

Transformação organizacional na gestão desportiva municipal via plataforma colaborativa

Organisational Transformation in Municipal Sports Management Through a Collaborative Platform

Transformación Organizacional en la Gestión Deportiva Municipal a Través de Una Plataforma Colaborativa

Luís Filipe de Sousa Esteves Rodrigues 

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal - luisrodrigues@alphaplay.pt

Nuno Domingos Garrido 

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal

Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano, Vila Real, Portugal - ngarrido@utad.pt

António José Silva 

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal

Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano, Vila Real, Portugal - ajsilva@utad.pt

Abstract

This article analyses organisational transformation in municipal sports management through the adoption of a collaborative platform, based on a doctoral thesis focused on the municipal company Tempo Livre – Guimarães. The study seeks to understand the before and after of the implementation of this digital tool, with special emphasis on internal communication, the efficiency of organisational processes, and the quality of decision-making support. In theoretical terms, the work is part of the literature on digital transformation, organisational efficiency and effectiveness, technological acceptance, and collaboration in an institutional context. Methodologically, it is based on a case study with a mixed methods approach, combining document analysis, operational data, questionnaires, and semi-structured interviews. The results show that, prior to the adoption of the platform, the organisation suffered from fragmented communication, dependence on informal channels, redundancies and reduced traceability of information. After implementation, communication became more structured, information was centralised, duplication of tasks was reduced, coordination between departments improved and decisions became more informed and transparent. It can be concluded that the collaborative platform is not only a technological innovation but also an instrument of structural organisational change, with positive effects on the modernisation of local public management and the strengthening of the responsiveness of municipal sports management.

Keywords: Organisational transformation; municipal sports management; collaborative platform; digital transformation.

Resumo

Este artigo analisa a transformação organizacional na gestão desportiva municipal através da adoção de uma plataforma colaborativa, com base numa tese de doutoramento centrada na empresa municipal Tempo Livre – Guimarães. O estudo procura compreender o antes e o depois da implementação desta ferramenta digital, com especial ênfase na comunicação interna, na eficiência dos processos organizacionais e na qualidade do apoio à tomada de decisões. Em termos teóricos, o trabalho insere-se na literatura sobre transformação digital, eficiência e eficácia organizacional, aceitação tecnológica e colaboração num contexto institucional. Metodologicamente, baseia-se num estudo de caso com uma abordagem de métodos mistos, combinando análise de documentos, dados operacionais, questionários e entrevistas semiestruturadas. Os resultados mostram que, antes da adoção da plataforma, a organização sofria de comunicação fragmentada, dependência de canais informais, redundâncias e reduzida rastreabilidade da informação. Após a implementação, a



comunicação tornou-se mais estruturada, a informação foi centralizada, a duplicação de tarefas foi reduzida, a coordenação entre departamentos melhorou e as decisões tornaram-se mais informadas e transparentes. Conclui-se que a plataforma colaborativa não é apenas uma inovação tecnológica, mas também um instrumento de mudança organizacional estrutural, com efeitos positivos na modernização da gestão pública local e no reforço da capacidade de resposta da gestão desportiva municipal.

Palavras-chave: Transformação organizacional; gestão desportiva municipal; plataforma colaborativa; transformação digital.

Resumén

Este artículo analiza la transformación organizativa en la gestión deportiva municipal mediante la adopción de una plataforma colaborativa, basándose en una tesis doctoral centrada en la empresa municipal Tempo Livre – Guimarães. El estudio trata de comprender el antes y el después de la implementación de esta herramienta digital, con especial énfasis en la comunicación interna, la eficiencia de los procesos organizativos y la calidad del apoyo a la toma de decisiones. En términos teóricos, el trabajo se inscribe en la literatura sobre transformación digital, eficiencia y eficacia organizativa, aceptación tecnológica y colaboración en un contexto institucional. Metodológicamente, se basa en un estudio de caso con un enfoque de métodos mixtos, combinando el análisis de documentos, datos operativos, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. Los resultados muestran que, antes de la adopción de la plataforma, la organización adolecía de una comunicación fragmentada, dependencia de canales informales, redundancias y escasa trazabilidad de la información. Tras la implementación, la comunicación se volvió más estructurada, la información se centralizó, se redujo la duplicación de tareas, mejoró la coordinación entre departamentos y las decisiones se volvieron más informadas y transparentes. Se concluye que la plataforma colaborativa no es solo una innovación tecnológica, sino también un instrumento de cambio organizativo estructural, con efectos positivos en la modernización de la gestión pública local y en el refuerzo de la capacidad de respuesta de la gestión deportiva municipal.

Palabras clave: Transformación organizacional; gestión deportiva municipal; plataforma colaborativa; transformación digital.

Introdução

A transformação digital tem vindo a ajustar, de forma decisiva, a sociedade, provocando alterações estruturais nos modelos tradicionais de organização, gestão e prestação de serviços. Este fenómeno tornou-se particularmente relevante na administração pública, onde a crescente complexidade das exigências sociais, a escassez de recursos e a necessidade de maior transparência e eficácia conduzem à adoção de soluções tecnológicas inovadoras. Entre os setores mais expostos a estas dinâmicas emergentes encontra-se o desporto municipal, cuja gestão implica uma articulação permanente entre diferentes níveis de governação, estruturas organizativas e públicos-alvo diversificados.

