

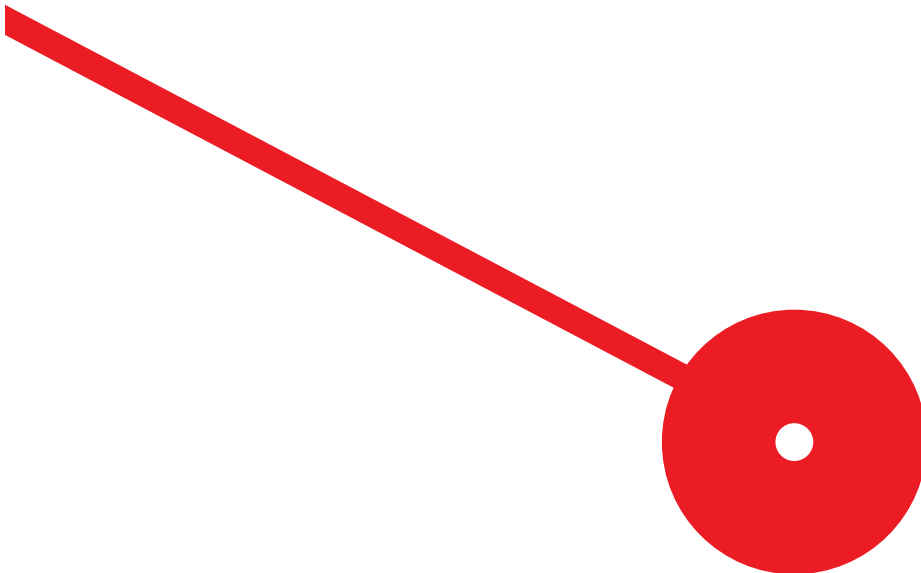


Sistemas de Informação e comunicação organizacional: Fluxos comunicacionais em contexto interdepartamental

Flávia Araújo

07/2026

Flávia Araújo. Sistemas de Informação e comunicação organizacional:
Fluxos comunicacionais em contexto interdepartamental
07/2026



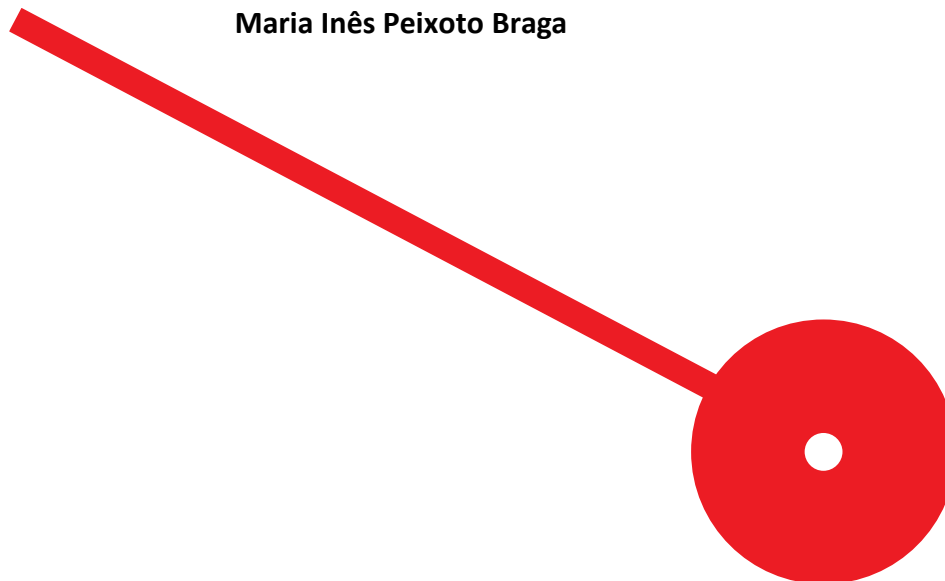


Sistemas de Informação e comunicação organizacional: Fluxos comunicacionais em contexto interdepartamental

Flávia Araújo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Informação Empresarial sob orientação de Prof. Doutora
Maria Inês Peixoto Braga

Flávia Araújo. Sistemas de Informação e comunicação organizacional:
Fluxos comunicacionais em contexto interdepartamental
07/2026



Agradecimentos

A dissertação marca o fim de um capítulo da minha vida académica. Capítulo esse vivido sempre como trabalhadora-estudante e, como tal, marcado pela alta responsabilidade, organização e vontade de trilhar verdadeiramente o caminho. Nem sempre foi fácil, nem sempre foi leve, contudo, valeu cada marco por mim imposto e ultrapassado.

Começo por agradecer ao ISCAP que foi a minha casa nos últimos dois anos, que me acolheu e me deu as ferramentas de que necessitava. Agradeço em especial à minha orientadora, Doutora Maria Inês Peixoto Braga, por toda a disponibilidade, paciência, carinho e pela sua capacidade de me fazer reconhecer que consigo sempre fazer mais e melhor.

Agradeço ainda à organização onde trabalho por me abrir as portas, acreditar no meu potencial e depositar em mim a confiança que me permitiu a concretização da presente investigação.

Agradeço também à minha família que, para além de ser um alicerce fundamental, é a minha maior motivação. Sou talvez a prova viva de que, quando se faz diferente, a geração seguinte pode ter mais oportunidades. Obrigada por terem quebrado ciclos e por me terem dado um mar de oportunidades ao qual tento sempre fazer jus.

À Ana, à Inês e à Diana que nos dias menos ensolarados e, muitas vezes, sem o saberem fizeram-me reconhecer a minha luz. Espero eu ter sempre a mesma capacidade na vida delas.

Que venham mais oportunidades e que eu as possa agarrar a todas.

Resumo:

As organizações contemporâneas operam em ambientes cada vez mais digitalizados, nos quais os Sistemas de Informação assumem um papel estruturante na circulação da informação. Em organizações de pequena dimensão, onde os recursos são escassos e os processos frequentemente informais, a articulação entre Sistemas de Informação, Gestão da Informação e Comunicação Organizacional torna-se particularmente exigente.

A presente investigação tem como objetivo compreender de que forma o Sistema de Informação utilizado, a nível colaborativo, por uma pequena empresa dá suporte à gestão da informação e aos fluxos comunicacionais entre departamentos.

Foi adotada uma abordagem qualitativa e quantitativa, com recurso à metodologia do estudo de caso, com natureza descritiva e exploratória, tendo como objeto de análise uma organização de pequena dimensão com departamentos geograficamente dispersos, entre Portugal e Brasil. As técnicas de recolha de dados assentaram na pesquisa documental, nas entrevistas semiestruturadas e na aplicação dum questionário, permitindo uma boa triangulação dos dados e contribuindo para uma maior robustez dos resultados.

Os resultados obtidos evidenciam que o ClickUp, enquanto Sistema de Informação utilizado a nível colaborativo, cumpre uma função importante na centralização da informação e na organização dos fluxos de trabalho e de comunicação. Contudo, a sua eficiência é condicionada ainda pela sua recente adoção e, maioritariamente, pela inconsistência das práticas individuais dos membros que dele fazem uso. No domínio da Gestão da Informação, identificou-se um registo de informação predominantemente unilateral e, ainda, lacunas no registo de informação presente em canais externos. Já no domínio da Comunicação Organizacional, o sistema revelou-se eficaz na mitigação da distância geográfica entre dois departamentos da organização, embora exista a persistência de limitações que comprometem a eficiência dos fluxos comunicacionais interdepartamentais.

Conclui-se que a eficácia de um Sistema de Informação depende, maioritariamente, da cultura organizacional e do grau de apropriação da tecnologia por parte dos seus utilizadores, fatores estes que determinam a sua integração a nível organizacional.

Palavras-chave: Sistemas de Informação, Gestão da Informação, Comunicação Organizacional, Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais.

Abstract:

Contemporary organizations operate in increasingly digitalized environments, in which Information Systems play a structuring role in the circulation of information. In small organizations, where resources are scarce and processes are frequently informal, the articulation between Information Systems, Information Management, and Organizational Communication becomes particularly demanding.

This study aims to examine the extent to which the Information System used collaboratively by a small company supports information management and communication flows between departments.

A qualitative and quantitative approach was adopted, using a descriptive and exploratory case study design. The unit of analysis was a small organization with geographically dispersed departments across Portugal and Brazil. Data collection was based on triangulation through documentary research, semi-structured interviews, and the application of a questionnaire, ensuring a sound triangulation of data and contributing to greater robustness of the results.

The results obtained show that ClickUp, as a collaboratively used Information System, plays an important role in the centralization of information and in the organization of workflows and communication flows. However, its efficiency is still conditioned by its recent adoption and, predominantly, by the inconsistency of individual practices among its users. In the domain of Information Management, a predominantly unilateral pattern of information recording was identified, along with gaps in the recording of information present in external channels. In the domain of Organizational Communication, the system proved effective in mitigating the geographical distance between the two departments of the organization, although persistent limitations remain that compromise the efficiency of interdepartmental communication flows.

It is concluded that the effectiveness of an Information System depends, predominantly, on organizational culture and the degree to which the technology is appropriated by its users, factors which determine how it is integrated at an organizational level.

Keywords: Information Systems, Information Management, Organizational Communication, Interdepartmental Communication Flows.

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1 Sistemas de Informação	5
1.1 Conceito de Sistema de Informação	6
1.2 Sistemas de Informação em contexto organizacional.....	8
2 Gestão da Informação	11
2.1 Gestão da Informação: conceito e alguns modelos	12
2.1.1 Modelo de Choo (2006).....	15
2.1.2 Modelo de Davenport e Prusak (1998).....	17
2.2 Gestão da Informação em contexto organizacional.....	19
2.3 Gestão da Informação em ambientes digitais	21
3 Comunicação Organizacional.....	24
3.1 Conceito de Comunicação Organizacional.....	24
3.2 Comunicação Digital Interna.....	29
3.3 Barreiras Comunicacionais Organizacionais.....	32
3.4 Comunicação Estratégica	34
Capítulo II – Metodologia de investigação	37
4 Metodologia: Estudo de Caso.....	38
4.1 Questão e objetivos da investigação	41
5 Técnica de Recolha de Dados.....	41
5.1 Pesquisa Documental.....	42
5.1.1 Estrutura da Grelha de Análise da Pesquisa Documental.....	43
5.2 Entrevista	45
5.2.1 Entrevista semiestruturada.....	45
5.2.2 Estrutura da entrevista	46

5.3	Questionário	47
5.3.1	Estrutura do questionário	48
Capítulo III – Apresentação e análise dos resultados		50
6	Resultados da Pesquisa Documental	51
6.1	Estrutura do ClickUp	52
6.2	Práticas de Gestão da Informação	55
6.3	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais	57
7	Resultados das entrevistas	59
7.1	Resultados da secção “Sistemas de Informação”	60
7.2	Resultados da secção “Gestão da Informação”	62
7.3	Resultados da secção “Comunicação Organizacional”	64
8	Resultados do questionário	67
8.1	Resultados da secção “Sistemas de Informação”	67
8.2	Resultados da secção “Gestão da Informação”	70
8.3	Resultados da secção “Comunicação Organizacional”	71
9	Discussão dos Resultados	76
10	Recomendações e oportunidades de melhoria	80
Capítulo IV – Conclusão		82
Referências bibliográficas		86
Apêndices		94
Apêndice I – Grelha de Análise da Pesquisa Documental		95
Apêndice II – Guião da Entrevista		96
Apêndice III – Estrutura do Questionário		99
Apêndice IV – Grelha de Análise da Pesquisa Documental após recolha e análise		106
Apêndice V – Espaço Company Wiki		110
Apêndice VI – Espaço Projects		111
Apêndice VII – Espaço Roadmap		112

Apêndice VIII – Entrevista Project Manager	113
Apêndice IX – Entrevista Tech Lead.....	121
Apêndice X – Resultados dos questionários.....	129

Índice de Tabelas

<i>Figura 1- Modelo de administração da informação proposto por Choo</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2- Modelo Ecológico de Gestão da Informação de Davenport e Prusak</i>	<i>18</i>
<i>Figura 3- Finalidades de utilização do ClickUp</i>	<i>68</i>
<i>Figura 4- Avaliação das temáticas relacionadas com a utilização do ClickUp.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 5- Avaliação das temáticas relacionadas com as práticas de Gestão da Informação</i>	<i>71</i>
<i>Figura 6- Frequência de comunicação do Departamento Operacional com o Departamento de Gestão .</i>	<i>72</i>
<i>Figura 7- Avaliação das dimensões analisadas referentes à Comunicação Organizacional</i>	<i>74</i>
<i>Figura 8- Frequência de repetição de tarefas por falhas de comunicação interdepartamental</i>	<i>74</i>

Índice de Quadros

<i>Quadro 1- Análise de conceitos associados a Sistema de Informação</i>	<i>6</i>
<i>Quadro 2- Análise de conceitos associados à Gestão da Informação</i>	<i>13</i>
<i>Quadro 3- Análise de conceitos associados à Comunicação Organizacional</i>	<i>25</i>
<i>Quadro 4- Padrões de fluxos comunicacionais identificados nos registros analisados</i>	<i>59</i>

As organizações contemporâneas operam em ambientes cada vez mais digitalizados nos quais a informação assume um papel estratégico. Neste contexto, os Sistemas de Informação emergem como estruturas que sustentam a produção, organização e circulação da informação no cotidiano organizacional (Laudon & Laudon, 2023), influenciando as práticas de Gestão da Informação e os padrões de comunicação interna (Braga, 2000). A forma como estas três dimensões se articulam determina, em grande medida, a capacidade de resposta e a eficiência do funcionamento organizacional (Assaka et al., 2025).

No contexto das pequenas e médias empresas, tal articulação assume, particularmente, contornos exigentes. A adoção de plataformas colaborativas tem vindo a reconfigurar os modos de acesso, partilha e utilização da informação entre diferentes equipas e departamentos (Molina, 2010). Contudo, importa enfatizar que a presença destes sistemas não assegura, por si só, fluxos comunicacionais eficazes: a sua efetividade depende da forma como são utilizados pelos utilizadores e integrados nas rotinas organizacionais, numa articulação que envolve fatores humanos, tecnológicos e culturais (Davenport & Prusak, 1998).

