam níveis intermédios de desenvolvimento. Estes resultados refletem tendências identificadas na literatura, que apontam que a transformação digital nas pequenas e médias organizações ocorre de forma gradual e frequentemente condicionada por limitações de recursos, competências e investimento tecnológico (Vial, 2019).

No caso específico da ACII, inserida num território de baixa densidade e com recursos humanos e financeiros limitados, estas características podem constituir obstáculos adicionais à implementação de processos de transformação digital mais estruturados. Como referido por Verhoef et al. (2021), a maturidade digital de uma organização não depende apenas da adoção de tecnologias, mas também da capacidade de integrar ferramentas digitais nos processos organizacionais e de utilizar a informação produzida para apoiar a tomada de decisão estratégica.

7.1. Análise Crítica

A análise dos resultados obtidos, complementada pela observação realizada durante o estágio, evidencia que a ACII se encontra num nível intermédio de maturidade digital, situação que é consistente com a média das associações que participaram no questionário.

No que respeita aos processos administrativos, verifica-se que algumas atividades já são suportadas por ferramentas digitais, nomeadamente no que diz respeito à comunicação eletrónica, ao armazenamento digital de documentos e à utilização de software de apoio à gestão administrativa. Contudo, persistem práticas híbridas que combinam processos digitais com procedimentos baseados em documentação física. Esta coexistência de práticas digitais

e analógicas constitui um padrão comum em organizações de pequena dimensão, nas quais a digitalização tende a ocorrer de forma progressiva e nem sempre integrada nos processos organizacionais (Oliveira Bueno et al., 2025).

Relativamente aos processos financeiros, a ACII recorre a software de faturação e contabilidade que permite automatizar tarefas operacionais e garantir o cumprimento das obrigações legais e fiscais. Ainda assim, verifica-se que o potencial destas ferramentas nem sempre é plenamente explorado, particularmente no que diz respeito à utilização da informação financeira para fins analíticos ou estratégicos. A literatura sublinha que muitas organizações limitam a digitalização financeira à dimensão operacional, não explorando plenamente as capacidades analíticas que os sistemas digitais podem oferecer para apoiar a gestão e a tomada de decisão (Verhoef et al., 2021).

Outro aspeto crítico prende-se com a integração dos sistemas de informação. Embora existam ferramentas digitais utilizadas na organização, estas nem sempre se encontram plenamente integradas entre si, o que pode dificultar o acesso rápido à informação e limitar a eficiência dos processos internos.

Adicionalmente, a análise realizada evidenciou a utilização limitada de indicadores de desempenho e de ferramentas de monitorização da atividade, o que pode comprometer a capacidade de acompanhamento sistemático dos resultados organizacionais. A utilização de dados e indicadores de gestão constitui um elemento central nos processos de transformação digital, uma vez que permite apoiar decisões baseadas em informação fiável e atualizada (Vial, 2019).

Em suma, importa referir que a limitação de recursos humanos constitui um desafio relevante para a implementação de processos de digitalização mais abrangentes. A concentração de várias funções em um número reduzido de colaboradores pode dificultar a adoção de novas ferramentas tecnológicas e a reorganização dos processos internos.

7.2.Propostas de Melhoria

Tendo em conta a análise crítica realizada e os resultados obtidos no estudo, é possível identificar um conjunto de propostas de melhoria que poderão contribuir para reforçar o nível de maturidade digital da ACII e melhorar a eficiência dos seus processos organizacionais.

Uma primeira proposta prende-se com a normalização e digitalização integral dos processos administrativos. A definição de procedimentos internos padronizados, associada à implementação de um sistema estruturado de gestão documental digital, poderá contribuir para reduzir a dependência de documentação física, melhorar a organização da informação e aumentar a eficiência dos fluxos de trabalho. De acordo com a literatura, a digitalização de processos administrativos permite aumentar a rastreabilidade da informação, reduzir erros operacionais e melhorar a eficiência organizacional (Vial, 2019).

Outra área de melhoria diz respeito à integração e automatização dos processos financeiros. A utilização mais avançada das funcionalidades dos sistemas de faturação e contabilidade existentes poderá permitir automatizar tarefas repetitivas, como a reconciliação de operações ou a geração automática de relatórios financeiros. Em alternativa, poderá ser considerada a adoção de soluções tecnológicas mais integradas, como sistemas de gestão empresarial, que permitam centralizar a informação e melhorar a articulação entre diferentes áreas da organização.