Neste cenário, as plataformas colaborativas assumem um papel central como ferramentas estratégicas que promovem a comunicação interna, facilitam a partilha e a gestão do conhecimento, e otimizam os processos de trabalho em contexto organizacional. Estas plataformas digitais integram funcionalidades como chats, videoconferência, distribuição de ficheiros, gestão de tarefas e dashboards de monitorização, permitindo a criação de ambientes colaborativos, mesmo em equipas distribuídas geograficamente. O seu impacto estende-se desde a melhoria da eficiência operacional até ao reforço da capacidade de decisão, ao promoverem a transparência, a rastreabilidade da informação e o trabalho em rede.

A importância das tecnologias na organização do trabalho já tinha sido adiantada por Simon (1979), ao afirmar que as decisões organizacionais estão condicionadas pelos limites cognitivos dos indivíduos e pelas ferramentas tecnológicas disponíveis. Nesse mesmo sentido, Mintzberg (1973)

salientou a relevância das comunicações e da informação como componentes fundamentais da gestão, colocando em certeza a necessidade de apoios adequados à interação e à coordenação entre os diferentes níveis hierárquicos. Atualmente, com a evolução das plataformas digitais, sistemas como o Microsoft Teams, Slack, Trello ou soluções customizadas adaptadas ao setor público revelam-se indispensáveis para uma gestão mais ágil, horizontal e informada.

O presente trabalho insere-se neste quadro de transformação organizacional e tecnológica, centrando-se na análise do impacto da utilização de uma plataforma colaborativa no contexto de uma empresa municipal portuguesa — a Tempo Livre – Guimarães. Esta entidade, com responsabilidade na implementação das políticas públicas desportivas do município, constitui um caso exemplar para compreender como as ferramentas digitais podem contribuir para a modernização da administração pública local, nomeadamente no domínio da gestão desportiva. A relevância desta análise é reforçada pelo papel crescente que as autarquias locais têm vindo a assumir na promoção da atividade física, da inclusão social e da melhoria da qualidade de vida através do desporto. Todavia, esta multiplicidade de funções exige estruturas organizacionais cada vez mais eficazes, capazes de responder com celeridade e precisão às necessidades da comunidade.

É neste contexto que se torna imperativo explorar o potencial das plataformas colaborativas como instrumentos de racionalização e inovação administrativa. Para além de possibilitarem uma comunicação mais fluida entre os diferentes departamentos e níveis de decisão, estas ferramentas digitais favorecem a criação de conhecimento organizacional, aumentam a transparência nos processos e permitem uma avaliação contínua das ações implementadas. Tais benefícios são particularmente relevantes num setor onde a planificação estratégica, a coordenação entre atores e a capacidade de resposta rápida são determinantes para o sucesso das políticas públicas.

A presente investigação visa aprofundar a compreensão do papel das plataformas colaborativas enquanto instrumentos de melhoria da eficiência e eficácia organizacional, com particular enfoque no contexto da administração pública local e, mais especificamente, na gestão desportiva municipal. Inserindo-se numa perspetiva de transformação digital e inovação na gestão pública, a investigação propõe-se analisar de forma aplicada a implementação de uma plataforma colaborativa na empresa municipal Tempo Livre – Guimarães, entidade responsável pela operacionalização de políticas públicas desportivas no concelho de Guimarães. O objetivo geral é analisar o impacto da utilização de uma plataforma colaborativa na organização e gestão da empresa municipal Tempo Livre – Guimarães, com especial incidência na melhoria da comunicação interna, na eficiência dos processos organizacionais e na qualidade do apoio à tomada de decisão.

Nesse sentido, este artigo de revisão empírica reestrutura as principais contribuições teóricas, metodológicas e analíticas da tese em torno de uma questão principal: em que medida a implantação de uma plataforma colaborativa reestrutura as operações organizacionais da gestão desportiva municipal, comparando o período pré-implantação e pós-implantação da sua implantação? Portanto, o texto mantém a estrutura argumentativa da tese, mas muda a exposição para a mudança organizacional registada e aprecia a expressão entre literatura, desenho metodológico, resultados e implicações da administração local.

Revisão da Literatura

No atual panorama da administração pública, marcado por rápidas mudanças sociais e tecnológicas, a discussão em torno da eficiência e eficácia organizacional tornou-se central. Este debate é particularmente relevante num momento em que os cidadãos são cada vez mais exigentes em termos da qualidade dos serviços públicos e da forma como os recursos do Estado são utilizados. A busca por um setor público mais ágil, transparente e centrado no utilizador levou à intensificação da



digitalização administrativa e à adoção de plataformas digitais colaborativas, o que, por sua vez, coloca novos desafios para a gestão organizacional. É, portanto, necessário compreender como os conceitos de eficiência e eficácia se articulam neste novo contexto e como são operacionalizados nas práticas institucionais.