É nesta dinâmica entre a adoção de Sistemas de Informação e a efetiva estruturação dos fluxos comunicacionais interdepartamentais que se centra a presente investigação. Apesar da crescente utilização de plataformas colaborativas nas organizações, persiste uma lacuna relacionada com a compreensão de como estes sistemas suportam, na prática, a Gestão da Informação e a comunicação entre departamentos. Conforme evidenciam Assaka et al. (2025), as dificuldades organizacionais são frequentemente atribuídas a limitações tecnológicas quando, na prática, decorrem de constrangimentos comunicacionais mais amplos, o que sugere que nas investigações mais recentes têm sido privilegiadas análises mais técnicas e funcionais dos Sistemas de Informação em detrimento da compreensão de como estes condicionam os fluxos comunicacionais em contextos interdepartamentais, particularmente em organizações de menor dimensão.

A pertinência desta investigação não reside apenas na esfera académica, pois a ausência de compreensão sobre os processos mencionados pode comprometer a eficácia organizacional, conduzindo a falhas de coordenação, redundâncias informacionais e decisões pouco informadas (Santos & Valentim, 2014). Em organizações de pequena e média dimensão, onde os recursos são escassos e os processos frequentemente informais, este risco é ainda mais acentuado. Deste modo, a compreensão da forma como os

Sistemas de Informação utilizados a nível colaborativo suportam a gestão da informação e os fluxos comunicacionais em contexto interdepartamental permite a identificação de oportunidades de melhoria na coordenação entre equipas. Os resultados desta investigação poderão ainda oferecer contributos relevantes para organizações com perfis semelhantes.

A presente investigação visa compreender de que forma o Sistema de Informação ClickUp, de tipo colaborativo e que permite a gestão de trabalho, dá suporte à Gestão da Informação e à comunicação interdepartamental numa organização da área da consultoria em Inteligência Artificial. A escolha desta organização justifica-se pela sua dimensão reduzida, pela dispersão geográfica dos departamentos entre Portugal e Brasil e pela recente adoção do ClickUp como sistema centralizador da informação e da comunicação, condições que tornam particularmente visíveis as tensões entre a adoção tecnológica e a eficácia comunicacional.

Para o efeito, adotou-se a metodologia do estudo de caso, com recurso à pesquisa documental, à entrevista semiestruturada e ao questionário enquanto técnicas de recolha de dados, contribuindo para o estudo aprofundado dum fenómeno pouco estudado.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos, para além da presente introdução. O Capítulo I apresenta o enquadramento teórico, desenvolvido em torno dos três domínios centrais da investigação: Sistemas de Informação, Gestão da Informação e Comunicação Organizacional. O Capítulo II descreve a abordagem de investigação adotada, incluindo a questão, os objetivos de investigação, a metodologia e as técnicas de recolha de dados. O Capítulo III apresenta e analisa os resultados obtidos. Por fim, o Capítulo IV expõe as conclusões da investigação, as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem como finalidade estabelecer o enquadramento teórico que sustenta a investigação desenvolvida, centrando-se na análise dos Sistemas de Informação, da Gestão da Informação e da Comunicação Organizacional, com foco nos fluxos comunicacionais existentes no contexto interdepartamental.

A revisão da literatura organizar-se-á em torno destes três domínios principais, cuja articulação permite a compreensão dos fluxos comunicacionais nas organizações e da forma como estes impactam a dinâmica entre departamentos. A análise destas dimensões possibilita o enquadramento dos Sistemas de Informação, não apenas enquanto estruturas tecnológicas, mas também como elementos que influenciam as práticas de gestão da informação interna e os fluxos provenientes das mesmas.

Num primeiro momento, proceder-se-á à clarificação do conceito de Sistemas de Informação e ao enquadramento destes no ambiente organizacional. De seguida, será abordado o segundo domínio, a Gestão da Informação, analisando-se a forma como esta impacta o meio organizacional e se articula com os ambientes digitais internos. Por fim, será abordada a Comunicação Organizacional, focando-se na sua aplicabilidade no meio digital, as barreiras que enfrenta e como poderá, de forma estratégica, ser encarada como um elemento fundamental que impacta a dinâmica comunicacional em contexto interdepartamental.

1 Sistemas de Informação

Os Sistemas de Informação assumem um papel estruturante no funcionamento das organizações contemporâneas, constituindo um elemento central na articulação de recursos, processos e tecnologia. A sua relevância é evidenciada pela forma como se integram nas dinâmicas organizacionais que sustentam a produção, organização e circulação da informação.

Segundo Neto et al. (2017), os Sistemas de Informação suportam um conjunto de atividades quotidianas das organizações que se estende desde as tarefas mais operacionais, como o registo e o processamento de dados, até ao suporte aos processos de tomada de decisão. Tal amplitude de atuação coloca-os numa posição de destaque no contexto organizacional, onde a sua transversalidade evidencia a importância que lhes deve ser conferida, tornando-os, no contexto atual, elementos indispensáveis para o funcionamento e a eficiência organizacional.

Deste modo, uma compreensão abrangente dos Sistemas de Informação exige a consideração da sua natureza multifacetada. A forma como são implementados, geridos e utilizados no contexto organizacional condiciona diretamente a circulação da informação e a dinâmica comunicacional interna, uma vez que garantem o fluxo de dados e dão suporte ao funcionamento das organizações, contribuindo para a sua sustentabilidade e desempenho (Gomes, 2010).

Neste sentido, importa clarificar o conceito de Sistemas de Informação e enquadrá-lo no contexto organizacional, estabelecendo as bases para a análise da sua gestão e das dinâmicas comunicacionais que neles se desenvolvem.

1.1 Conceito de Sistema de Informação

O conceito de Sistema de Informação tem sido objeto de múltiplas abordagens ao longo do tempo, refletindo a evolução das organizações, das infraestruturas tecnológicas e das práticas de gestão organizacionais. As diferentes perspetivas variam quanto ao elemento central atribuído aos Sistemas de Informação, podendo privilegiar a infraestrutura tecnológica ou enfatizar a sua integração com os processos organizacionais, os utilizadores que deles fazem uso e as dinâmicas comunicacionais que neles se desenvolvem.

Com o objetivo de sistematizar as diferentes perspetivas presentes na literatura, apresenta-se, de seguida, o Quadro 1, com algumas definições de Sistemas de Informação propostas ao longo das últimas décadas.

Quadro 1- *Análise de conceitos associados a Sistema de Informação*

Autor(es)	Definição de Sistema de Informação	Ideia-chave
Sarmento (2002)	Conjunto de componentes técnicos e sociais, destinados à recolha, processamento, armazenamento e disponibilização de informação no contexto organizacional.	Integração de componentes técnicos e sociais
Davis (2003)	Conjunto integrado que compreende a infraestrutura de tecnologias de informação, a sua gestão no contexto organizacional e os recursos humanos que a utilizam, assente na	Infraestrutura tecnológica e interação homem-máquina

	articulação entre tecnologia e interação homem-máquina.	
Laudon e Laudon (2004)	Conjunto de componentes interrelacionados que recolhem, processam, armazenam e distribuem informação para apoiar a tomada de decisão, o controlo e a coordenação organizacional.	Suporte à tomada de decisão, controlo e coordenação organizacional
Chaffey e Wood (2005)	Instrumento de gestão que integra recursos informacionais, humanos e tecnológicos, articulado com processos organizacionais estruturados.	Instrumento estratégico de gestão
O'Brien e Marakas (2011)	Combinação de recursos e procedimentos que armazenam, recuperam, transformam e disseminam informação, no contexto organizacional.	Combinação de recursos e procedimentos
Sharma (2021)	Sistema responsável pela monitorização, documentação e controlo das operações de outro sistema-alvo, entendido como o sistema organizacional ou operacional cujas atividades são observadas e apoiadas pelo Sistema de Informação.	Subsistema de suporte e controlo organizacional

Fonte: Elaboração Própria

A evolução da definição do conceito evidencia a progressiva importância atribuída aos Sistemas de Informação ao longo das últimas décadas. As abordagens iniciais, predominantemente centradas na dimensão técnica do conceito, enfatizam os Sistemas de Informação como um conjunto de componentes técnicos e sociais. De registar que nas abordagens seguintes passaram a ser evidenciadas definições que destacam as suas funções estratégicas e de apoio à decisão no contexto organizacional, bem como o seu papel na gestão da informação, nomeadamente nos processos de recolha, processamento, armazenamento e disponibilização da informação.

Em abordagens mais recentes é evidenciado o posicionamento dos Sistemas de Informação como parte integrante da arquitetura organizacional contemporânea. Desta forma, podem ser encarados como estruturas mediadoras na transformação de dados

brutos em informação que poderá ser suscetível de tratamento e interpretação no contexto organizacional em que se insere. O seu papel na recolha, processamento, armazenamento e disseminação da informação molda a circulação interna da mesma e, consequentemente, os fluxos comunicacionais organizacionais.

Na atualidade, os Sistemas de Informação devem ser encarados como recursos indispensáveis, uma vez que os ambientes empresariais se encontram cada vez mais competitivos. A sua correta implementação e utilização potencia a agilidade, a inovação e a vantagem competitiva (Janamian, 2022).

Em suma, tendo por base as diferentes perspetivas analisadas, torna-se evidente que os Sistemas de Informação, para além de possuírem uma dimensão técnica, são recursos estratégicos no contexto das organizações na atualidade. Neste sentido, importa compreender de que forma estes sistemas se integram e operam no interior das organizações, analisando o impacto que a sua implementação e utilização têm nos processos organizacionais e nos fluxos comunicacionais internos.

1.2 Sistemas de Informação em contexto organizacional

Os Sistemas de Informação encontram-se, na atualidade, integrados na dinâmica organizacional, cuja eficiência depende da forma como são geridos e utilizados, uma vez que estes são fatores que impactam os fluxos comunicacionais das organizações.

Nas últimas décadas, têm ocorrido mudanças significativas impulsionadas por inovações em diferentes esferas, tais como mudanças nas tecnologias de informação, nos modelos de negócio, na expansão do comércio eletrónico, nos modelos de gestão e nas estruturas organizacionais (Laudon & Laudon, 2023). Desta forma, é fundamental que as organizações se adaptem às mudanças descritas e adotem a utilização de ferramentas que acompanhem as evoluções trazidas pela era tecnológica.

Conforme esclarecem os autores Teles e Amorim (2013), os Sistemas de Informação devem ser encarados como ferramentas estratégicas, considerando que a forma como são geridos, implementados e utilizados tem implicações diretas no desenvolvimento das atividades organizacionais e, por consequência, no desempenho da organização.

A nível colaborativo, os Sistemas de Informação têm como principal finalidade a estruturação, a documentação e a codificação da informação de uma organização (Alturas, 2022) tornando-se, para além de uma ferramenta colaborativa, um repositório que facilita

e impacta os fluxos comunicacionais internos, na medida em que asseguram a circulação de informação entre diferentes hierarquias, departamentos e unidades organizacionais.

Para além da sua dimensão operacional, o seu contributo sustenta também a vertente estratégica, uma vez que o desempenho organizacional depende do alinhamento entre os objetivos definidos por uma organização e a capacidade dos seus sistemas e tecnologias de informação para que tais objetivos sejam alcançados (Baptista et al., 2013).

Neste enquadramento, Bharadwaj et al. (2013) reforçam que as tecnologias digitais deixaram de ser encaradas como suportes subordinados à estratégia de negócio, passando a constituir e a fazer parte da própria infraestrutura organizacional, condicionando os processos internos de coordenação e os padrões de funcionamento das organizações. Esta perspetiva sublinha que a adoção de Sistemas de Informação implica uma reconfiguração profunda dos processos organizacionais e não apenas uma atualização tecnológica.

Segundo Laudon e Laudon (2023), para que a utilização de um Sistema de Informação por parte de uma organização se torne eficiente, é essencial a compreensão de três dimensões:

- A organização: envolve a estrutura, a hierarquia, a dinâmica interdepartamental, a política e a cultura organizacional, sendo que estes são elementos que condicionam a forma como a informação circula internamente;
- A tecnologia: corresponde à infraestrutura de tecnologia de informação, incluindo o *hardware*, o *software* e a tecnologia de gestão de dados, que suportam o funcionamento do sistema;
- A gestão: engloba a estratégia organizacional definida, a comunicação estratégica utilizada, a liderança e a tomada de decisão, orientando o uso do sistema para o alcance dos objetivos organizacionais definidos.

A compreensão das dimensões mencionadas evidencia que a eficiência de um Sistema de Informação depende, essencialmente, da articulação entre as vertentes organizacionais, tecnológicas e de gestão. O alinhamento destas dimensões refletir-se-á na estrutura do Sistema de Informação adotado por uma organização e, por sua vez, impactará os fluxos comunicacionais organizacionais.

Esta articulação torna-se relevante em organizações cujos processos dependem de sistemas colaborativos para a circulação da informação entre equipas e departamentos.

Nestes contextos, a eficiência do Sistema de Informação utilizado não é determinada apenas pelas suas características técnicas, mas sim pela coerência entre a forma como é estruturado, as necessidades informacionais da organização e as práticas dos seus utilizadores. Um sistema corretamente implementado, mas desalinhado com a cultura ou com os objetivos organizacionais, tende a gerar lacunas comunicacionais e dificuldades na coordenação interdepartamental.

Assim sendo, os Sistemas de Informação devem ser reconhecidos como recursos que impactam a dinâmica organizacional, influenciando, não só a gestão da informação como os fluxos comunicacionais que dela emergem.

No entanto, a implementação e adoção de Sistemas de Informação não asseguram, por si só, a eficiência dos fluxos comunicacionais nas organizações. Conforme evidenciam Assaka et al. (2025), embora os Sistemas de Informação desempenhem uma função relevante, a sua eficácia depende, em grande medida, da forma como são apropriados pelos utilizadores e integrados no quotidiano organizacional.

Os autores salientam ainda que, apesar de os Sistemas de Informação ampliarem o registo, armazenamento e acesso a dados, a sua transformação em informação útil depende de processos comunicacionais estruturados e ajustados à realidade organizacional. Estes processos materializam-se em práticas como a utilização de uma linguagem acessível, clarificação de responsabilidades e compreensão da forma como devem ser utilizados.

Desta forma, torna-se necessário assegurar a implementação de processos padronizados de registo, utilização e acesso à informação associados aos Sistemas de Informação. Para além da sua implementação, é fundamental capacitar os membros da organização quanto às práticas que lhes estão associadas, bem como estabelecer orientações claras para a sua utilização.