Adicionalmente, importa considerar o reforço das competências digitais dos recursos humanos. A transformação digital não depende apenas da implementação de tecnologias, mas também da capacidade dos colaboradores para utilizar essas ferramentas de forma eficaz. Neste sentido, a promoção de iniciativas de formação contínua na área da literacia digital, gestão da informação e utilização de *software* de apoio à gestão poderá contribuir para potenciar os benefícios da digitalização.

Por último, o desenvolvimento de mecanismos de monitorização e análise de desempenho organizacional, visando a criação de indicadores de desempenho e relatórios periódicos, eventualmente apoiados por ferramentas simples de *business intelligence*, poderá facilitar o acompanhamento da atividade da associação e apoiar processos de tomada de decisão mais informados. A utilização sistemática de dados constitui um elemento central nas organizações que procuram evoluir para níveis mais elevados de maturidade digital (Verhoef et al., 2021).

No sentido de sistematizar os principais resultados da análise crítica realizada e estruturar as propostas de melhoria identificadas, apresenta-se a Tabela 4, que sintetiza o nível atual de maturidade digital da ACII nas diferentes dimensões analisadas, bem como as respetivas áreas de intervenção prioritária.

Tabela 5- Diagnóstico da Maturidade Digital da ACII

(Fonte: Elaboração própria)

Dimensão	Limitações	Proposta de Melhoria
Administração e Gestão de Processos	• Processos administrativos parcialmente digitalizados; e • Dependência de papel.	• Normalização integral dos processos e adoção de sistemas estruturados de gestão documental digital; e • Implementação de fluxos de trabalho digitais.
Financeiro e Contabilidade	• Utilização de software de faturação (OranGestBasIC.exe) para tarefas operacionais; e • Baixo uso estratégico da informação financeira.	• Reforço da integração dos processos financeiros; • Utilização avançada do software e possível integração com ERP modular; e • Criação de <i>dashboards</i> e indicadores de desempenho.
Competências e Cultura Digital	• Recursos humanos limitados; • Concentração de funções; • Dependência de conhecimento individual; e • Pouca formação em competências digitais.	• Formação contínua em gestão digital, análise de dados e uso avançado de software; e • Promoção de cultura orientada para a inovação.
Uso da Informação e Apoio à Decisão	• Informação financeira utilizada apenas para cumprimento legal; e • Baixo uso de análise e relatórios estratégicos.	• Implementação de indicadores de desempenho, relatórios periódicos e <i>dashboards</i>.
Integração Digital	• Ferramentas digitais isoladas, não integradas; • Processos fragmentados.	• Explorar integração de sistemas digitais e processos, visando a uma maior eficiência e automação.

A análise da tabela evidencia que a ACII apresenta níveis distintos de maturidade digital consoante a dimensão considerada, destacando-se níveis intermédios nas áreas administrativa e financeira e níveis mais reduzidos nas dimensões relacionadas com a

integração digital, utilização da informação e competências digitais. Neste contexto, as propostas apresentadas visam promover uma evolução gradual e sustentada da maturidade digital da organização.

7.3.Síntese Crítica

Em síntese, a análise realizada evidencia que a ACII apresenta um nível intermédio de maturidade digital, refletindo a realidade de muitas associações empresariais e organizações de pequena dimensão. Embora já existam práticas de digitalização em áreas como a gestão administrativa e financeira, persistem oportunidades de melhoria relacionadas com a integração dos sistemas de informação, a utilização estratégica da informação e o desenvolvimento de competências digitais.

As propostas de melhoria apresentadas procuram responder a estas necessidades, propondo uma abordagem gradual e estratégica à transformação digital da organização. A implementação destas medidas poderá contribuir para reforçar a eficiência organizacional, melhorar a qualidade da informação disponível para a gestão e potenciar o papel da ACII enquanto entidade de apoio ao tecido empresarial local.

8. Conclusão

O presente relatório de estágio teve como objetivo analisar o grau de digitalização dos processos administrativos e financeiros da ACII, enquadrando a realidade observada nos referenciais teóricos da transformação digital e nas tendências contemporâneas aplicadas às pequenas e médias organizações, incluindo entidades de natureza associativa.