Classicamente, a eficácia pode ser entendida como a capacidade de uma organização atingir os seus objetivos pré-definidos, garantindo que os resultados obtidos estão em linha com as metas estabelecidas. É, portanto, um conceito centrado nos objetivos. A eficiência, por outro lado, refere-se ao uso racional e otimizado dos recursos disponíveis — tais como tempo, orçamento, capital humano ou infraestrutura — com vista a maximizar os resultados ao menor custo possível, ou seja, com foco nos meios. Embora distintas na teoria, estas duas dimensões são frequentemente interdependentes na prática, e é comum que as organizações públicas procurem alcançar simultaneamente a eficiência e a eficácia, mesmo que isso implique compromissos e decisões estratégicas complexas. Nesse sentido, Porter (1996) distingue entre eficácia operacional, que consiste em realizar com excelência o que já é feito, e estratégia organizacional, que envolve fazer as coisas de forma diferente, inovando em processos e modelos operacionais para criar valor de forma diferenciada e sustentável. Esta visão é particularmente relevante quando aplicada ao setor público local, onde a adoção de plataformas digitais colaborativas representa não só uma melhoria técnica, mas também uma profunda mudança estratégica na forma como os serviços são concebidos, organizados e avaliados.

A investigação nacional também destacou a necessidade de uma abordagem mais ampla à gestão da eficiência organizacional. Fernandes e Rodrigues (2020) argumentam que a avaliação do desempenho público não deve basear-se exclusivamente em indicadores quantitativos, como o tempo de resposta ou o número de casos concluídos. Indicadores qualitativos, como o nível de transparência, a satisfação dos cidadãos, a capacidade de coordenação interdepartamental e a adaptação da organização às novas exigências sociais, também devem ser considerados. Neste contexto, as plataformas digitais colaborativas são vistas como catalisadores da mudança, permitindo a reconfiguração dos processos internos para gerar simultaneamente ganhos de eficiência — como a redução da duplicação de tarefas, a automatização dos fluxos de trabalho e a poupança de tempo — e ganhos de eficácia através de uma melhor coordenação, partilha de conhecimentos e tomada de decisões mais informadas.

Um exemplo prático desta transformação pode ser visto na experiência da empresa municipal Tempo Livre – Guimarães, onde a implementação de uma plataforma colaborativa permitiu alinhar os esforços de diferentes departamentos técnicos e administrativos. Esta ferramenta digital foi concebida para otimizar o registo e a gestão de dados operacionais, sistematizar o planeamento de atividades, centralizar a comunicação interna e promover a responsabilização individual e coletiva. O resultado foi um ambiente organizacional mais coerente, com maior clareza estratégica e menos erros operacionais, o que, na prática, reforçou tanto a eficácia como a eficiência da organização. Esta experiência contradiz a ideia, ainda presente em alguns círculos administrativos, de que melhorar uma dimensão implica necessariamente sacrificar outra. No entanto, é importante salientar que os efeitos positivos das plataformas colaborativas não são automáticos nem universais. A literatura internacional alerta para os riscos de implementações mal concebidas ou impostas verticalmente. Leavitt (2016) adverte que a introdução de tecnologias colaborativas sem um processo participativo pode gerar resistência organizacional, sobrecarga de informação, complexidade do trabalho e até mesmo redução da produtividade. Nesses casos, longe de promover a mudança desejada, a tecnologia pode exacerbar as disfunções existentes e criar novas fontes de insatisfação entre os trabalhadores.

Para que essas ferramentas digitais cumpram seu papel estratégico, é essencial que sua implementação seja acompanhada por políticas de formação digital, promoção de habilidades colaborativas e uma cultura organizacional aberta à inovação. A liderança institucional deve assumir um papel ativo na promoção de uma visão clara e compartilhada dos objetivos da mudança, garantindo que os funcionários compreendam o valor agregado da nova ferramenta e se sintam parte do processo de transformação.

A compreensão do impacto das plataformas colaborativas nas organizações não pode ser feita exclusivamente a partir de uma abordagem tecnológica ou funcional. Pelo contrário, requer uma leitura multidisciplinar, que articule modelos teóricos das ciências sociais, da psicologia organizacional, da ciência da decisão e das teorias da aprendizagem mediada pela tecnologia. Entre os modelos mais relevantes estão o Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM), a Teoria da Atividade, o conceito de Capital Social e a teoria da racionalidade limitada, cada um dos quais oferece um quadro específico para analisar a adoção, apropriação e impacto das tecnologias colaborativas em contextos institucionais.

O Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM), desenvolvido por Davis (1989), é um dos modelos mais influentes no campo da aceitação da tecnologia. Segundo este autor, a adoção de uma tecnologia pelos utilizadores depende fundamentalmente de duas variáveis cognitivas: a utilidade percebida e a facilidade de utilização percebida. Este modelo tem sido amplamente validado em vários contextos, incluindo a administração pública, onde a resistência à mudança e os níveis desiguais de literacia digital podem comprometer o sucesso dos projetos de transformação digital. No caso do Tempo Livre – Guimarães, a aplicação do modelo TAM permite compreender como diferentes grupos de funcionários percebem a introdução da plataforma colaborativa. A análise empírica mostra que a formação adequada, o envolvimento prévio dos utilizadores na conceção da ferramenta e uma demonstração clara dos benefícios operacionais são elementos críticos para garantir a aceitação da tecnologia e a sua utilização eficaz nas atividades diárias da organização.