A implementação de um Sistema de Informação é um processo que transcende o mero processo de instalação e a capacitação dos utilizadores que dela farão uso. Para que a implementação tenha sucesso, é necessário que desde o início do planeamento exista o estudo do contexto em que o Sistema de Informação irá operar e mobilizar a criação de um ambiente organizacional favorável que possibilite e assegure o desenvolvimento, a aceitação e o uso de forma contínua por parte daqueles que lhe darão uso (Albertin, 1996).

Neste sentido, Albertin (1996) defende que cada processo de implementação de um Sistema de Informação possui características próprias e deve ser planejado em função das características de cada organização e deve ser tido em consideração o momento em que ocorre, uma vez que não é possível replicar de forma idêntica o processo de implementação de uma organização para outra. O autor identifica três dimensões fundamentais que devem ser consideradas neste processo: o cenário organizacional, que inclui a história da organização, as suas estratégias de negócio e os recursos disponíveis; os atores envolvidos, como a gestão de topo, a equipa e os utilizadores; e o planeamento da intervenção, que abrange os impactos sociais, a estratégia de envolvimento e os processos de disseminação e desmistificação do sistema junto dos colaboradores.

Tal perspetiva articula-se com os contributos do autor Oliveira (2024), que salienta que a adoção de um Sistema de Informação, mesmo em organizações de menor dimensão, representa uma transformação operacional e uma mudança cultural, exigindo planeamento, comprometimento e uma abordagem colaborativa. O autor enfatiza que, no contexto das pequenas e médias empresas, os processos de seleção e implementação de Sistemas de Informação são frequentemente condicionados pela escassez de recursos humanos especializados e por restrições orçamentais, tornando ainda mais relevante a adoção de práticas de gestão rigorosas que assegurem que o sistema adotado responde às necessidades reais da organização.

Desta forma, a eficiência de um Sistema de Informação não pode ser analisada de forma isolada, devendo ser compreendida à luz do contexto organizacional em que se insere, das condições em que decorreu a sua implementação e do grau de apropriação por parte dos utilizadores, fatores que condicionam diretamente os fluxos comunicacionais e as práticas de Gestão da Informação que lhe estão associadas.

2 Gestão da Informação

Os dados constituem um dos recursos mais importantes de uma organização (Baptista et al., 2013) e, quando corretamente tratados, transformam-se em informação útil. Torna-se, portanto, necessário que a informação seja gerida de forma estruturada, assegurando critérios uniformes de tratamento entre os diversos intervenientes que a ela têm acesso.

De forma a impulsionar uma política organizacional eficaz de armazenamento, organização e acesso, é essencial que a informação possa ser facilmente acedida,

partilhada e utilizada nas diferentes hierarquias, departamentos e unidades organizacionais.

Neste sentido, a Gestão da Informação em articulação com os Sistemas de Informação utilizados em contexto colaborativo, assume-se como indispensável, refletindo-se nos fluxos comunicacionais internos e influenciando, por sua vez, a dinâmica organizacional.

Perante a crescente complexidade do universo informacional contemporâneo e o aumento exponencial de dados, a Gestão da Informação assume um papel estruturante, assegurando que a informação responde às necessidades informacionais dos intervenientes no contexto organizacional (Santos & Valentim, 2014).

Neste sentido, será analisada a dimensão estratégica da Gestão da Informação, bem como a sua influência na dinâmica organizacional e a sua articulação em ambientes digitais internos, evidenciando de que modo condiciona as práticas e os fluxos comunicacionais em contexto organizacional e interdepartamental.

2.1 Gestão da Informação: conceito e alguns modelos

Na literatura, o conceito de Gestão da Informação tem sido analisado sob diversos ângulos, evidenciando a existência de diferentes perspetivas relacionadas com o papel da informação e da sua gestão, no contexto organizacional.

Tendo em consideração a crescente complexidade e quantidade de informação aliada à intensificação da produção de dados e à digitalização dos processos organizacionais, é necessário que existam práticas estruturadas no que diz respeito à Gestão da Informação.

Neste contexto, a Gestão da Informação pode ser entendida como o processo responsável pela gestão do ciclo de vida da informação no ambiente organizacional (Nonato & Aganette, 2022).

Ao longo das últimas décadas, vários autores têm procurado definir e compreender qual o papel da Gestão da Informação, no contexto organizacional. Como resultado, emergiram diferentes perspetivas relacionadas com a importância da informação nas organizações e sobre as práticas associadas à sua eficiente gestão.

Visando a sistematização de algumas das principais perspetivas presentes na literatura, apresenta-se de seguida o Quadro 2, que reúne diferentes contributos teóricos associados

ao conceito de Gestão da Informação, ao comportamento dos intervenientes da esfera organizacional e aos processos a ele associados.

Quadro 2- *Análise de conceitos associados à Gestão da Informação*

Autor(es)	Perspetiva
Wilson (1997)	A procura de informação inicia-se a partir da identificação de uma necessidade ou lacuna informacional. O comportamento informacional adotado pelos indivíduos no processo de acesso, procura e uso da informação pode ser influenciado por fatores pessoais, sociais e organizacionais, sendo um elemento relevante para compreender os processos de Gestão da Informação nas organizações.
Braga (2000)	A informação e os dados são recursos organizacionais importantes que necessitam de ser geridos, sendo este o objetivo central da Gestão da Informação. Uma gestão eficiente promove a implementação de estratégias de comunicação interna e externa, impactando os fluxos comunicacionais que ocorrem na esfera organizacional.
Ponjuán (2004)	A Gestão da Informação ocorre em todos os níveis hierárquicos de uma organização e deve ser compreendida no contexto organizacional em que se insere, considerando os recursos e esforços envolvidos e a influência exercida pelo ambiente externo. O gestor de informação orienta os utilizadores de acordo com a cultura organizacional, contribuindo para o sucesso da organização.
Tarapanoff (2006)	A informação pode ter origem em fontes internas ou externas e, quando bem gerida, representa um valor estratégico para a melhoria de processos, produtos e serviços nas organizações, apoiando-se fortemente nas tecnologias de informação e comunicação. A Gestão da Informação consiste na identificação e potencialização dos recursos informacionais de uma organização.
Wilson (2006)	A Gestão da Informação corresponde à gestão do ciclo de vida da informação até à sua disponibilização ao utilizador. Porém, a utilização da informação por parte do utilizador depende de fatores externos à Gestão da Informação, tais como a cultura organizacional.
Sugahara et al. (2015)	A informação pode circular em diferentes meios (formais e informais), sendo necessário que exista uma cultura organizacional que promova

	uma eficiente gestão dos recursos informacionais, uma vez que, quando bem geridos, impulsionam a eficiência operacional e a automatização de processos. Desta forma, a cultura informacional de uma organização influencia o compartilhamento informacional, promovendo a partilha de informação e conduzindo ao uso eficiente da mesma.
--	--

Fonte: Elaboração Própria

A análise das diferentes perspectivas apresentadas demonstra que a Gestão da Informação tem sido, recorrentemente, abordada na literatura a partir de diferentes dimensões, no contexto organizacional. De forma geral, todos os autores defendem a ideia de que a informação constitui um recurso fundamental para o funcionamento e o sucesso das organizações, sendo, para tal, necessária a implementação de práticas e políticas estruturadas na cultura organizacional, de modo a assegurar a circulação, difusão e utilização da informação de forma eficiente.

Nesta perspectiva, Braga (2000) destaca que a informação e os dados são recursos de extrema importância e que necessitam de ser geridos, evidenciando que a gestão eficiente da informação impacta os fluxos comunicacionais das organizações.

Paralelamente, alguns autores enfatizam a dimensão ligada aos recursos humanos envolvidos na Gestão da Informação. Wilson (1997) salienta o papel do comportamento informacional dos indivíduos, sendo estes os intervenientes que lidam com a informação numa ou em todas as etapas do processo de Gestão da Informação, demonstrando que o processo de procura, acesso e uso da informação é resultante da necessidade de colmatar as suas lacunas e necessidades informacionais. Nesta perspectiva, a Gestão da Informação não se limita ao tratamento da informação, estando igualmente relacionada com a forma como quem utiliza a informação interage com a mesma no contexto organizacional.

Esta perspectiva articula-se com o contributo de Sugahara et al. (2015), que evidenciam a importância que deve ser atribuída à cultura informacional, que impacta diretamente o comportamento informacional e a forma de partilha e uso da informação.

Por outro lado, autores como Ponjuán (2004), Tarapanoff (2006) e Wilson (2006) enfatizam a dimensão organizacional e processual da Gestão da Informação. Ponjuán (2004) salienta a transversalidade da mesma, na medida em que deve encontrar-se presente em todos os níveis hierárquicos de uma organização. Já Tarapanoff (2006) sublinha o papel central das tecnologias de informação e comunicação no processo. Por

sua vez, Wilson (2006) refere que a Gestão da Informação pode ser influenciada por diversos fatores organizacionais, como a cultura organizacional.

Em conjunto, os contributos destes autores comprovam que a Gestão da Informação envolve, não só, a organização e a disponibilização da informação (em diferentes suportes), estando também dependente da articulação de fatores como pessoas, processos, tecnologias e, também, do contexto organizacional em que se inserem.

Com o objetivo de sistematização dos processos relacionados com o uso adequado da informação, há vários autores que propõem diferentes modelos de Gestão da Informação, os quais permitem a compreensão da forma como a informação é gerida nas organizações, evidenciando a articulação entre os fatores organizacionais, tecnológicos e humanos.

Face a este enquadramento, torna-se pertinente a análise de modelos de Gestão da Informação, na medida em que permite a estruturação e compreensão dos processos associados à produção, organização, circulação e utilização da informação no contexto organizacional.

De entre as diversas propostas existentes na literatura, destacam-se os modelos de Choo (2006) e de Davenport e Prusak (1998), por apresentarem abordagens complementares sobre a Gestão da Informação. Enquanto o modelo de Choo (2006) explicita e descreve as etapas que estruturam o ciclo da informação no contexto organizacional, o modelo de Davenport e Prusak (1998) propõe uma perspetiva ecológica, enfatizando a influência dos diferentes ambientes na gestão da informação.

A análise conjunta destes modelos permite, assim, uma compreensão mais abrangente dos processos associados à Gestão da Informação, no contexto organizacional.

2.1.1 Modelo de Choo (2006)

De entre os modelos que procuram sistematizar os processos relacionados com a Gestão da Informação, destaca-se o modelo processual de administração da informação proposto por Choo (2006). O autor defende que a informação constitui um recurso estratégico fundamental, na medida em que a sua gestão eficaz permite à organização transformar dados em conhecimento e sustenta comportamentos de seleção e execução de ações alinhadas com os seus objetivos.

A Gestão da Informação é, desta forma, efetuada a partir de um processo contínuo composto por diferentes etapas que visam orientar a forma como a informação é

adquirida, organizada, distribuída e utilizada no contexto organizacional, conforme ilustrado na Figura 1.

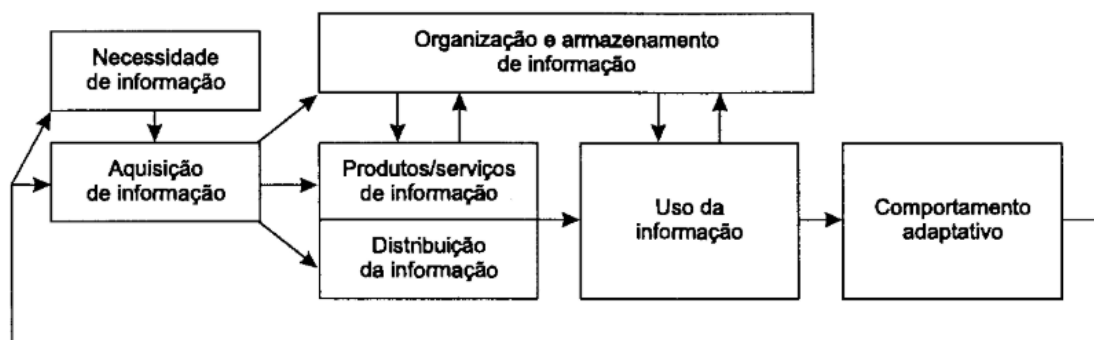


Figura 1- Modelo de administração da informação proposto por Choo

Fonte: Choo (2006)

De seguida, com base na obra de Choo (2006), passa-se a explicar o modelo que ele propõe, segundo o qual a administração da informação é composta por etapas que estruturam o percurso da informação na esfera organizacional. O processo inicia-se com a identificação das necessidades de informação, sendo que é nesta fase que são identificadas as lacunas informacionais existentes e onde são definidas as necessidades que orientam a procura por informação. Estas necessidades emergem de problemas, incertezas e ambiguidades com que os membros da organização se deparam em situações concretas, sendo condicionadas pelo contexto profissional, pelos objetivos de cada grupo e pelo grau de clareza existente sobre os problemas a resolver.

Segue-se a etapa de aquisição da informação, envolvendo a recolha de informação proveniente de diversas fontes internas ou externas à organização. Nesta fase é necessário que sejam tidas em consideração as fontes e a seleção criteriosa da informação, bem como a atribuição de graus de prioridade, visando a recolha das informações mais importantes oriundas de fontes credíveis.

De seguida, a informação recolhida é sujeita a processos de organização e armazenamento visando que a mesma seja estruturada e preservada com o objetivo de que seja possível o seu acesso e a sua posterior recuperação. Nesta etapa, a organização confronta dois riscos opostos: o esquecimento institucional, decorrente de uma memória organizacional insuficiente, e a rigidez, resultante de uma dependência excessiva do conhecimento acumulado que pode comprometer a capacidade de adaptação e inovação.

A etapa seguinte corresponde ao desenvolvimento de produtos e serviços de informação, através dos quais a informação é tratada e transformada, de forma a facilitar a sua utilização por parte dos indivíduos que a ela irão recorrer dentro da organização. O objetivo é ir além da mera disponibilização da informação, orientando-a para a ação, de modo que suporte efetivamente a resolução de problemas e a tomada de decisão por parte dos seus utilizadores.

De seguida, ocorre a distribuição da informação, que assegura a sua circulação e partilha entre os diferentes intervenientes da esfera organizacional em que se insere, garantindo que a informação adequada chegue às pessoas certas, no momento e nos formatos apropriados. Por fim, o processo culmina com o uso da informação, momento em que a informação é interpretada e utilizada para a criação de significado, para a construção de conhecimento e para o apoio a processos de tomada de decisão. Para que esta etapa seja eficaz, é necessário que existam processos e métodos que ofereçam flexibilidade na interpretação da informação, impulsionando a sua troca e avaliação por parte daqueles que intervêm no processo.