A análise desenvolvida, sustentada na observação direta realizada durante o estágio, na aplicação de um questionário a associações empresariais e na revisão da literatura académica, permitiu concluir que a ACII se posiciona num nível intermédio de maturidade digital. Este posicionamento caracteriza-se pela coexistência de práticas digitais consolidadas em determinadas áreas, particularmente na gestão financeira, impulsionada por exigências legais e fiscais, com limitações ao nível da integração sistémica, da utilização estratégica da informação e da formalização de mecanismos estruturados de monitorização do desempenho organizacional.

Os resultados obtidos através do questionário aplicado às associações empresariais permitiram ainda construir indicadores sintéticos de maturidade digital, revelando um valor médio aproximado de 3,5 numa escala de *Likert* de 1 a 5, o que confirma o posicionamento das organizações analisadas num nível intermédio de digitalização. Neste contexto, verifica-se que a digitalização existente é predominantemente operacional e funcional, centrada na execução eficiente de tarefas administrativas e contabilísticas, mas ainda pouco orientada para a criação de valor estratégico através da análise e exploração sistemática de dados.

Esta realidade confirma a perspetiva teórica de que a transformação digital não se limita à simples adoção de ferramentas tecnológicas, exigindo uma reconfiguração organizacional mais profunda que envolva processos, competências e cultura organizacional.

No domínio administrativo, a persistência de práticas híbridas, que combinam procedimentos digitais com documentação em formato físico, demonstra que o processo de digitalização se encontra ainda numa fase de consolidação, carecendo de maior normalização e integração dos fluxos de trabalho. Já na vertente financeira, apesar da utilização de *software* especializado de faturação e contabilidade, verifica-se um aproveitamento limitado das potencialidades analíticas destas ferramentas, restringindo o seu contributo para o apoio à tomada de decisão estratégica.

Outro elemento crítico identificado prende-se com as restrições de recursos humanos, típicas de organizações de pequena dimensão, nas quais a concentração de funções num número reduzido de colaboradores pode dificultar a implementação de projetos estruturais de modernização digital. Ainda que as competências digitais existentes sejam globalmente avaliadas de forma positiva, o investimento sistemático em formação contínua revela-se relativamente limitado, podendo constituir um obstáculo à evolução futura da maturidade digital.

Não obstante os constrangimentos identificados, a ACII apresenta condições favoráveis à progressão do seu processo de transformação digital. A proximidade ao tecido empresarial local, o enquadramento em políticas públicas de incentivo à inovação e à transição digital e a crescente consciencialização da importância estratégica da digitalização constituem fatores potenciadores de mudança e de modernização organizacional.

As propostas de melhoria apresentadas ao longo do relatório, nomeadamente a normalização e digitalização integral dos processos administrativos, o reforço da integração e automatização dos sistemas financeiros, o desenvolvimento sistemático de competências digitais e a implementação de indicadores de desempenho organizacional, configuram uma abordagem gradual e sustentável, alinhada com boas práticas identificadas na literatura sobre transformação digital. A adoção destas medidas poderá contribuir para:

- aumentar a eficiência organizacional e reduzir redundâncias operacionais;
- melhorar a qualidade, fiabilidade e rastreabilidade da informação;
- reforçar a capacidade de planeamento e de tomada de decisão baseada em dados;
- e
- consolidar a posição da ACII enquanto entidade de referência e agente dinamizador da modernização empresarial no território onde atua.

Importa, contudo, reconhecer algumas limitações associadas ao estudo realizado, nomeadamente o número relativamente reduzido de respostas obtidas através do questionário e a utilização de uma amostra não probabilística. Apesar destas limitações, os resultados obtidos permitem identificar tendências relevantes relativamente ao nível de maturidade digital das associações empresariais analisadas e contribuem para uma melhor compreensão dos desafios associados à digitalização neste tipo de organizações.

Em termos globais, o estágio curricular revelou-se uma experiência de elevado valor formativo e profissional, permitindo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, bem como o desenvolvimento de competências analíticas, críticas e organizacionais. Simultaneamente, o estudo desenvolvido contribui para uma compreensão mais aprofundada dos desafios e oportunidades associados à transformação digital em associações empresariais localizadas em territórios de baixa densidade.

Em resposta à questão de investigação formulada na introdução deste trabalho, podemos concluir que foi possível dar resposta à questão de investigação formulada, relativa ao nível de maturidade digital das associações empresariais e ao posicionamento da ACII nesse contexto. A evidência empírica recolhida, quer através da análise do contexto organizacional da ACII, quer por via dos resultados do questionário aplicado, permite concluir que estas entidades se situam, de forma geral, num nível avançado de maturidade digital, caracterizado por uma adoção significativa de ferramentas tecnológicas, ainda que predominantemente orientada para a dimensão operacional.