A Teoria da Atividade, formulada por Engeström (2001), propõe uma abordagem mais sistémica e sociocultural. Parte do princípio de que a atividade humana é sempre mediada por instrumentos físicos, simbólicos ou tecnológicos e que as ferramentas digitais, como as plataformas colaborativas, transformam a própria estrutura da atividade. Esta teoria introduz o conceito de expansão da aprendizagem, segundo o qual a introdução de uma nova ferramenta não só melhora o desempenho das tarefas existentes, mas também reconfigura os objetivos, papéis e interações entre os sujeitos envolvidos. Nesse sentido, a plataforma colaborativa não é vista apenas como um suporte técnico, mas como um mediador da prática profissional, capaz de mudar a forma como os profissionais interagem, constroem conhecimento e tomam decisões. A aplicação da Teoria da Atividade à pesquisa em questão permite analisar, por exemplo, como a introdução da plataforma na Tempo Livre alterou os fluxos de comunicação, redefiniu os papéis organizacionais e estimulou novas práticas colaborativas entre equipas técnicas e gestores.

Outra contribuição teórica relevante é o conceito de Capital Social, desenvolvido por autores como Putnam (2000). Esta abordagem enfatiza a importância das redes de confiança, reciprocidade e partilha de normas e valores na eficácia das organizações. Em ambientes colaborativos, como os promovidos pelas plataformas digitais, o capital social desempenha um papel crucial, pois determina o grau de envolvimento, cooperação e troca de conhecimento entre os membros da organização. Sem confiança mútua e uma cultura de colaboração, mesmo as plataformas tecnologicamente mais avançadas podem falhar na sua missão de melhorar o trabalho em equipa. Por fim, a teoria da racionalidade limitada, proposta por Herbert Simon (1979), introduz uma dimensão cognitiva e decisória essencial para a compreensão das tecnologias colaborativas. Simon



argumenta que os decisores, mesmo os mais experientes, operam em condições de informação incompleta, tempo limitado e capacidades cognitivas restritas. Neste contexto, as plataformas colaborativas atuam como ferramentas de apoio à decisão, permitindo uma maior disponibilidade de informação, sistematização do conhecimento e interação entre múltiplos atores, melhorando assim a qualidade e a rapidez das decisões.

Como enfatizado por Engeström (2001), com base na Teoria da Atividade, as ferramentas digitais não são neutras: elas reconfiguram a estrutura da atividade organizacional, criam novas práticas e promovem a aprendizagem coletiva. Este fenómeno é particularmente relevante na administração pública, onde os processos estão frequentemente enraizados em rotinas e normas formais que resistem à mudança. Por conseguinte, a transformação digital no setor público requer não só tecnologia, mas também o reforço das capacidades institucionais, o investimento na formação do pessoal, a revisão dos procedimentos legais e a criação de incentivos à inovação. A experiência da SIMPLEX a este respeito demonstrou que a mudança organizacional é possível quando existe uma liderança política clara, objetivos mensuráveis e o envolvimento de técnicos e cidadãos no processo de simplificação. Apesar dos progressos alcançados, a implementação de plataformas colaborativas no setor público enfrenta desafios estruturais persistentes. Entre os mais relevantes estão o acesso desigual e as competências digitais; a fragmentação dos sistemas de informação; os requisitos legais relacionados com a proteção de dados, a transparência e a segurança da informação; e a resistência à mudança organizacional, especialmente em contextos com uma cultura hierárquica rígida e baixa propensão para a inovação. Conforme discutido por Schmidt e Biermann (2021), a complexidade da implementação de plataformas colaborativas em instituições públicas é frequentemente subestimada, e os projetos fracassam não por razões técnicas, mas devido à falta de estratégia de integração, liderança fraca e falta de envolvimento das partes interessadas.

Estas ferramentas tecnológicas melhoram o planeamento estratégico colaborativo, permitindo que diferentes departamentos, técnicos e decisores públicos trabalhem em conjunto na definição de prioridades, objetivos e ações. Como salientam Cândia, Cândia e Filip (2012), a implementação de sistemas de apoio à decisão baseados na web promove uma maior integração entre dados, decisões e partes interessadas, favorecendo processos de tomada de decisão mais informados, ágeis e sustentados. Este modelo organizacional ecoa os princípios do programa SIMPLEX, promovido pelo Estado português, que visa reduzir a burocracia e digitalizar os serviços públicos, tornando-os mais eficientes, acessíveis e focados nas necessidades dos cidadãos. A integração de funcionalidades como painéis interativos, calendários partilhados, bibliotecas de documentos e sistemas de votação digital contribui para uma tomada de decisão baseada em evidências e oportuna, respeitando os critérios necessários. O acesso a dados em tempo real também permite uma avaliação mais rigorosa dos impactos das políticas públicas e a correção de desvios, reforçando a capacidade de adaptação das organizações. Assim, as plataformas colaborativas não devem ser vistas apenas como soluções tecnológicas, mas como infraestruturas digitais para a inovação governamental, fundamentais para uma administração mais inteligente, inclusiva e orientada para os resultados.

A literatura reunida na tese chega, assim, a quatro conceitos principais nos quais este artigo se baseia. Para começar assumindo a implementação de plataformas colaborativas, é necessário percebê-la como um processo de mudança organizacional, mas não como uma mudança instrumental. Em segundo lugar, eficiência e eficácia não se opõem, pois podem ser reforçadas ao mesmo tempo quando a tecnologia, as pessoas e os processos se integram. Em terceiro lugar, a utilidade percebida, a facilidade de uso, a formação e o envolvimento do utilizador são muito importantes para a aceitação da tecnologia. Em quarto lugar, quando se discute a gestão desportiva municipal, a digitalização torna-se especialmente pertinente devido ao facto de envolver

ecossistemas organizacionais densos e interdependentes que podem ser exigentes no contexto da coordenação, comunicação e resposta às operações.