O resultado do uso eficiente da informação é o comportamento adaptativo: a seleção e execução de ações dirigidas aos objetivos organizacionais que, simultaneamente, reagem às condições do ambiente. As reações da organização interagem com as ações de outros atores, gerando novos sinais e mensagens que alimentam um novo ciclo de uso da informação. O comportamento adaptativo constitui, assim, o final do modelo e o ponto de partida de um novo ciclo, conferindo-lhe um carácter contínuo e sistemático.

Neste contexto, Choo destaca que a administração da informação deve ser encarada como um processo organizacional mais amplo do que a gestão de ferramentas ou de recursos informacionais e que as suas etapas devem ser respeitadas nas organizações.

Em suma, o modelo de Choo (2006) evidencia que a eficácia da gestão da informação não depende apenas da tecnologia, mas da forma como os intervenientes organizacionais interagem com a informação em cada etapa do processo.

2.1.2 Modelo de Davenport e Prusak (1998)

De entre os modelos que procuram compreender a Gestão da Informação no contexto organizacional, destaca-se o modelo ecológico para a gestão da informação proposto por Davenport e Prusak (1998).

Na perspectiva dos autores, a Gestão da Informação é parte integrante de um ecossistema que engloba o ambiente informacional, o ambiente organizacional e o ambiente externo. Desta forma, a Gestão da Informação não é dependente apenas de sistemas ou ferramentas tecnológicas, mas sim do equilíbrio entre os diferentes ambientes que influenciam o processo de criação e recolha, partilha e utilização da informação nas organizações.

O modelo evidencia que a Gestão da Informação deve ser analisada tendo em consideração a interação entre os diferentes ambientes em que se insere, conforme ilustrado na Figura 2.

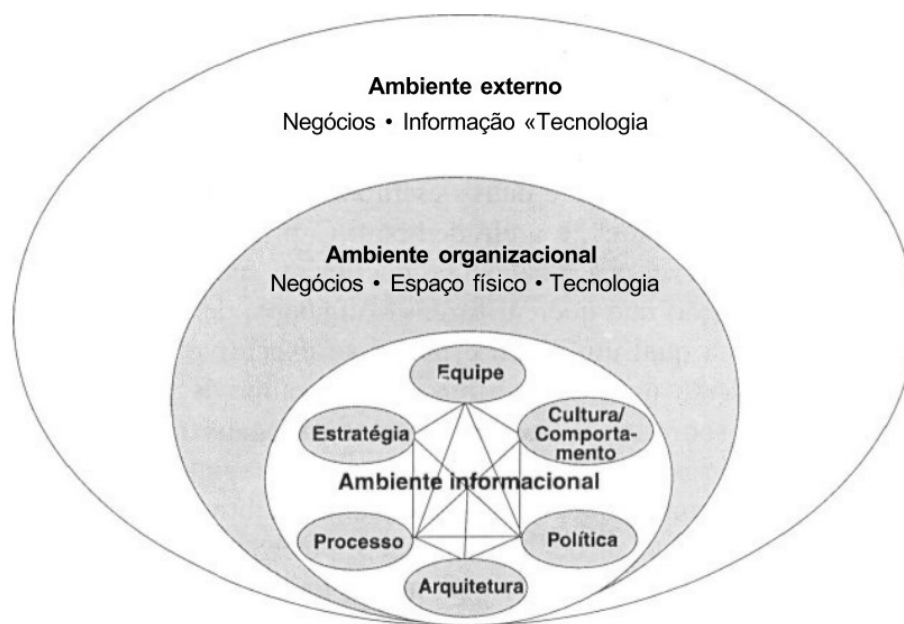


Figura 2- Modelo Ecológico de Gestão da Informação de Davenport e Prusak

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

A partir da análise do modelo, a Gestão da Informação resulta da interação entre três ambientes: o informacional, o organizacional e o externo.

No centro encontra-se o ambiente informacional, composto por elementos como a estratégia da informação; a política informacional; a cultura e o comportamento informacional; a equipa responsável pela informação; os processos informacionais e a arquitetura da informação que, em conjunto, estruturam a forma como a informação é organizada, partilhada e utilizada nas organizações.

O ambiente informacional encontra-se inserido no ambiente organizacional, que inclui fatores como a estratégia de negócio adotada; os investimentos em tecnologias de informação e a distribuição física da informação, sendo estes fatores que influenciam

diretamente o ambiente informacional de uma organização. No entanto, Davenport e Prusak (1998) referem que o investimento em tecnologias de informação necessita de ser efetuado de forma ponderada, atendendo às necessidades informacionais de cada organização, uma vez que necessitam de se enquadrar com a realidade organizacional em que serão implementadas e, efetivamente, utilizadas.

Por fim, o modelo tem em consideração a influência do ambiente externo, composto por fatores sobre os quais a organização não tem controlo, mas que podem influenciar a ecologia informacional. Estes fatores podem encontrar-se nos mercados de negócios, tecnológicos ou informacionais.

O modelo foca-se na análise do ambiente informacional das organizações que se encontra inserido no ambiente organizacional, sendo por este influenciado. Porém, ambos são afetados e influenciados pelo ambiente externo, existindo, portanto, uma ligação direta e hierárquica entre os três ambientes mencionados.

A relevância deste modelo reside na sua perspetiva ecológica, que esclarece que a eficácia da Gestão da Informação depende da forma como o ambiente informacional se articula com a cultura, os processos e as pessoas que constituem cada organização.

A análise das perspetivas associadas aos conceitos e modelos evidencia que a Gestão da Informação resulta da articulação entre diferentes fatores, tais como fatores humanos, organizacionais e tecnológicos. Neste sentido, de seguida, pretende-se analisar a forma como a Gestão da Informação se reflete no contexto organizacional.

2.2 Gestão da Informação em contexto organizacional

No contexto organizacional contemporâneo, a informação assume um papel central na sustentabilidade das atividades, processos e decisões que orientam o funcionamento das organizações. Perante ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e complexos, a capacidade de produzir, organizar e utilizar a informação de forma estruturada torna-se um elemento essencial para o desempenho e sucesso organizacional. Neste sentido, a Gestão da Informação não se limita à administração de conteúdos informacionais, estando igualmente associada à forma como a informação circula, é partilhada e utilizada pelos diferentes intervenientes no contexto organizacional.

A informação deve estar organizada e ser facilmente acessível a quem dela necessita, uma vez que o acesso rápido e estruturado pode influenciar diretamente o alcance dos objetivos

organizacionais definidos (Braga, 2000). Nesta perspetiva, a Gestão da Informação permite organizar e disponibilizar a informação necessária ao funcionamento das organizações, contribuindo para uma utilização mais eficiente dos recursos informacionais.

Neste seguimento, e segundo Colombo (2022), todos os departamentos e colaboradores produzem informação no decorrer das suas atividades. Desta forma, a informação pode tanto ser produzida como procurada, evidenciando-se que todos os membros de uma organização assumem simultaneamente o papel de produtores e utilizadores de informação. Reforça-se, portanto, a necessidade de existirem mecanismos e processos definidos que permitam organizar e gerir os conteúdos informacionais produzidos no interior das organizações.

A forma como a informação é produzida, tratada e partilhada nas organizações encontra-se também associada às dinâmicas organizacionais e às práticas de comunicação existentes. Conforme referem Sugahara et al. (2015), a Gestão da Informação encontra-se associada às práticas de partilha e comunicação estabelecidas entre os indivíduos no contexto organizacional, sendo influenciada por fatores como a cultura organizacional e os comportamentos informacionais. Deste modo, a forma como a informação circula e, posteriormente, é utilizada nas organizações está diretamente relacionada com as práticas organizacionais que orientam a sua gestão.

Por outro lado, o aumento da produção de informação nas organizações torna necessário que sejam garantidos mecanismos que permitam o seu tratamento e registo, de forma padronizada, com recurso a processos adequados. Conforme Pessoa e Estrela (2021) salientam, o registo da informação representa uma etapa essencial no processo de Gestão da Informação, uma vez que assegura a sua preservação, bem como a possibilidade de consulta e posterior utilização no contexto organizacional. Desta forma, é importante que exista uma padronização da forma como a informação é gerida para que possa ser, de igual forma, registada e, posteriormente, acedida por todos os membros do ambiente organizacional.

Neste enquadramento, a gestão estratégica da informação assume particular importância, na medida em que contribui para garantir que a informação relevante se encontra acessível e disponível para apoiar as atividades e processos de decisão nas organizações. Beal (2004) destaca que a Gestão da Informação permite estruturar os recursos informacionais

existentes nas organizações, contribuindo para melhorar a eficiência dos processos organizacionais e apoiar a tomada de decisão. Quando a informação é devidamente organizada, tratada e disponibilizada, torna-se possível apoiar de forma mais eficaz o funcionamento das organizações e potenciar o seu desempenho.

Portanto, é conferido um papel central à Gestão da Informação no funcionamento das organizações, uma vez que, quando bem planificada e aplicada, garante que a informação se encontra organizada e disponível, assegurando que as atividades e decisões organizacionais são apoiadas pelos recursos informacionais necessários.

2.3 Gestão da Informação em ambientes digitais

Na atualidade, as tecnologias digitais e todas as vantagens associadas às mesmas potencializaram a crescente digitalização de atividades organizacionais, o que tem vindo a transformar, de forma significativa, a forma como a informação é produzida, utilizada e partilhada nas organizações.

Face a esta realidade, as tecnologias de informação são, na atualidade, materializadas em grande medida através de infraestruturas e plataformas digitais e assumem um papel central nas organizações, uma vez que enriquecem o processo organizacional, auxiliam na otimização das atividades e potencializam a eliminação de barreiras de comunicação (Beal, 2004).

O impacto das tecnologias digitais é visível em praticamente todos os setores, alterando a forma de comunicar no meio interno e externo nas organizações. Conforme Pessoa e Estrela (2021) evidenciam, a adoção de tecnologias digitais tem como objetivo a otimização de processos, o aumento da produtividade, a redução de custos e, ainda, a contribuição para que todas as etapas do processo de Gestão da Informação (recolha, produção e armazenamento de informação) sejam realizadas de forma eficiente. No entanto, os autores afirmam ainda que nem sempre existe uma correta utilização destas tecnologias.

Nos ambientes organizacionais da atualidade, a digitalização da informação impulsionou o desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas destinadas a auxiliar os processos organizacionais. Estas infraestruturas assumem um papel central na forma como as organizações estruturam, partilham e utilizam a informação no seu quotidiano, tornando-

se elementos indispensáveis para a eficiência dos processos internos e para a coordenação entre os diferentes departamentos e hierarquias organizacionais.

De entre essas infraestruturas destacam-se os portais corporativos, que assumem um papel relevante na estruturação da informação organizacional nos ambientes digitais, na medida em que permitem centralizar o acesso à informação, facilitando a sua circulação e utilização por parte dos diferentes membros da organização. A este respeito, Molina (2010) destaca que os portais corporativos são plataformas tecnológicas concebidas para facilitar o acesso e a disseminação da informação dentro do ambiente organizacional. Neste sentido, o autor explicita que:

Pode-se considerar que o portal corporativo é uma estrutura tecnológica que possibilita o acesso e a disseminação de informação útil às atividades corporativas realizadas pelos indivíduos que nela atuam, e que propicia de forma dinâmica a construção e disseminação do conhecimento, tanto individual quanto coletivo. (Molina, 2010, p.140)

Os portais corporativos inserem-se no âmbito dos Sistemas de Informação, tendo evoluído a partir dos sistemas de suporte à decisão e dos sistemas de informação de gestão, constituindo uma interface centralizada de acesso às informações organizacionais (Dias, 2001). A sua principal característica diferenciadora reside precisamente na centralização: ao contrário da utilização de ferramentas digitais isoladas, como plataformas de comunicação, de gestão de tarefas ou de armazenamento de documentos, o portal corporativo agrega num único ponto de acesso à informação proveniente de diferentes fontes e sistemas.

Sob esta ótica, os portais corporativos podem ser compreendidos como ambientes digitais colaborativos, que facilitam a organização e a disponibilização da informação organizacional, permitindo aos colaboradores o acesso a conteúdos relevantes para a execução das suas atividades. Estas plataformas contribuem para a estruturação dos fluxos comunicacionais internos, facilitando a partilha de informação entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentais da organização.

Neste enquadramento, a Gestão da Informação em ambientes digitais pressupõe a existência de sistemas e infraestruturas adequados à organização e disponibilização da informação produzida internamente. A este respeito, Braga (2000) sublinha que a Gestão da Informação deve assentar em sistemas desenvolvidos em função das necessidades

específicas de cada organização, na medida em que estes permitem o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, potenciando a sua transformação em informação útil à gestão e à tomada de decisão. Assim, considerando que cada organização apresenta características e necessidades próprias, a implementação de sistemas e infraestruturas digitais deverá ser orientada pelas especificidades do contexto organizacional em que se inserem, sob pena de comprometer a eficácia dos fluxos comunicacionais que deles dependem.

Deste modo, práticas como as de gestão e preservação da informação são impactadas pelas práticas de digitalização. Conforme referem Fermann et al. (2020), a transformação digital tornou a Gestão da Informação numa tarefa cada vez mais complexa, sendo necessária a adaptação das estruturas, dos processos e das competências por parte das organizações.

Contudo, a adoção de infraestruturas tecnológicas nem sempre é acompanhada da análise de quais as necessidades reais de cada organização. Conforme o autor Molina (2010) alerta, muitas organizações tendem a adotar sistemas e *softwares* sem que sejam tidas em consideração quais as especificidades necessárias, o que pode resultar em inadequações na sua implementação e posterior utilização. Neste sentido, é importante que exista o envolvimento dos colaboradores no processo de adoção e implementação dos recursos tecnológicos disponíveis, uma vez que são estes que farão o uso efetivo dos referidos recursos.

Paralelamente, a crescente produção de informação em ambientes digitais gerou também novos desafios, sendo que um dos mais relevantes é o risco de fragmentação da informação pois, conforme Pessoa e Estrela (2021) referem, a informação encontra-se, frequentemente, dispersa em diversas fontes, o que pode condicionar o seu acesso. Para colmatar a dispersão e a consequente fragmentação da informação, torna-se necessário que as organizações desenvolvam e implementem políticas de preservação digital que garantam que a informação permaneça acessível ao longo do tempo.