Neste enquadramento, a ACII apresenta um posicionamento alinhado com o padrão observado nas restantes associações, evidenciando níveis semelhantes de desenvolvimento digital, mas também desafios comuns, nomeadamente ao nível da integração de sistemas, da exploração estratégica da informação e da consolidação de práticas de monitorização do desempenho. Paralelamente, a análise realizada permitiu identificar fatores explicativos das diferenças observadas entre entidades, destacando-se a dimensão organizacional, a disponibilidade de recursos humanos e o grau de investimento em tecnologia e formação.

Por fim, foi igualmente possível definir um conjunto de medidas concretas orientadas para o reforço da maturidade digital da ACII, sustentadas quer nos resultados empíricos obtidos, quer nas boas práticas identificadas na literatura, contribuindo assim para uma resposta integrada às diferentes dimensões da questão de investigação inicialmente formulada.

Conclui-se que a digitalização da ACII não deve ser encarada apenas como um processo tecnológico, mas sim como uma estratégia organizacional integrada, orientada para a melhoria da eficiência, da sustentabilidade e da criação de valor a longo prazo. A consolidação desta trajetória dependerá da capacidade de alinhar tecnologia, processos e pessoas numa visão estratégica comum, assegurando que a transformação digital se traduza

num verdadeiro reforço da missão institucional da associação e da sua capacidade de apoio ao tecido empresarial regional.

Bibliografia

ACII. (2024a). Associação Comercial e Industrial do Interior – Website institucional. <https://acii.pt/>

ACII. (2024b). Página oficial no Facebook. <https://www.facebook.com/aciinterior>

Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2021). Manual de normas e procedimentos dos projetos financiados pelo Fundo Social Europeu.

Autoridade Tributária e Aduaneira. (2023). Faturação eletrónica e códigos QR. <https://info.portaldasfinancas.gov.pt>

Autoridade Tributária e Aduaneira. (2023). Ficheiro SAF-T (PT) e obrigações fiscais associadas. <https://info.portaldasfinancas.gov.pt>

Autoridade Tributária e Aduaneira. (2023). Retenções na fonte – IRS. <https://info.portaldasfinancas.gov.pt>

Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. Edições 70.

Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), 1–5.

Brownlow, J., Zaki, M., Neely, A., & Urmetzer, F. (2015). Data-driven business models: A blueprint for innovation. University of Cambridge, Institute for Manufacturing. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2233.2320>

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.

CERC - Conselho Empresarial da Região de Coimbra. (2026, 28 de janeiro). Fotografia sem título [Fotografia]. Facebook. <https://www.facebook.com/photo/?fbid=1216687260678539&set=a.388275810186359>

Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas. (2023). Versão consolidada.

Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado. (2023). Versão consolidada.

Compete 2030. (2026). Programa de apoio à inovação e transição digital das PME portuguesas. Ministério da Economia, Portugal.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

Decreto-Lei n.º 28/2019, de 15 de fevereiro. Regime da faturação e outros documentos fiscalmente relevantes. Diário da República.

Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março. Sistema de normalização contabilística para entidades do setor não lucrativo. Diário da República.

Direção-Geral das Atividades Económicas. (2023). Digitalização: Enquadramento e iniciativas de apoio às PME.

European Commission. (2022). Digital economy and society index (DESI) 2022 — Country report Portugal. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2022). Digital economy and society index (DESI) 2022: Digital public services. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2023). Fundo Social Europeu+. <https://ec.europa.eu/>

European Commission. (2023). State of the digital decade — Country report Portugal. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2025). Digital Decade 2025 Country Report: Portugal. European Union.
https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/digital_decade_2025_country_report_portugal.pdf

Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation. *Information & Management*, 57(5).
<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>

Fleer, P. (2018). Digitization and the continuities of change. *Administration & Society*, 50(9), 1335–1359. <https://doi.org/10.1177/0095399718791540>

Gugerli, D. (2012). The world as database. *Information & Culture*, 47(3), 288–311.
<https://doi.org/10.1353/lac.2012.0016>