Metodologia

Neste ponto, apresentamos a metodologia que, segundo Silva (2020), é um elemento fundamental na investigação científica, pois fornece as diretrizes fundamentais que orientam todo o processo de investigação. A metodologia científica é essencial, pois permite definir claramente o problema, os objetivos, as hipóteses e as variáveis, bem como selecionar métodos, técnicas e instrumentos adequados para a recolha e análise de dados. Além disso, garante que os resultados e conclusões sejam apresentados com rigor, consistência e raciocínio. Segundo o autor, o estudo rigoroso da metodologia científica também promove o desenvolvimento do pensamento crítico, reflexivo e criativo no investigador, garantindo assim a validade e fiabilidade do conhecimento produzido.

O desenho da investigação é visto como o centro da investigação científica, pois fornece uma estrutura lógica e metódica que orienta todas as etapas do processo de investigação. Um desenho de investigação claro garante que os procedimentos de recolha/análise de dados utilizados sejam consistentes com os objetivos e questões da investigação, tornando os resultados robustos, válidos e fiáveis. O desenho da investigação é importante porque ajuda a estabelecer como as informações relevantes serão obtidas, organizadas e interpretadas para fornecer a solução para o problema em estudo. O desenho do estudo será um estudo de caso único utilizando uma abordagem de métodos mistos, ou seja, uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. O estudo de caso baseia-se na aplicação de uma plataforma digital coletiva na Tempo Livre, uma cooperativa municipal líder em Guimarães. Esta organização foi escolhida devido à natureza inovadora e exemplar da iniciativa em análise e à sua relevância na esfera pública e municipal. O desenho de métodos mistos combina dados recolhidos com a ajuda de questionários e entrevistas semiestruturadas, o que permite uma compreensão completa e aprofundada do fenómeno em estudo.

Para efeitos deste artigo, é importante salientar que esta abordagem metodológica é particularmente adequada para analisar o «antes e depois» da adoção da plataforma. A combinação de dados institucionais e operacionais, observação direta, questionários e entrevistas permitiu comparar as práticas organizacionais anteriores com a dinâmica pós-implementação, ligando indicadores objetivos às perceções dos utilizadores.

Antes de prosseguir com a seleção e implementação de qualquer solução tecnológica, era essencial realizar um diagnóstico interno das principais necessidades operacionais da Tempo Livre. Esse processo envolveu a análise dos procedimentos administrativos existentes, a avaliação da eficiência dos sistemas de comunicação interna e a identificação de lacunas no acesso em tempo real às informações pelas diferentes equipas operacionais. O relatório estratégico destaca que a cooperativa enfrentava dificuldades associadas à fragmentação de dados, duplicação de tarefas, falta de ferramentas digitais integradas para gestão de instalações e digitalização limitada dos processos de agendamento e reserva. Além disso, a comunicação interna era mal estruturada, o que limitava a partilha de conhecimento entre departamentos e criava barreiras à colaboração intersectorial. Essas necessidades destacaram a urgência de implementar uma plataforma digital que centralizasse as informações, integrasse diferentes fluxos de trabalho e promovesse uma cultura organizacional mais colaborativa e eficiente. A adoção de uma plataforma colaborativa surgiu, assim, como resposta a três objetivos prioritários: melhorar a gestão interna, reforçar a comunicação entre equipas e otimizar as relações com os utilizadores e parceiros externos.

A implementação da plataforma colaborativa não foi vista como uma simples transição tecnológica, mas como uma profunda mudança organizacional. Por esse motivo, foi adotada uma abordagem



participativa e pedagógica, focada na valorização das pessoas e na formação das equipas. O envolvimento dos funcionários no processo de mudança foi crucial para garantir a apropriação da nova ferramenta e minimizar a resistência interna.

Neste contexto, a análise sistemática de documentos, a observação direta dos processos organizacionais, os dados institucionais e operacionais recolhidos antes e depois da implementação, os questionários aos funcionários e gestores e as entrevistas semiestruturadas foram os métodos utilizados na recolha de dados. Os processos de análise visavam refletir, de forma holística, as mudanças na comunicação interna, o fluxo de trabalho, a coordenação entre departamentos, o apoio à tomada de decisões e a impressão geral da organização sobre a plataforma.

Resultados

Os resultados quantitativos mostram reduções significativas nos tempos médios de resposta entre departamentos, uma diminuição nas redundâncias de comunicação e nos custos administrativos, bem como melhorias na produtividade individual e geral. Ao mesmo tempo, a análise qualitativa revela percepções amplamente positivas em relação ao aumento da transparência, responsabilidade, partilha de conhecimento e coordenação interdepartamental, embora tenha sido identificada alguma resistência inicial associada à mudança de hábitos e adaptação cultural.