Conclui-se, assim, que a eficiência da Gestão da Informação em ambientes digitais não depende exclusivamente da adoção e da utilização de infraestruturas tecnológicas adaptadas a cada realidade organizacional. Requer, igualmente, a adoção de práticas consistentes que assegurem que a informação produzida é devidamente organizada, tratada, disseminada e preservada ao longo do seu ciclo de vida.

Neste sentido, a Gestão da Informação e a Comunicação Organizacional revelam-se dimensões interligadas pois a qualidade com que a informação é gerida nos ambientes digitais condiciona diretamente a forma como as organizações comunicam internamente, sendo que as fragilidades nos fluxos comunicacionais tendem a repercutir-se, inevitavelmente, na dinâmica comunicacional organizacional.

Posto isto, torna-se pertinente a compreensão da forma como as organizações comunicam, quais os obstáculos que enfrentam e como podem, de forma mais eficaz, tornar os fluxos comunicacionais mais eficientes, questões que serão abordadas de seguida.

3 Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional deve ser entendida como o conjunto de processos, formais e informais, que suportam a circulação de orientações e informações no contexto organizacional, influenciando a coordenação e a articulação entre os diferentes departamentos (Assaka et al., 2025). No entanto, existem múltiplas variáveis que impactam as práticas e as dinâmicas comunicacionais (Medrano, 2007).

No contexto atual, as mudanças impulsionadas pela globalização e pela revolução tecnológica conferiram, gradualmente, uma relevância acrescida à Comunicação Organizacional. Segundo Kunsch (2018), estas mudanças evidenciam a importância de encarar a comunicação de forma estratégica e integrada, no contexto organizacional.

De acordo com este enquadramento, a análise da Comunicação Organizacional organizar-se-á em torno de quatro dimensões: conceito; aplicabilidade e utilização em contextos digitais; barreiras enfrentadas no ambiente organizacional; e, por fim, a dimensão estratégica que lhe pode ser conferida.

3.1 Conceito de Comunicação Organizacional

Na literatura, o conceito de Comunicação Organizacional tem sido analisado sob diferentes ângulos, evidenciando perspetivas com foco atribuído à sua dimensão humana, estratégica ou informacional. A diversidade de abordagens reflete, em grande medida, a evolução da dinâmica dentro das organizações e dos contextos em que se inserem, bem como as transformações que marcaram as últimas décadas relacionadas com a evolução das tecnologias de informação e de comunicação.

De forma geral, a Comunicação Organizacional é entendida como um processo pelo qual as organizações se conectam com o meio ambiente em que se encontram inseridas e através do qual as diversas secções de uma organização se conectam entre si (Almeida et al., 2024). Esta perspetiva evidencia o papel relevante que a Comunicação Organizacional representa tanto a nível interno como externo e, evidencia também, o carácter dinâmico e relacional que lhe é inerente.

Segundo Kunsch (2006), a comunicação é uma parte inerente à natureza das organizações e deve ser entendida não apenas de uma perspetiva linear, mas sobretudo como um processo onde emergem interações entre indivíduos, departamentos e unidades. Estas interações tornam possível o funcionamento organizacional, na medida em que asseguram o alinhamento dos indivíduos no contexto organizacional em que se encontram inseridos.

Visando a sistematização de algumas das principais perspetivas presentes na literatura, apresenta-se, de seguida, o Quadro 3, que reúne contributos teóricos associados ao conceito de Comunicação Organizacional, evidenciando não só a sua definição, mas também o seu papel, no âmbito organizacional.

Quadro 3- *Análise de conceitos associados à Comunicação Organizacional*

Autor(es)	Perspetiva
Cornelissen (2004)	O autor prefere o termo comunicação corporativa ao termo de comunicação organizacional, entendendo-a como uma função de gestão estratégica que integra e coordena todas as formas de comunicação internas e externas da organização. Evidencia-se que as formas de comunicação devem ser planeadas e diretamente alinhadas com a estratégia organizacional, visando a construção e manutenção de relações e de uma reputação favorável junto dos <i>stakeholders</i> (acionistas, colaboradores, clientes, comunidades e entidades governamentais).
Kunsch (2006)	A Comunicação Organizacional é enquadrada como um fenómeno contínuo e inerente à própria existência da organização, destacando-se o seu papel na articulação entre indivíduos, departamentos e a envolvente externa. É evidenciado ainda, que a comunicação deve ser encarada como um processo relacional e estratégico, defendendo a

	necessidade de políticas de comunicação integradas que articulem as vertentes internas, institucionais e de negócio. A abordagem valoriza a comunicação como um elemento gerador de valor e de suporte ao cumprimento da missão e dos objetivos definidos por cada organização.
Medrano (2007)	A comunicação é um fenómeno complexo, no qual intervêm inúmeras variáveis em simultâneo, às quais se acrescentam as múltiplas possibilidades de interpretação, por parte dos intervenientes no processo comunicacional nas organizações. Desta forma, a Comunicação Organizacional desempenha uma função importante, na medida em que contribui para colmatar falhas de conhecimento no interior da organização, ao possibilitar a circulação de informação relevante e dotada de sentido entre os seus membros, promovendo a integração entre os seus públicos e influenciando o desempenho organizacional.
Simões et al. (2014)	A Comunicação Organizacional é um elemento fundamental para a tomada de decisão, para a transmissão eficaz da informação e para o desenvolvimento de relações interpessoais, evidenciando a sua contribuição para o funcionamento e articulação entre os diferentes membros da organização.
Kunsch (2018)	A Comunicação Organizacional assume um papel central na articulação e na construção de relações no ambiente organizacional. É descrita como um fenómeno inerente e transversal a qualquer organização e aos processos que nelas decorrem. Neste sentido, é enfatizada a sua dimensão estratégica no alcance dos objetivos organizacionais definidos.
Silva et al. (2020)	Destaca-se que a Comunicação Organizacional é um processo dinâmico e contínuo através do qual os membros de uma organização partilham e interpretam significados, interagem e cooperam visando o alcance dos objetivos organizacionais. É reforçada também a perspetiva de que na atualidade, com o avanço tecnológico, os públicos (internos e externos) passaram a ter uma influência mais significativa na comunicação, o que obrigou as

	organizações a reconsiderarem as suas estratégias e impulsionou o desenvolvimento de relações mais sólidas e duradouras.
Rego (2022)	A eficiência da Comunicação Organizacional depende de um conjunto de competências comunicacionais individuais que impactam diretamente o desempenho e as interações dentro das organizações. Contudo é também enfatizado que as características dos meios e canais utilizados nas organizações condicionam as mensagens, desde a forma como são emitidas até à sua posterior interpretação. Este é um elemento que pode, também ele, impactar a Comunicação Organizacional.
Almeida et al. (2024)	A Comunicação Organizacional é um processo ativo, por meio do qual, as organizações se relacionam com o meio ambiente e através do qual as subpartes da organização se conectam entre si, evidenciando o seu carácter dinâmico e relacional.
Assaka et al. (2025)	A Comunicação Organizacional é entendida como o conjunto de processos, formais e informais, que sustentam a circulação de orientações, sentidos e informações no interior das organizações, influenciando diretamente a coordenação das atividades e o alinhamento entre os departamentos. A Comunicação Organizacional assume-se como um elemento estruturante de articulação, na medida em que integra os sistemas de informação, as práticas de gestão de pessoas e os processos organizacionais. Contudo, não se limita a ferramentas tecnológicas, mas sim à forma como os fluxos comunicacionais são organizados e integrados no funcionamento organizacional.

Fonte: Elaboração Própria

A análise das perspetivas reunidas demonstra que o conceito de Comunicação Organizacional tem sido abordado na literatura a partir de dimensões progressivamente mais abrangentes, refletindo a evolução das próprias organizações e dos contextos em que se inserem, bem como as mudanças das últimas décadas impulsionadas pelas novas tecnologias. De forma transversal, os autores partilham a ideia de que a comunicação não se reduz à mera transmissão de informação, assumindo um papel central na produção de

sentido, na coordenação de atividades e no estabelecimento de relações entre os diferentes públicos organizacionais.

Numa perspetiva mais clássica, Cornelissen (2004) e Kunsch (2006) destacam a dimensão estratégica e integradora da Comunicação Organizacional. Enquanto o primeiro a define como uma função de gestão diretamente alinhada com a estratégia organizacional, orientada para a construção de reputação junto dos *stakeholders*, a segunda evidencia o seu carácter contínuo e inerente à própria existência das organizações, defendendo políticas de comunicação integradas que articulem as vertentes internas, institucionais e de negócio. Já Medrano (2007) acrescenta que a complexidade do fenómeno comunicacional reside, em grande medida, nas múltiplas variáveis e possíveis dispersões de interpretação que podem estar presentes no processo comunicacional, sublinhando o contributo da comunicação para que tais variáveis sejam colmatadas.

Numa linha mais recente, Simões et al. (2014) reforçam a relevância da comunicação nos processos de tomada de decisão e no desenvolvimento de relações interpessoais eficazes, evidenciando o seu contributo na articulação interna. Já Kunsch (2018) aprofunda a visão, ao explicitar que é, precisamente, através da comunicação que se constroem relações organizacionais internas, salientando que a comunicação nas organizações deve ser encarada a partir de uma dimensão estratégica, na medida em que é um recurso essencial para o funcionamento e articulação nas organizações e nos diferentes ambientes em que se inserem, sejam estes ambientes internos ou externos.

Desta forma, tanto Simões et al. (2014) como Kunsch (2018) convergem na ideia de que a Comunicação Organizacional impacta a coesão organizacional, uma vez que condiciona a forma como as diferentes áreas e hierarquias se relacionam e cooperam entre si. Neste seguimento, os autores Almeida et al. (2024) esclarecem que é através de processos comunicacionais que se proporcionam oportunidades de conexão e coordenação transversais a diferentes áreas, departamentos ou hierarquias.

No entanto, Silva et al. (2020) focam-se num outro fator que constitui a Comunicação Organizacional, sendo este a atribuição de um papel ativo e influente aos públicos de uma organização, o que impulsionou as organizações a ajustarem a sua estratégia comunicacional. Também o autor Rego (2022) enfatiza que as competências individuais de cada membro de uma organização influenciam as interações que este constrói e mantém, evidenciando tanto o papel ativo como o papel influente que este possui. Desta

forma, os autores referidos enfatizam a dimensão humana e conferem-lhe uma relevância acrescida, sendo importante a capacitação e o desenvolvimento de competências comunicacionais de todos os membros de uma organização.

Já Assaka et al. (2025) reúnem todos os pontos referenciados pelos anteriores autores ao enfatizarem que a Comunicação Organizacional é o conjunto de processos que sustentam a circulação de informações. Esta perspectiva comprova a complexidade que é imputada à Comunicação Organizacional, na medida em que devem ser tidas em consideração múltiplas dimensões.

Portanto, a Comunicação Organizacional deve ser encarada como um conjunto de práticas e processos que moldam a forma como as organizações funcionam. No entanto, a sua eficácia depende, sobretudo, da forma como é apropriada, implementada e gerida pelos diferentes membros da organização.

Em suma, entender o conceito de Comunicação Organizacional e o papel que este desempenha na articulação entre indivíduos, departamentos e hierarquias constitui apenas o ponto de partida para a sua plena compreensão, pois é importante entender a forma como este se materializa efetivamente nas práticas organizacionais, algo que depende do contexto específico de cada organização e das transformações que marcaram as últimas décadas.

Com a integração das tecnologias digitais nos diversos processos internos das organizações, a Comunicação Organizacional passou, não só por transformações nos canais e formatos utilizados para a sua disseminação como, também, por transformações nas dinâmicas e fluxos comunicacionais.

Neste sentido, é importante analisar a forma como a digitalização reconfigurou as práticas de comunicação nas organizações, quais as implicações que decorreram das mesmas e como estas influenciaram a eficiência comunicacional.

3.2 Comunicação Digital Interna

A transformação digital impulsionou a alteração de como as organizações comunicam, tanto interna como externamente. O que antes eram processos maioritariamente efetuados em contexto presencial e seguindo um fluxo hierárquico, assente em suportes físicos e canais formais de comunicação deu, na atualidade, lugar a um ambiente de crescente

sofisticação comunicacional. Esta alteração foi impulsionada pela integração das tecnologias digitais nos processos organizacionais (Almeida et al., 2024).

Tais alterações devem ser tidas em consideração por todas as organizações, uma vez que, tal como Pessoa e Estrela (2021) afirmam:

Ficar à margem da transformação digital não é uma opção, sob pena das empresas não sobreviverem porque ficaram à margem de um mundo altamente conectado e de uma economia crescentemente digital que não conseguiram acompanhar. (Pessoa & Estrela, 2021, p. 94)

A comunicação digital interna engloba o conjunto de processos e ferramentas digitais que suportam a circulação de informação no interior das organizações, abrangendo ferramentas que vão desde o correio eletrónico até plataformas de comunicação instantânea e de gestão de tarefas (Almeida et al., 2024). De entre os exemplos mais comuns, encontram-se ferramentas como o Slack, o Google Drive ou o ClickUp, sendo que todas estas visam responder a necessidades comunicacionais distintas, no contexto organizacional.

A adoção de ferramentas digitais alterou também o processo comunicacional. O sentido no qual a comunicação ocorre, hierarquicamente, deixou de condicionar a velocidade e o alcance da informação, contrariamente ao que acontecia no passado. Tal ocorreu porque as tecnologias digitais encurtaram as distâncias hierárquicas, potencializaram e agilizaram os processos redefinindo, deste modo, a forma como a informação circula (Almeida et al., 2024; Ruão et al., 2017).

Todavia, estas mudanças trouxeram consigo também implicações relevantes na gestão das organizações. Como alerta Almeida (2014), é necessária a criação de novos processos de comunicação que, com base na implementação de ferramentas digitais, estimulem a interatividade e sustentem a criação e a gestão do conhecimento colaborativo. É, portanto, enfatizada a atenção que deve ser conferida à organização e planificação das práticas comunicacionais, visando que sejam garantidas as condições para a correta implementação e posterior utilização das ferramentas digitais.

A reorganização das práticas comunicacionais deve-se, sobretudo, às mudanças impostas pela globalização e pela diminuição das interações presenciais, impulsionadas pela adoção do trabalho remoto (Alves, 2024). Cada vez mais, se assiste a uma

descentralização do ambiente físico, ou seja, existem empresas que têm colaboradores com diferentes localizações geográficas. Tais mudanças impulsionaram a readaptação a novas realidades organizacionais em que os membros de uma organização podem operar de diferentes localizações, comunicar-se em diferentes línguas e ainda ter costumes completamente diversificados.