- Gugerli, D. (2019). *Wie die Welt in den Computer kam*. S. Fischer Verlag.
- Gupta, S. (2018). *Driving digital strategy*. Harvard Business Review Press.
- Halili, A., & Martelli, D. (2019). The digitalization of the finance unit (Master's thesis). Politecnico di Milano. <https://hdl.handle.net/10589/151728>
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). Incêndios florestais 2017. <https://www.ine.pt/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). Estatísticas regionais. <https://www.ine.pt/>
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: How to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1217–1218. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x>
- Lang, V. (2021). Digitalização e transformação digital. In *Fluência digital*. Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6774-5_1
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Mick, M. M. A. P., Kovalski, J. L., Mick, R. L., & Chiroli, D. M. G. (2024). Developing a sustainable digital transformation roadmap for SMEs. *Sustainability*, 16(20), 8745. <https://doi.org/10.3390/su16208745>
- Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of digitization. *Research-Technology Management*, 63(2), 27–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.03>
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625–632. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>

Oliveira Bueno, A., Salmeron, J. L., & García-Pérez, A. (2025). Digital transformation in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 198.

Portaria n.º 302/2016, de 2 de dezembro. Estrutura do ficheiro SAF-T (PT). Diário da República.

Portugal 2030. (2023). Programa Pessoas – FSE+. <https://portugal2030.pt/>

Registo Nacional de Pessoas Coletivas. (n.d.). Informação jurídica de entidades. <https://dre.pt/>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Sistema de Normalização Contabilística. (2016). Normas contabilísticas e de relato financeiro para entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL).

Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542. <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Vismann, C. (2001). *Akten: Medientechnik und Recht* (2nd ed.). Fischer Taschenbuch.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital*. Harvard Business Review Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). SAGE Publications.

Anexos

- Anexo I- Questionário Maturidade Digital das Associações Comerciais

Anexo I- Questionário Maturidade Digital das Associações Comerciais

Maturidade Digital das Associações Comerciais

O presente questionário insere-se num estudo académico no âmbito de um relatório de mestrado e tem como objetivo analisar o nível de maturidade digital das associações comerciais, com especial enfoque nos processos administrativos e financeiros.

As respostas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. O preenchimento demora aproximadamente 5 a 7 minutos.

Caracterização da Associação

1- Tipo de associação

Associação comercial	
Associação industrial	
Associação mista	
Outra	

2- Número de colaboradores da associação

1 colaborador	
2 a 3 colaboradores	
4 a 5 colaboradores	
Mais de 5 colaboradores	

3- Âmbito geográfico de atuação

Local	
Regional	
Nacional	

Digitalização dos Processos Administrativos

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

Escala:

1 = Discordo totalmente

5 = Concordo totalmente

Questões	1	2	3	4	5
A maioria dos processos administrativos da associação é realizada de forma digital.					
Existe um sistema estruturado de arquivo digital de documentos.					
Os procedimentos administrativos estão normalizados e documentados.					
A associação ainda depende fortemente de documentos em papel para a sua atividade administrativa.					

Digitalização dos Processos Financeiros

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

Escala:

1 = Discordo totalmente

5 = Concordo totalmente

Questões	1	2	3	4	5
A associação utiliza software de faturação e/ou contabilidade.					
O software financeiro é utilizado apenas para cumprimento de obrigações legais.					
A informação financeira é utilizada para apoio à tomada de decisão.					
São elaborados relatórios financeiros periódicos para apoio à gestão.					

Integração de Sistemas e Uso da Informação

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

Escala:

1 = Discordo totalmente

5 = Concordo totalmente

Questões	1	2	3	4	5
Os sistemas digitais utilizados pela associação estão integrados entre si.					
A informação necessária à gestão está facilmente acessível.					
A associação utiliza indicadores de desempenho.					
São utilizados <i>dashboards</i> ou mapas de controlo simples para acompanhamento da atividade.					

Competências Digitais

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

Escala:

1 = Discordo totalmente

5 = Concordo totalmente

Questões	1	2	3	4	5
Os colaboradores possuem competências digitais adequadas às funções que desempenham.					
A associação promove ações de formação em ferramentas digitais.					
A falta de recursos humanos limita a digitalização dos processos.					

Avaliação Global e Desafios

1- Como classifica o nível global de maturidade digital da associação?

Muito baixo	
Baixo	
Médio	
Elevado	
Muito elevado	

2- Quais considera serem os principais obstáculos à digitalização da associação?

Falta de recursos financeiros	
Falta de recursos humanos	
Falta de competências digitais	
Resistência à mudança	
Falta de apoio institucional	
Outro	

3- Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades futuras para a transformação digital da associação?