A dimensão da partilha de conhecimento também deve ser mencionada. Embora seja uma avaliação positiva no geral, é o indicador com a média relativa mais baixa, o que pode sugerir que, embora as condições técnicas oferecidas pela plataforma estejam em vigor, o desenvolvimento de uma cultura de partilha reside noutros fatores, incluindo práticas de liderança, incentivos, fatores, organizacionais e comportamentos habituais. Esta conclusão indica que a tecnologia por si só não é suficiente para mudar comportamentos e que as ferramentas digitais, a cultura organizacional e as estratégias de gestão da mudança precisam de ser constantemente ajustadas. Por fim, a satisfação geral é uma medida forte de como os funcionários avaliaram a implementação do I9. O facto de a média ser a mais alta com o menor desvio padrão no estudo é um bom indicador não só do alto nível de aceitação, mas também da percepção geral de que a plataforma trouxe benefícios tangíveis para a organização. Esta sobreposição torna os resultados fiáveis e fornece suporte empírico para a conclusão sobre a implementação bem-sucedida.

Complementando a tese, os resultados quantitativos estão totalmente alinhados com as hipóteses apresentadas e mostram que a plataforma I9 é tanto uma ferramenta para a eficácia organizacional como uma ferramenta para a eficiência operacional. Não se trata apenas de uma intervenção tecnológica isolada; a I9 torna-se um especto sistematizador dos fluxos de trabalho internos, capaz de auxiliar na coordenação, tomada de decisões e produtividade, além de fortalecer a transparência e a satisfação entre os funcionários. Esses resultados quantitativos, portanto, formam uma base sólida para a articulação com a análise qualitativa, que pode ser integrada e abrangente em termos de leitura dos efeitos da transformação digital na Tempo Livre.

Em comparação com o passado, conforme se pode ler no contexto comparativo, a organização anterior caracterizava-se por uma falta de comunicação fragmentada, dependência excessiva de canais de comunicação informais, distribuição assimétrica de informações, duplicação de tarefas e falta de integração entre as regiões. O depois é marcado por uma comunicação mais estruturada, contextual e baseada em tarefas, melhor rastreabilidade da informação, melhor coordenação interdepartamental, redução do retrabalho e maior controlo operacional. Essas mudanças não se limitaram à esfera técnica. As suas consequências também levaram à reorganização dos processos de trabalho e influenciaram a previsibilidade das operações e as possibilidades de reagir às exigências diárias da gestão desportiva municipal.

Uma interpretação combinada das conclusões permitiria, portanto, identificar pelo menos quatro impactos-chave da adoção da plataforma: (i) a reorganização dos canais de comunicação interna; (ii) a simplificação dos procedimentos; (iii) o aprimoramento do processo de tomada de decisão baseado em informações; e (iv) o movimento incremental em direção a uma cultura organizacional mais colaborativa, no entanto, tudo isso continua dependente da liderança, do treinamento e dos incentivos para compartilhar.

Discussão dos Resultados

A interpretação dos resultados obtidos mostra que o efeito da implementação da plataforma colaborativa permanece consistente e transcende o aspecto tecnológico, especialmente na gestão organizacional com referência à Ciência do Desporto e à administração da comunidade local. Os resultados demonstram que a implementação de ferramentas digitais colaborativas, quando devidamente contextualizadas e monitorizadas, é um poderoso iniciador de mudanças organizacionais, cujos efeitos imediatos incluem comunicação interna, partilha de conhecimento, eficiência de processos e qualidade da tomada de decisões.

Entre as principais lições desta investigação, deve-se notar que a integração tecnológica só pode gerar impactos a longo prazo se estiver associada a uma visão organizacional clara, acompanhada por uma avaliação realista da dinâmica organizacional atual. Antes do lançamento da plataforma, a Tempo Livre tinha um modelo de comunicação caracterizado pela fragmentação, dependência excessiva da comunicação informal e difusão de informações, características comuns às organizações do setor desportivo municipal. Essas fraquezas foram eliminadas graças à introdução da plataforma colaborativa, que facilitou uma comunicação mais estruturada, contextual e baseada em tarefas, refletida tanto nos indicadores operacionais quanto nas atitudes dos funcionários e gestores. Esse fato atesta que, na esfera desportiva, a experiência individual, a improvisação e a informalidade, características tradicionalmente valorizadas ao longo da história, não podem ser as únicas fontes de eficiência organizacional. A crescente complexidade do campo da gestão desportiva requer ferramentas que possam sistematizar práticas, torná-las rastreáveis e permitir que as decisões sejam tomadas com base em informações credíveis. Como demonstra a experiência do Tempo Livre, as plataformas colaborativas podem cumprir esse papel, mas é importante não as considerar apenas como uma ferramenta tecnológica adicional, mas sim como ferramentas de gestão.

Outra lição importante é o poder decisivo do envolvimento ativo dos utilizadores durante o processo de adoção da plataforma. Como mostram os resultados das entrevistas, a integração gradual da ferramenta entre os funcionários foi muito influenciada pela sua percepção das vantagens imediatas da ferramenta na sua rotina diária, pela assistência dos seus gestores e pela existência de regulamentos definidos para a utilização da ferramenta. Esta conclusão apoia a hipótese do Modelo de Aceitação da Tecnologia (Davis, 1989), segundo o qual a utilidade e a facilidade de utilização são os fatores determinantes da aceitação da tecnologia. No campo da Ciência do Desporto, onde hábitos profundamente enraizados e regimes de trabalho de alta pressão podem solidificar a resistência à mudança, a formação prática, a observação constante e a construção colaborativa de soluções são essenciais para garantir a adoção bem-sucedida das tecnologias digitais.