Neste sentido, e conforme sublinha Rego (2022), torna-se fundamental a promoção, a capacitação e o desenvolvimento de competências sociais e relacionais, uma vez que, em contextos organizacionais cada vez mais globalizados e digitais, é necessário que se tenha em consideração a capacitação de tais competências junto dos membros das organizações, visando a potencialização de uma comunicação eficiente em ambientes cada vez mais digitais, culturalmente mais diversos e geograficamente mais dispersos. Desta forma, é evidenciada a necessidade de capacitação de competências que transcendem apenas as de cariz técnico.

Desta forma, a implementação e a adoção de ferramentas digitais deve ser orientada pelas competências técnicas e sociais dos membros de uma organização, bem como devem ser adotados processos de gestão da informação adaptados a tais ferramentas. Tal como refere Colombo (2022), os processos e as atividades organizacionais devem ser sustentados por uma gestão eficiente da informação, de forma a que seja assegurada a sua acessibilidade, por parte de quem dela necessite. É, portanto, a articulação de todos estes pontos que ditará a eficiência da comunicação digital nas organizações.

Em suma, a adoção de ferramentas digitais representa apenas o ponto de partida para a comunicação digital interna. A sua eficiência depende, em grande medida, da forma como as organizações conseguem alinhar a tecnologia com a sua cultura, as suas práticas e, sobretudo, com os membros que as constituem.

No entanto, as potencialidades associadas à adoção de ferramentas digitais na Comunicação Organizacional não garantem, por si só, uma comunicação eficiente. Na prática, a digitalização dos processos comunicacionais pode, contraditoriamente, evidenciar ou introduzir um conjunto de barreiras que comprometem a circulação e a interpretação da informação, no contexto organizacional.

Desta forma, torna-se necessário identificar e compreender quais as principais barreiras que afetam a Comunicação Organizacional, de modo a que possam ser adotadas estratégias que visem a sua mitigação.

3.3 Barreiras Comunicacionais Organizacionais

A Comunicação Organizacional é um elemento estruturante nas organizações, contudo, existem interferências que a afetam. O processo comunicacional é afetado, frequentemente, por um conjunto de barreiras que comprometem a comunicação (formal e informal) trocada no contexto organizacional.

Tal como refere Gellerth (2014), o processo de comunicação numa organização nem sempre ocorre de forma linear, na medida em que existem variáveis que interferem no trajeto que as mensagens percorrem, desde o emissor até ao recetor. Porém, independentemente da forma como a Comunicação Organizacional é conceptualizada e compreendida, importa referir que não existe uma comunicação perfeita, mas sim um processo de procura contínua para que as barreiras existentes sejam ultrapassadas, visando tornar a comunicação eficiente.

Uma das maiores barreiras comunicacionais, no contexto organizacional, é de natureza estrutural pois, tal como aponta Medrano (2007), as estruturas burocráticas são um dos principais obstáculos à comunicação, no interior das organizações, na medida em que impõem canais e interlocutores previamente definidos a partir da hierarquia organizacional. Outra das barreiras apontadas pelo autor é a utilização de uma linguagem administrativa que se caracteriza por ser altamente especializada, o que pode dificultar a sua compreensão por todos os membros de uma organização.

Neste sentido, Simões et al. (2014) reforçam que as organizações não dispõem, na sua grande maioria, de espaços informais para que a comunicação entre os colaboradores ocorra sem processos burocráticos e a falta destes espaços é uma lacuna estrutural, na medida em que ocorre em todos os níveis da hierarquia organizacional.

Contudo, para além das barreiras estruturais apontadas existem também barreiras de natureza humana e interpessoal que surgem das diferenças individuais entre os intervenientes no processo comunicacional. Segundo Rego (2022), de entre as principais barreiras destacam-se:

- Diferentes quadros de referência: todos os membros da organização que participam no processo comunicacional têm experiências, valores e motivações distintas, o que pode gerar interpretações diferentes de uma mensagem;

- Credibilidade da fonte: a interpretação de uma mensagem é condicionada pela confiança que o recetor deposita em quem a emite;
- Perceção seletiva: as pessoas tendem a desconsiderar as mensagens que colidem com as suas convicções, selecionando apenas a informação que valida aquilo em que acreditam;
- Diferenças culturais: o choque entre normas e práticas pode originar distorções de entendimento significativas, mesmo quando a intenção comunicacional é clara.

Desta forma, todos os intervenientes nos processos comunicacionais tendem a interpretar as mensagens e as informações que recebem com base nas suas próprias experiências, crenças, normas e práticas culturais. Tal pode afetar e até comprometer o processo comunicacional, na medida em que podem surgir diferentes interpretações da mesma informação, situação esta que se pode tornar ainda mais evidente em organizações com presença em distintas localizações geográficas.

Paralelamente, Gellerth (2014) sublinha que a sobrecarga de informação constitui também uma barreira ao processo comunicacional, particularmente no contexto da digitalização da comunicação organizacional interna. Esta barreira advém da capacidade limitada de processamento de grandes quantidades de informação, por parte dos intervenientes no processo organizacional e, tendo em consideração que os meios digitais suportam muita informação, tal pode culminar na perda ou na distorção da informação.

Neste seguimento, Rego (2022) aprofunda ainda esta ideia, alertando para o paradoxo que as organizações contemporâneas enfrentam: por um lado, procuram e valorizam a informação; por outro, queixam-se do seu excesso e têm dificuldade em geri-la de forma eficiente.

No contexto atual em que existe a mediação da comunicação através de tecnologias, importa ainda considerar as limitações associadas à infraestrutura tecnológica das organizações. Como refere Molina (2010), o investimento em tecnologias de informação nem sempre tem em consideração a prévia avaliação das reais necessidades organizacionais, o que pode resultar em sistemas desajustados às práticas comunicacionais. Por consequência, a adoção de tecnologias e sistemas de informação não assegura, por si só, a eficiência da comunicação.

Em suma, a partir das diferentes perspetivas apresentadas, torna-se evidente que as barreiras comunicacionais resultam da interação entre fatores estruturais, humanos e

tecnológicos. Desta forma, a Comunicação Organizacional revela-se um processo complexo e depende, não apenas, da adoção e utilização de canais e ferramentas, mas sobretudo da forma como estes são utilizados pelos diferentes intervenientes no processo comunicacional.

Os avanços das últimas décadas, marcados pela digitalização e pelo aumento exponencial da informação, trouxeram soluções que podem, paradoxalmente, agravar as dificuldades comunicacionais previamente existentes. A superação destas barreiras exige uma abordagem adaptada a cada realidade organizacional, que articule as dimensões tecnológicas com as práticas comunicacionais e comportamentais. É precisamente neste enquadramento que a Comunicação Organizacional deve ser encarada de forma estratégica.

3.4 Comunicação Estratégica

Quando a Comunicação Organizacional é abordada de forma estratégica, o seu papel muda significativamente. Deixa de ser tratada apenas como um conjunto de procedimentos de transmissão de informação e passa a ser reconhecida como um recurso de gestão, essencial para o funcionamento das organizações.

Tal como Kunsch (2018) evidencia, num contexto marcado pela globalização e por públicos cada vez mais exigentes e atentos, não há lugar para uma comunicação puramente técnica ou reativa. A autora defende que comunicar de forma estratégica significa alinhar a comunicação com a missão, a visão e os objetivos da organização, o que exige planeamento e monitorização contínua. A esta exigência somam-se as crescentes expectativas dos públicos em matéria de transparência e responsabilidade ética, o que torna ainda menos sustentável uma comunicação que se limite a cumprir formalismos e procedimentos.

A estratégia comunicacional não pode, porém, ser pensada de forma isolada. Tal como Colombo (2022) defende, a Gestão da Informação e a Comunicação Organizacional caminham lado a lado, pois uma gestão eficiente da informação contribui diretamente para a qualidade das decisões e para o alinhamento interno. Para tal, é necessária a definição de processos de recolha, seleção, tratamento e disseminação da informação, com práticas claras e objetivos bem definidos, de forma a que estes sejam efetivamente seguidos.

No entanto, existem barreiras comunicacionais que impedem a operacionalização de tais processos, seja pela fragmentação da informação nos sistemas de informação adotados, seja pela ausência de uma cultura organizacional orientada para a valorização da informação enquanto recurso estratégico.

Os autores Santos e Valentim (2014) reforçam esta perspectiva ao evidenciarem que a gestão dos fluxos comunicacionais, formais e informais, é determinante para a eficácia da Comunicação Organizacional. Quando os fluxos se encontram corretamente estruturados, potencializam a confiança entre os departamentos, melhoram a compreensão do ambiente organizacional, por parte de quem nele se encontra inserido e, conseqüentemente, potencializam a inovação e a partilha de conhecimento.

Deste modo, uma vez que cada organização possui especificidades próprias, torna-se inviável a aplicação de modelos de fluxos padronizados, sendo essencial que as abordagens sejam alinhadas com a cultura, as dinâmicas internas e as necessidades comunicacionais de cada organização.

A estrutura organizacional constitui também um fator determinante para a eficácia da comunicação estratégica. O autor Cornelissen (2004) evidencia que a comunicação deve ser planejada de forma a evitar a fragmentação, tanto na estrutura hierárquica vertical como na estrutura horizontal, promovendo desta forma, a articulação entre diferentes áreas através de mecanismos, como equipas de projeto ou reuniões departamentais.

No âmbito da comunicação estratégica, é essencial a coordenação entre departamentos, de modo a garantir a circulação eficaz da informação e o alinhamento das decisões organizacionais, assegurando a concretização transversal dos objetivos definidos.

Contudo, a comunicação estratégica não se limita à definição de políticas e planificações formais. Neste sentido, Medrano (2007), a partir de um estudo de caso, identifica um conjunto de práticas que contribuem para cultivar ambientes organizacionais mais coesos e eficientes, entre as quais se destacam:

- Reuniões regulares de planeamento e acompanhamento entre direção e departamentos (alinhamento transversal à hierarquia organizacional);
- Promoção de um clima organizacional assente na confiança, na motivação e na proximidade entre colaboradores;

- Atenção à estrutura do processo de integração de novos colaboradores na organização, na medida em que é nos primeiros momentos que é apresentada a cultura organizacional a quem entra na organização;
- Envolvimento de todos os departamentos nos processos de tomada de decisão antes de uma validação final (é importante que todos sejam ouvidos);
- Comunicação de orientações efetuada com base na clareza;
- Prevenção de conflitos através de uma comunicação transparente;
- Redução de rumores no âmbito organizacional através de práticas informacionais mais flexíveis;
- Criação de espaços de escuta ativa (como assembleias ou reuniões);
- Reforço da importância atribuída à aprendizagem contínua e à partilha de conhecimento.

Estas práticas evidenciam que a comunicação estratégica depende de ferramentas e estruturas formais, contudo, é também o resultado de práticas comunicacionais flexíveis e adaptáveis a cada estrutura, respeitando a cultura organizacional em que se encontram inseridas.

Em suma, a Comunicação Organizacional estratégica resulta da articulação de práticas de Gestão da Informação, dos fluxos comunicacionais, da estrutura e da cultura organizacional. Mais do que um modelo ideal, é necessário que exista um equilíbrio contínuo entre diferentes dimensões organizacionais.

Desta forma, torna-se pertinente a análise dos fluxos comunicacionais em contexto interdepartamental, procurando compreender como as organizações se comunicam e quais as práticas que podem ser melhoradas através de estratégias comunicacionais.

Em síntese, a revisão da literatura evidenciou que os Sistemas de Informação, a Gestão da Informação e a Comunicação Organizacional constituem dimensões interdependentes, cuja articulação condiciona a eficácia dos fluxos comunicacionais nas organizações. Esta articulação assume particular relevância em microempresas, onde a escassez de recursos torna mais visíveis as tensões entre a adoção tecnológica e a eficácia comunicacional. É com base neste enquadramento teórico que se apresenta, no capítulo seguinte, a abordagem metodológica adotada para a investigação empírica.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Após a revisão da literatura, que teve como objetivo o enquadramento teórico dos conceitos de Sistemas de Informação, Gestão da Informação e Comunicação Organizacional, o presente capítulo apresenta as opções metodológicas que sustentam a componente empírica da investigação.

A articulação entre o enquadramento teórico e as escolhas metodológicas, constitui um elemento fundamental, na medida em que assegura a coerência entre os fundamentos conceptuais e o processo de recolha e análise de dados.

Assim, o presente capítulo integra a fundamentação da metodologia adotada, a apresentação da questão da investigação, os objetivos da investigação e a descrição das técnicas de recolha de dados utilizadas.

4 Metodologia: Estudo de Caso

A presente investigação insere-se no domínio da Ciência da Informação e visa analisar os Sistemas de Informação enquanto suporte à organização da informação, aos fluxos comunicacionais e à comunicação interdepartamental.

A metodologia adotada nesta dissertação revela-se a mais adequada estrategicamente, face aos objetivos estabelecidos, sendo esta o estudo de caso. Tal como referem Filippo et al. (2011), na área dos Sistemas de Informação colaborativos, o estudo de caso é realizado de forma a que seja investigado o uso que um determinado grupo faz do sistema e a análise do que é produzido no interior do mesmo.

Segundo Yin (2003), o estudo de caso constitui uma investigação empírica que analisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto real. O autor acrescenta que é uma metodologia que se revela especialmente pertinente quando as questões de investigação assumem a forma de ‘como’ e ‘porquê’, permitindo que através da recolha de dados de múltiplas fontes seja obtida uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo.

Para que uma investigação possa ser desenvolvida com recurso ao estudo de caso, Branski et al. (2010) identificam cinco etapas fundamentais que devem ser seguidas, sendo estas:

1. Delineamento da pesquisa;
2. Desenho da pesquisa;
3. Preparação e recolha dos dados;
4. Análise dos casos;

5. Elaboração do relatório.

Na etapa de delineamento, procedeu-se à definição do tema e à revisão da literatura afeta aos domínios dos Sistemas de Informação, da Gestão da Informação e da Comunicação Organizacional, trabalho este que foi desenvolvido no Capítulo I, da presente dissertação. Foi então delineado o problema central que reside na necessidade da compreensão da forma como um Sistema de Informação utilizado pela organização em estudo suporta a Gestão da Informação e os fluxos comunicacionais, em contexto interdepartamental.