O estudo também corrobora a influência do trabalho colaborativo na esfera dos ecossistemas desportivos, onde o nível de interdependência entre vários atores, incluindo autoridades locais, clubes, associações, federações, escolas e utilizadores, é elevado. Aqui, as plataformas colaborativas são vistas não apenas como uma ferramenta para a eficiência administrativa, mas também como infraestruturas relacionais que tendem a favorecer o desenvolvimento de redes de confiança, a circulação de informações e a disseminação de boas práticas. Esta visão reflete-se nas



contribuições de Putnam (2000) sobre o tema do capital social e no artigo de Pinsonneault e Tremblay (2019), que enfatiza a importância das tecnologias colaborativas na criação de contextos organizacionais mais coerentes e inovadores.

No entanto, a experiência analisada indica que a transformação digital não ocorre sem desafios. Os fatores transversais no processo são a resistência comportamental, a ameaça de sobrecarga administrativa e a questão da proteção de dados e da cibersegurança. Estes problemas são particularmente graves no ambiente desportivo, onde podem ser processadas informações sensíveis sobre atletas, utilizadores e funcionários. O estudo indica, portanto, que há necessidade de estabelecer diretrizes específicas a serem seguidas, investir em literacia digital e ter sistemas de governança da informação que garantam transparência, eficiência e segurança.

Os resultados mostram que vários aspetos da organização do tempo de lazer melhoraram significativamente. Os fluxos de trabalho foram digitalizados, tornando-os mais fáceis e eficientes, com menos etapas necessárias e menos duplicação de tarefas, levando ao uso sensato de recursos humanos e materiais. Em particular, atividades que são particularmente desafiadoras, por exemplo, organizar eventos, gerenciar instalações desportivas ou coordenar a manutenção, agora são apoiadas por sistemas de planeamento mais rigorosos, que são apoiados por listas de verificação digitais, a distribuição de tarefas com atribuições precisas e o monitoramento constante do andamento da atividade. Esta eficiência levou não só a uma redução do tempo e dos custos, mas também a uma elevada previsibilidade e controlo sobre a implementação das políticas desportivas públicas, o que aumentou a capacidade organizacional para responder de forma rápida e uniforme às necessidades da comunidade.

Outra conclusão importante deste estudo é a melhoria na qualidade do apoio à tomada de decisões. A plataforma colaborativa proporcionou à gestão e à gestão intermédia um acesso mais rápido e sistematicamente organizado a dados funcionais relevantes, incluindo indicadores de utilização das instalações, estado das tarefas, prioridades inacabadas e histórico de decisões. Com este acesso mais conveniente à informação, as decisões deixaram de ser tomadas principalmente com base na memória individual e na experiência informal ou em fragmentos recolhidos, mas sim com base em evidências sistematizadas e partilhadas. O processo de tomada de decisão tornou-se assim mais informado, transparente e consistente, levando a uma maior responsabilização e aumentando a confiança entre os vários níveis da hierarquia da organização.

Entre os pontos mais atuais identificados pelo estudo está o relacionado à dimensão cultural da transformação digital. Os funcionários tiveram que mudar seus hábitos, rotinas e atitudes, o que não aconteceu necessariamente de forma instantânea e sem oposição com a introdução da plataforma. As entrevistas realizadas mostram que os receios durante a primeira fase estavam relacionados à carga administrativa adicional, à necessidade de documentar o trabalho realizado e à sensação de maior controlo. No entanto, com o surgimento de utilizações práticas para a plataforma, ou seja, na forma de redução do retrabalho, melhoria do acompanhamento das tarefas e assistência na colaboração interdepartamental, a resistência foi lentamente superada. Este processo demonstra que a aceitação tecnológica é um processo dinâmico que depende muito da experiência real dos utilizadores e do apoio institucional oferecido durante o processo de implementação.

Nesse sentido, este estudo confirma a importância de envolver ativamente os funcionários e gestores nas fases iniciais do processo de adoção da tecnologia. A formação no local de trabalho, a assistência interna regular e o estabelecimento de regras específicas de utilização foram fundamentais para o uso bem-sucedido e adequado dos recursos. Como demonstra a experiência da Tempo Livre, a transformação digital não ocorre de cima para baixo, mas é construída de forma participativa, levando em consideração o conhecimento dos indivíduos que trabalham no terreno e

incentivando uma cultura de responsabilidade partilhada. A lição é especialmente aplicável quando se trata de organizações públicas, onde a diversidade de perfis profissionais, funções e horários de trabalho complica ainda mais o processo de implementação de mudanças estruturais.

Outra contribuição significativa do estudo é que as plataformas colaborativas têm o potencial de melhorar a coordenação entre áreas funcionais e promover uma visão holística da organização. Como empresa municipal que lida com a gestão de instalações desportivas, eventos e programas, a Tempo Livre é uma empresa que opera num ecossistema complexo, com vários departamentos, parceiros externos e utilizadores. A plataforma colaborativa foi utilizada como um local comum para coordenação, onde as prioridades podiam ser alinhadas, as dependências entre tarefas podiam ser esclarecidas e a colaboração interfuncional podia ser apoiada. Este efeito sistémico é particularmente relevante, pois demonstra que não só a produtividade dos indivíduos é melhorada devido ao efeito da digitalização, mas também leva a um aumento da produtividade e da coerência de uma organização como um todo.

Esta linha de discussão permite-nos, portanto, argumentar que a plataforma colaborativa serviu como um motor de mudança organizacional em três níveis simultaneamente. Estruturalmente, reestruturou fluxos, tarefas e circuitos de informação. No nível relacional, melhorou a coordenação, a transparência, a responsabilização e o trabalho em rede. Ao nível cognitivo-decisório, tornou o apoio à tomada de decisões mais processual, informado e menos dependente da informalidade. É precisamente nesta articulação que se manifesta a mudança entre o antes e o depois: entre a fragmentação e a integração; entre a comunicação estratificada e a rastreabilidade; entre a improvisação operacional e a sistematização; entre as decisões tomadas com base na memória pessoal e as decisões tomadas com base em evidências comuns.

Conclusões

A investigação realizada permite afirmar que a introdução de uma plataforma colaborativa teve um efeito claramente benéfico na organização e gestão da empresa municipal Tempo Livre – Guimarães, levando a uma melhoria da comunicação interna, a um aumento da eficiência dos processos organizacionais e a um melhor apoio à tomada de decisões. As conclusões mostram que a introdução da plataforma colaborativa não pode ser reduzida a uma mera inovação tecnológica. Pelo contrário, constituíram um processo de mudança organizacional estrutural que influenciou os padrões de comunicação, a coordenação do trabalho, o planeamento de atividades e a tomada de decisões.

Antes da introdução da plataforma, o modelo de comunicação da organização baseava-se num sistema fragmentado, altamente dependente de canais de comunicação informais, o que dificultava o acompanhamento da informação, promovia redundâncias e prolongava os tempos de resposta entre departamentos. Com a digitalização dos processos internos, a centralização da informação, a documentação intencional do trabalho e a monitorização dos processos em tempo real facilitaram a redução dos silos organizacionais e incentivaram uma comunicação mais estruturada, contextualizada e orientada para objetivos.

Os resultados também mostram que vários aspetos da organização da Tempo Livre melhoraram significativamente. Os fluxos de trabalho foram digitalizados, tornando-os mais fáceis, mais eficientes, com menos etapas necessárias e menos duplicação de tarefas, levando ao uso sensato de recursos humanos e materiais. Com este acesso mais conveniente à informação, as decisões deixaram de ser tomadas principalmente com base na memória individual e na experiência informal, mas sim com base em evidências sistematizadas e partilhadas. O processo de tomada de decisão tornou-se, portanto, mais informado, transparente e consistente.



A nível prático, os resultados do questionário e das entrevistas destacam a importância da formação baseada em perfis, da monitorização contínua e da definição de regras mínimas de utilização como fatores cruciais para o sucesso. Isto reforça a ideia de que a transformação digital deve ser considerada um processo social e organizacional, e não tecnológico, no qual a aceitação da ferramenta pelos utilizadores é fundamental. Como demonstra a experiência do Tempo Livre, a transformação digital não ocorre de cima para baixo, mas é construída de forma participativa.

Em resumo, a experiência do Tempo Livre mostra que a digitalização, quando considerada de forma estratégica e participativa, pode tornar-se uma ferramenta eficaz para modernizar a gestão pública local e reforçar o papel das organizações municipais. A plataforma foi, assim, mais uma ferramenta de mudança cultural e organizacional do que de mudança tecnológica, facilitando práticas de trabalho mais cooperativas, transparentes e focadas nos resultados.

Referências

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada). Edições 70.
- Buzan, T. (2005). *The ultimate book of mind maps: Unlock your creativity, boost your memory, change your life*. HarperCollins.
- Cândeia, C., & Cândeia, G. (2011). i-Portal and Factory Hub. In L. Caneta, M. Flores, & C. Redaelli (Eds.), *Digital factory for human-centred production systems* (pp. 271-282). Springer.
- Cândeia, C., Cândeia, G., & Filip, F. G. (2012). iDecisionSupport – Web-based framework for decision support systems. In *Proceedings of the 14th IFAC Symposium on Information Control Problems in Manufacturing (INCOM 2012)* (pp. 1117-1122).
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.
- Fernandes, A. R., & Rodrigues, M. (2020). *Gestão da eficiência organizacional: Uma abordagem integrada*. Edições Sílabo.
- Forrester Research. (2023). *The economic impact of collaborative technologies*.
- Harvard Business Review. (2023). *How collaborative technologies are changing the way we work*. Harvard Business Review.
- Leavitt, P. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*, 94(1), 58-65.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Pinsonneault, K., & Tremblay, X. (2019). The impact of collaborative platforms on project management practices. In *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Schmidt, K., & Biermann, P. (2021). Collaborative tools and organizational challenges: A case study of German enterprises. *Journal of Business Innovation*, 8(2), 22-39.
- Sileyew, K. J. (2019). Research design and methodology. In *Text mining: Analysis, programming and application* (pp. 1-12). IntechOpen.
- Silva, V. B. (2020). A importância do estudo da metodologia da investigação científica. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 5(6), 5-18.
- Simon, H. A. (1979). *The organization of work*. Transaction Publishers.
- United Nations. (2024). *UN E-Government Survey 2024*. Department of Economic and Social Affairs.

Recebido em: 11 jan. 2026

Aceite em: 15 mar. 2026

Luís Filipe de Sousa Esteves Rodrigues
luisrodrigues@alphaplay.pt



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0