Já na etapa do desenho da pesquisa, que diz respeito ao planeamento da investigação, foram selecionadas a metodologia e a natureza da pesquisa. A metodologia selecionada foi o estudo de caso e enquadra-se numa natureza exploratória e descritiva, uma vez que se propõe à análise e caracterização da realidade organizacional em estudo.

Tal como Filippo et al. (2011) referem, em investigações em que são analisados Sistemas de Informação colaborativos, a pesquisa exploratória tem como objetivo identificar o potencial, as influências do sistema e os problemas associados à sua utilização. Os autores referem ainda que a pesquisa descritiva se revela pertinente para o desenvolvimento de uma investigação centrada no uso de um Sistema de Informação colaborativo por parte de um grupo onde pode ser explorada a forma como o utilizam para o desenvolvimento de um determinado trabalho, a forma como as tarefas são efetuadas e, ainda, a forma como o sistema é utilizado por diferentes perfis, tendo em consideração a individualidade do perfil de cada colaborador que o utiliza.

A unidade de análise corresponde a uma organização da área da consultoria em Inteligência Artificial, classificada como microempresa de acordo com os critérios da Recomendação da Comissão Europeia (Comissão Europeia, 2003), com menos de 10 trabalhadores.

Embora a sua dimensão reduzida possa suscitar questões sobre a representatividade do estudo, importa sublinhar que, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2025), as micro, pequenas e médias empresas representam 99,9% do tecido empresarial português. Neste sentido, o estudo de uma microempresa assume relevância para a compreensão de realidades organizacionais amplamente presentes no tecido empresarial português.

O objeto de análise centra-se no uso do sistema ClickUp, utilizado a nível colaborativo, como sistema de suporte à gestão da informação e à comunicação interdepartamental. Embora o sistema em análise não corresponda a um portal corporativo no sentido clássico, assume, no contexto da organização, um papel centralizador no acesso e na gestão da informação.

Desde a sua fundação, a organização centrou-se no desenvolvimento de projetos de grande dimensão e longa duração. No início de 2025, a oferta foi alargada a projetos mais pequenos, orientados para a implementação de soluções de automação, o que implicou a constituição de um Departamento Operacional dedicado.

Embora o ClickUp seja utilizado por toda a organização, a análise incide exclusivamente sobre dois departamentos:

- O Departamento de Gestão: composto por dois elementos em Portugal: o Tech Lead, responsável pela liderança técnica, pela definição e planificação da estrutura do ClickUp e pela definição das normas de utilização, e o Project Manager, responsável pela coordenação operacional dos projetos, pela criação e atribuição de tarefas e pela comunicação com os clientes;
- O Departamento Operacional: composto por sete elementos que trabalham remotamente a partir do Brasil, distribuídos por duas áreas funcionais distintas: o desenvolvimento de software à medida e o desenvolvimento de automações.

Os elementos do Departamento Administrativo foram excluídos por não participarem nos fluxos comunicacionais operacionais em estudo.

Neste contexto e, tendo em consideração a etapa de preparação e recolha dos dados, foi selecionada a abordagem pragmática, privilegiando a combinação de diferentes técnicas de recolha de dados em função da sua adequação ao problema de investigação (Elgeddawy & Abouraia, 2024).

A análise dos dados e a elaboração do relatório são etapas que, como sublinham Branski et al. (2010), ocorrem de forma paralela e interdependente, com recurso à triangulação das diferentes fontes de dados, contribuindo para uma compreensão mais robusta e consistente do fenómeno em estudo (Suto et al., 2021).

No entanto, importa referir que por se tratar de um estudo de caso único, os resultados não são generalizáveis, devendo ser interpretados à luz do contexto específico da

organização analisada. Ainda assim, poderá apresentar relevância para organizações com características semelhantes, nomeadamente no que diz respeito à utilização de Sistemas de Informação colaborativos em contextos interdepartamentais.

4.1 Questão e objetivos da investigação

Tendo por base o enquadramento teórico desenvolvido, a caracterização da organização em estudo e a abordagem metodológica adotada, foi definida a questão central da investigação, formulada nos seguintes termos: De que forma o Sistema de Informação utilizado por uma pequena empresa da área da consultoria em Inteligência Artificial dá suporte à gestão da informação e à comunicação interdepartamental?

Para suportar a resposta à questão de investigação foram definidos os objetivos, tanto o geral como os específicos. O objetivo geral definido foi o seguinte:

- Compreender de que forma o Sistema de Informação utilizado por uma pequena empresa da área da consultoria em Inteligência Artificial dá suporte à gestão da informação e à comunicação interdepartamental.

Já os objetivos específicos que orientam a investigação, foram os seguintes:

- Refletir sobre os principais conceitos teóricos relacionados com Sistemas de Informação, Gestão da Informação e Comunicação Organizacional;
- Analisar a estrutura do Sistema de Informação da organização em estudo, as práticas de gestão da informação, os fluxos comunicacionais e a sua articulação em contexto interdepartamental;
- Identificar pontos de melhoria e oportunidades associados ao Sistema de Informação da organização em estudo.

Importa referir que o primeiro objetivo específico foi concretizado no Capítulo I, através da revisão da literatura. Os restantes são operacionalizados através do estudo empírico desenvolvido nos capítulos seguintes.

5 Técnica de Recolha de Dados

A etapa correspondente à recolha de dados constitui uma etapa central no desenvolvimento de uma investigação empírica, sendo a escolha das técnicas determinada pela natureza da problemática em estudo e pelos objetivos definidos.

Foram utilizadas três técnicas de recolha de dados, sendo estas: a pesquisa documental, a realização de entrevistas e a aplicação de questionários. A seleção destas técnicas foi orientada pela necessidade de captação de diferentes níveis de análise, o estratégico e o operacional, assegurando uma visão integrada do fenómeno em estudo.

Neste seguimento e, como sublinham os autores Filippo et al. (2011), existem duas grandes abordagens: a quantitativa, centrada em variáveis mensuráveis, e a qualitativa, baseada em dados obtidos através de entrevistas, documentos ou observações.

No presente estudo, privilegia-se uma abordagem qualitativa, sustentada pela pesquisa documental e pelas entrevistas realizadas presencialmente com os elementos do Departamento de Gestão, modalidade que favoreceu uma recolha mais rica e aprofundada. Já a componente quantitativa surgiu como complemento, através do questionário aplicado ao Departamento Operacional, cuja dispersão geográfica tornava a entrevista presencial inviável.

A diferença de funções entre os departamentos determinou a adoção de técnicas distintas. A pesquisa documental incidiu sobre os registos produzidos no ClickUp, Sistema de Informação adotado pela organização em março de 2026, sendo transversalmente utilizado por ambos os departamentos. A entrevista semiestruturada foi aplicada aos dois elementos do Departamento de Gestão, tendo em consideração o perfil estratégico das funções por eles desempenhadas e a possibilidade de serem realizadas em formato presencial. Por fim, o questionário foi aplicado aos sete elementos do Departamento Operacional, instrumento ajustado a um grupo com funções de natureza operacional e dado o facto de trabalharem remotamente a partir do Brasil.

A combinação destas técnicas, assente no princípio da triangulação, permitiu analisar o fenómeno a partir de diferentes perspetivas, contribuindo para uma maior consistência e profundidade interpretativa (Suto et al., 2021).

Nos pontos seguintes serão apresentadas cada uma das técnicas adotadas onde será efetuada a descrição dos procedimentos e instrumentos que orientaram a sua aplicação.

5.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental constitui a primeira técnica de recolha de dados utilizada na presente investigação, tratando-se de um procedimento que analisa e explora documentos, visando a obtenção de informações que auxiliem a construção de conhecimento e a

compreensão de um determinado fenómeno (Marques et al., 2025), podendo ser utilizada de forma autónoma ou como uma estratégia complementar a outras técnicas de recolha de dados (Junior et al., 2021). Neste contexto, a técnica foi utilizada com o objetivo de compreender de que forma se processa a informação, como decorrem os fluxos comunicacionais e de que modo estes impactam a comunicação interdepartamental.

A adoção desta técnica justifica-se, desde logo, pelas suas características intrínsecas, que se coadunam com a investigação. Conforme sublinham Salge et al. (2021), a pesquisa documental apresenta vantagens relevantes, nomeadamente o facto de não exigir contacto direto com colaboradores ou participantes, o que se revelou particularmente adequado ao contexto da presente investigação, dada a dispersão geográfica dos departamentos.

Neste seguimento, justifica-se igualmente pela natureza do objeto de análise, uma vez que como referem os autores Filippo et al. (2011), em investigações centradas em Sistemas de Informação colaborativos, os documentos produzidos durante a utilização dos mesmos constituem uma fonte de dados privilegiada uma vez que refletem, de forma direta, as práticas e dinâmicas que ocorrem no seu interior.

Neste sentido, considerando o ClickUp enquanto Sistema de Informação colaborativo, este contém registos do quotidiano organizacional que permitiram analisar as práticas de gestão da informação, os fluxos comunicacionais e a dinâmica de comunicação entre os departamentos da organização em estudo. Para o efeito, foi disponibilizado o acesso integral ao ClickUp, incluindo todos os projetos, listas, tarefas e comentários.

Importa salientar que a pesquisa documental não se limita meramente à observação, exigindo a interpretação do contexto em que os documentos e materiais foram produzidos (Marques et al., 2025).

Neste sentido, a análise dos registos recolhidos seguiu uma abordagem qualitativa, orientada para a identificação de padrões relacionados com a estrutura do Sistema de Informação, as práticas de Gestão da Informação e os fluxos comunicacionais no âmbito da Comunicação Organizacional, tendo o processo seguido uma sequência que envolveu a identificação das unidades de análise, seguida da sua classificação e organização.

5.1.1 Estrutura da Grelha de Análise da Pesquisa Documental

De forma a suportar e sistematizar a presente análise, foi elaborada uma grelha de análise da pesquisa documental com base nas dimensões-chave definidas: Estrutura do ClickUp,

Práticas de Gestão da Informação e Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais, correspondentes aos três domínios da investigação (Apêndice I).

A pesquisa documental decorreu em duas fases sequenciais. Numa primeira fase procedeu-se à exploração global do ClickUp, com o objetivo de identificar os documentos e registos mais relevantes para os objetivos da investigação, nomeadamente tarefas, comentários, documentos e outros materiais que evidenciassem padrões de comunicação, organização da informação e interação entre departamentos.

Já numa segunda fase, procedeu-se ao preenchimento da grelha desenvolvida, com base nos registos previamente selecionados, visando orientar a pesquisa para a identificação de padrões relevantes.

A grelha organiza-se em cinco colunas: o identificador do registo, o tipo de documento, o departamento ou departamentos envolvidos, a análise do conteúdo identificado e a categoria de classificação. A categoria foi determinada pela dimensão predominante evidenciada em cada registo, podendo um mesmo registo ser classificado em mais do que uma categoria. As três categorias definidas foram: Estrutura do ClickUp, Práticas de Gestão da Informação e Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais.

Relativamente ao preenchimento da grelha, cada coluna visou o cumprimento de um objetivo específico no âmbito da análise.

- O identificador de registo (ID), corresponde ao código único atribuído automaticamente pelo ClickUp a cada tipo de documento, permitindo a rastreabilidade do mesmo no sistema;
- A identificação de diferentes tipos de documentos possibilitou distinguir a natureza do registo analisado, podendo este assumir diferentes formatos consoante a sua função no sistema;
- O departamento ou departamentos envolvidos permitiu identificar quais os intervenientes em cada registo, nomeadamente o Departamento de Gestão, o Departamento Operacional ou ambos em simultâneo;
- A análise visou descrever o conteúdo identificado em cada registo e os padrões relevantes para os objetivos da investigação;
- A categoria classificou cada registo numa ou mais das três dimensões definidas: Estrutura do ClickUp, Práticas de Gestão da Informação e Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais, sendo que, sempre que um registo

apresentou características transversais a mais do que uma dimensão, foi classificado em mais do que uma categoria.

Desta forma, o registo de informação de cada uma das cinco colunas permitiu organizar os resultados da análise dos registos recolhidos no ClickUp, assegurando uma análise orientada para a identificação de padrões relevantes no âmbito da investigação.

5.2 Entrevista

A entrevista constitui a segunda técnica de recolha de dados utilizada na presente investigação, tratando-se de uma técnica que permite a recolha de dados detalhados que visam aferir uma análise aprofundada, realizada através de uma conversa entre o investigador e a pessoa entrevistada, na qual as perguntas são, predominantemente, de carácter aberto (Filippo et al., 2011). A adoção desta técnica justifica-se pela necessidade de aferir a perspetiva estratégica da organização, visando a captação de informações que não são passíveis de serem obtidas através da pesquisa documental.

A entrevista foi aplicada a dois elementos do Departamento de Gestão: o *Tech Lead* e o *Project Manager*, de forma individual. A escolha destes elementos foi efetuada tendo por base as funções que desempenham na coordenação de projetos e na gestão da organização, bem como pelo facto de serem intervenientes diretos nos fluxos comunicacionais interdepartamentais.

A posição hierárquica destes elementos permitiu o acesso a informações de natureza estratégica e operacional que, quando combinadas com dados recolhidos através da pesquisa documental e do questionário, contribuem para uma visão mais ampla e alinhada com a problemática em estudo.

5.2.1 Entrevista semiestruturada

De entre os tipos de entrevistas existentes (estruturada, semiestruturada e não estruturada), optou-se pela elaboração da entrevista semiestruturada.

Conforme Filippo et al. (2011) enfatizam, neste tipo de entrevistas o investigador dispõe de um guião de perguntas ordenadas, no entanto, existe a flexibilidade para reformulação de questões, o esclarecimento de dúvidas e, caso necessário, o aprofundamento de determinados tópicos em função do fluxo que a entrevista segue e das respostas obtidas. Tais características revelaram-se particularmente adequadas ao presente estudo, na

medida em que permitem a exploração, com maior profundidade, das dinâmicas comunicacionais e das práticas de gestão da informação, no contexto organizacional em estudo.

Neste enquadramento, a entrevista semiestruturada apresenta vantagens relevantes no contexto de uma investigação qualitativa pois, conforme Castro e Oliveira (2023) destacam, tal modalidade permite ao entrevistado participar de forma mais ativa e espontânea, possibilitando um contributo mais rico em termos de qualidade e profundidade, uma vez que pode contribuir com o seu pensamento de forma mais livre.

A realização das entrevistas seguiu as diretrizes propostas por Guazi (2021), que organiza o processo em seis etapas sequenciais: elaboração e teste do guião; contacto inicial com os participantes; realização das entrevistas; transcrição; análise dos dados e, por fim, o relato metodológico. Estas etapas foram consideradas e adaptadas face ao contexto da investigação. O guião foi elaborado com base nos domínios teóricos abordados no decorrer da revisão da literatura, sendo as entrevistas posteriormente realizadas em formato presencial, nas instalações da organização em estudo.

5.2.2 Estrutura da entrevista

O guião da entrevista foi organizado em três secções, composto por vinte e cinco questões, alinhadas com os domínios centrais da presente investigação: Sistemas de Informação; Gestão da Informação e Comunicação Organizacional (Apêndice II).

Deste modo, em cada secção foi efetuada uma definição conceptual da temática em análise, seguida de um conjunto de questões abertas, formuladas de forma neutra, visando que não fossem induzidas respostas nem fossem expostas as expectativas do investigador (Filippo et al., 2011).

A estrutura do guião é composta por um conjunto de questões distribuídas pelas três secções temáticas referidas, acompanhadas de dados de identificação do entrevistado (nome, função e data de realização da entrevista). As questões foram formuladas tendo em consideração o perfil dos entrevistados, assumindo a sua posição ativa na gestão das práticas comunicacionais da organização, nomeadamente na gestão do ClickUp enquanto Sistema de Informação colaborativo.

Tendo por base este enquadramento, as perguntas visam captar a perspetiva descritiva dos entrevistados (o que existe e como funciona), bem como a recolha de dados que

permitem a captação da perspectiva avaliativa (o que funciona bem, o que falha e o que poderia ser melhorado). Esta construção das perguntas assegura a profundidade analítica necessária para dar resposta à questão de investigação e para o alcance dos objetivos definidos.

5.3 Questionário

O questionário constitui a terceira técnica de recolha de dados utilizada na presente investigação, tratando-se de um instrumento que permite, de forma padronizada, recolher dados sem que exista a interação direta com o investigador, constituído por uma série ordenada de perguntas (Filippo et al., 2011).

A adoção desta técnica justifica-se pela necessidade de recolha de dados de natureza quantitativa junto dos membros do Departamento Operacional, complementando as perspetivas qualitativas obtidas através da pesquisa documental e das entrevistas. Neste enquadramento, o questionário integra uma estratégia de triangulação de dados que, segundo Santos et al. (2020), deve ser utilizada de forma a incrementar a credibilidade e possibilitar a apreensão do fenómeno em estudo através de diferentes perspetivas.

O questionário foi elaborado e, posteriormente, disponibilizado através da plataforma Google Forms. Conforme referem Bastos et al. (2023), as plataformas digitais têm contribuído para mitigar as limitações associadas às baixas taxas de resposta, constituindo-se num recurso metodologicamente relevante. Desta forma, a escolha da plataforma foi efetuada tendo em consideração três fatores, sendo eles: a dispersão geográfica dos departamentos, que tornava inviável a sua aplicação de forma presencial; o anonimato das respostas que a plataforma possui e, ainda, a possibilidade de exportação dos dados para posterior análise.

Já no que diz respeito à tipologia de perguntas, o questionário combinou perguntas fechadas, escalas de frequência, perguntas com recurso à escala de *Likert* de cinco pontos, seleção múltipla e, ainda, perguntas abertas. A opção pela introdução de escalas de frequência foi deliberada, na medida em que produz dados que permitem aferir comportamentos analiticamente mais úteis (Manzato & Santos, 2012). São ainda incluídos itens invertidos, ou seja, perguntas que medem a mesma dimensão de forma negativa. A título de exemplo, a afirmação "tenho dificuldade em localizar a informação de que necessito no ClickUp" (Q10) foi formulada de forma negativa, em contraponto às restantes afirmações da secção, formuladas de forma positiva, com o objetivo de detetar

inconsistências nas respostas e reduzir a tendência de concordar sistematicamente com as afirmações, independentemente do seu conteúdo (Manzato & Santos, 2012).

Neste seguimento, antes da distribuição definitiva, foi realizado um pré-teste a um dos sete respondentes, que permitiu detetar ambiguidades e introduzir os ajustes necessários, assegurando a validade do instrumento (Manzato & Santos, 2012). Reconhece-se, contudo, como limitação inerente ao instrumento, o facto de as respostas refletirem perceções e não práticas objetivas, limitação que visa ser mitigada pela triangulação com os dados recolhidos através das restantes técnicas (pesquisa documental e entrevista).

5.3.1 Estrutura do questionário

O questionário foi organizado em quatro secções e é composto por um total de trinta questões distribuídas pelas secções mencionadas, procurando assegurar a coerência entre os domínios teóricos analisados na revisão da literatura e os objetivos definidos para a presente investigação (Apêndice III). Para facilitar a leitura e a referência às questões ao longo do texto, cada questão é identificada por um código sequencial, de Q1 a Q30.

Foram também tidas em consideração as diferenças linguísticas entre o português de Portugal e o do Brasil, adaptando a linguagem das questões, optando-se pela norma de português do Brasil, visto os respondentes serem brasileiros.

A primeira secção destina-se à caracterização do perfil dos respondentes, englobando a identificação da função exercida, do tempo em que se encontram a colaborar na organização e a sua escolaridade. Inclui ainda, como variável, o tempo de utilização do ClickUp, variável esta que permite cruzar os dados com a maturidade de uso do sistema e, ainda, aferir em que medida o tempo de utilização pode condicionar a perceção dos fluxos comunicacionais. Os intervalos de tempo definidos para as variáveis de antiguidade e de tempo de utilização do ClickUp foram delimitados a um máximo de um ano, refletindo o contexto organizacional descrito anteriormente.

As três secções seguintes encontram-se alinhadas com os domínios centrais da presente investigação: Sistemas de Informação; Gestão da Informação e Comunicação Organizacional, sendo cada uma destas introduzida por uma definição conceptual e por uma questão de enquadramento que contextualiza o inquirido no tema antes deste avançar para as questões específicas.

A secção dedicada aos Sistemas de Informação centra-se na análise do uso efetivo do ClickUp enquanto infraestrutura de suporte ao trabalho, seguindo uma ordem que visa aferir numa primeira instância, o uso do sistema para, posteriormente, a sua avaliação. As questões centram-se na frequência de uso; tipos de utilização; dependência operacional e, por fim, percepção sobre o acesso à informação e adequação do sistema ao trabalho e tarefas diárias.

Já a secção dedicada à Gestão da Informação explora as práticas associadas ao uso da informação disponível no ClickUp, distinguindo-se da secção anterior, na medida em que procura avaliar o sistema enquanto suporte nos processos de criação, acesso, utilização e partilha da informação. Inclui uma variável que permite compreender de que forma a percepção sobre as práticas de gestão da informação influencia a confiança depositada na informação utilizada nos processos operacionais.

Por fim, a quarta secção é dedicada à Comunicação Organizacional que tem como objetivo analisar os fluxos comunicacionais mediados pelo ClickUp entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional, procurando compreender o impacto das falhas comunicacionais no quotidiano organizacional e a percepção da distância geográfica enquanto barreira à comunicação, bem como a existência de barreiras comunicacionais de natureza cultural e linguística e a forma como a comunicação estratégica é transmitida entre departamentos. A secção encerrou com duas perguntas abertas: a primeira solicita a identificação de até três dificuldades principais na comunicação entre departamentos e a segunda convida à sugestão de melhorias concretas ao sistema ou aos processos comunicacionais.

Concluída a apresentação das opções metodológicas e das técnicas de recolha de dados adotadas, o capítulo seguinte dedica-se à apresentação e análise dos resultados obtidos. A exposição segue a ordem das técnicas aplicadas, encerrando com a discussão integrada dos resultados, onde os contributos das três fontes são articulados à luz do enquadramento teórico e dos objetivos definidos para a investigação.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos através das técnicas de recolha de dados utilizadas. A apresentação da análise segue a ordem cronológica de aplicação dos instrumentos utilizados para cada técnica.

Inicia-se com a pesquisa documental, que incidiu nos registos presentes no ClickUp e permitiu recolher informações focadas nas práticas de Gestão da Informação e nos fluxos comunicacionais presentes no Sistema de Informação em estudo. Posteriormente, foi elaborada a análise das entrevistas semiestruturadas, realizadas aos dois elementos do Departamento de Gestão, cujas perspetivas aprofundam e contextualizam as evidências identificadas na análise dos dados obtidos através da pesquisa documental. Por fim, foi efetuada a análise dos resultados do questionário aplicado aos membros do Departamento Operacional que complementa os resultados obtidos nas duas fases anteriores e recolhe informações de quem, efetivamente, executa o trabalho no terreno.

O capítulo encerra com uma discussão integrada dos resultados analisados das três técnicas de recolha de dados onde os contributos são triangulados, visando a compreensão abrangente da forma como o Sistema de Informação, utilizado a nível colaborativo (ClickUp) suporta a Gestão da Informação e a Comunicação Interdepartamental da organização em estudo.

6 Resultados da Pesquisa Documental

Implementado na organização em março de 2026, o ClickUp encontra-se ainda numa fase inicial de utilização no período analisado. Neste contexto, a pesquisa documental focou-se nos registos produzidos durante os primeiros dois meses de utilização efetiva do sistema.

Foram analisados um total de vinte e cinco registos presentes no sistema, entre os quais documentos e tarefas, recolhidos em três espaços distintos: o *Company Wiki*, o espaço *Projects*, subdividido em *Automations Teamboard* e *Custom Dev* e o *Roadmap*. A seleção dos elementos orientou-se pela sua representatividade face aos objetivos da investigação e pela relevância de cada registo para a análise, privilegiando os que evidenciavam os padrões de organização da informação, de comunicação interna e de interação entre os departamentos em estudo (Apêndice IV).

A análise centrou-se na identificação de padrões recorrentes, pontos fortes, lacunas e ainda elementos, analiticamente relevantes, para a compreensão da forma como o Sistema

de Informação utilizado suporta, na prática, a Gestão da Informação e a Comunicação Interdepartamental.

Contudo, importa enfatizar um ponto fundamental, sendo este o facto de a investigação ter sido efetuada a dois dos departamentos da organização: o Departamento de Gestão, responsável pela coordenação estratégica e operacional dos projetos e, o Departamento Operacional, sendo este composto pelos membros que executam as tarefas técnicas e trabalham em projetos de automação e de desenvolvimento dos clientes.

A análise estruturar-se-á em três pontos: a estrutura do ClickUp, onde será explorada a organização e configuração do Sistema de Informação; as práticas de Gestão da Informação, onde serão analisados os padrões referentes à organização e gestão da informação no contexto do sistema; e, por fim o foco recairá na análise dos fluxos comunicacionais interdepartamentais identificados.

6.1 Estrutura do ClickUp

A presente secção analisa a estrutura do ClickUp enquanto Sistema de Informação da organização em estudo, nomeadamente no que respeita à organização dos espaços que o compõem, às funcionalidades de automação integradas e à forma como tal estrutura suporta o trabalho dos dois departamentos.

O ClickUp encontra-se estruturado em três espaços principais, cada um com uma função distinta:

- *Company Wiki*: Funciona como um repositório central de informações e de conhecimento organizacional onde se encontra a documentação de processos, guias de utilização e, ainda, manuais técnicos.
- *Projects*: Funciona como o principal espaço operacional, subdividido em *Automations Teamboard* e *Custom Dev*, onde são criadas, acompanhadas e dadas como concluídas as tarefas associadas aos projetos de automação e de desenvolvimento entregues aos clientes.
- *Roadmap*: Funciona como o espaço de gestão da carteira de clientes ativos, permitindo acompanhar, de forma estratégica, o estado global dos projetos de cada cliente da organização.

A análise dos registos recolhidos no *Company Wiki* (Apêndice V) permitiu identificar que este reúne documentação de natureza diversa, produzida pelo Departamento de Gestão.

Neste espaço podem ser encontrados guias que definem como os processos devem ser conduzidos, manuais de boas práticas técnicas e ainda documentos de apoio ao trabalho diário. A existência deste espaço, a sua estruturação e a sua constante atualização evidenciam que, efetivamente, existe uma preocupação com a formalização dos processos e com a partilha constante do conhecimento interno. Da análise ao total dos documentos disponibilizados, regista-se que estes foram produzidos exclusivamente pelo Departamento de Gestão sem qualquer evidência da contribuição dos elementos do Departamento Operacional.

Já no espaço *Projects* (Apêndice VI), a análise evidencia que o fluxo de trabalho encontra-se organizado através de diferentes estados que permitem categorizar e acompanhar o progresso de cada tarefa, desde a sua criação até à fase final de implementação e entrega ao cliente. O significado de cada estado, os critérios que determinam a sua transição e os seus responsáveis encontram-se, formalmente, descritos num documento do *Company Wiki*, o que evidencia a atenção e preocupação impostas à padronização dos fluxos de trabalho.

O fluxo de trabalho estrutura-se em nove estados sequenciais, cada um com um significado, critérios de transição e responsável definidos no documento do *Company Wiki* referido:

- *Backlog*: Estado inicial em que a tarefa se encontra em construção pelo Departamento de Gestão, antecedendo a sua transmissão ao Departamento Operacional. É nesta etapa que são definidas e registadas todas as informações necessárias para posterior execução;
- *Scoping*: Estado de validação dos requisitos registados, apoiada por uma automação que analisa o conteúdo do cartão e assinala, em comentário, os pontos que carecem de clarificação ou complemento;
- *Ready to Start*: Estado em que a tarefa se encontra totalmente descrita e validada, estando pronta para ser atribuída a um elemento do Departamento Operacional;
- *Current Dev. Cycle*: Estado em que a tarefa é formalmente incluída no ciclo mensal de desenvolvimento e atribuída a um elemento do Departamento Operacional, por parte de um elemento do Departamento de Gestão;
- *In Progress*: Estado em que o elemento do Departamento Operacional ao qual foi atribuída a tarefa se encontra a trabalhar na mesma;

- *In Review*: Estado em que a tarefa concluída pelo Departamento Operacional aguarda revisão e aprovação por parte do Departamento de Gestão;
- *To Deliver*: Estado em que a tarefa foi já aprovada pelo Departamento de Gestão e aguarda a entrega final ao cliente;
- *In Review (Customer)*: Estado em que o trabalho entregue ao cliente aguarda a sua validação final;
- *Completed*: Estado em que a tarefa foi concluída por completo, após verificação e aprovação, por parte do cliente.

A estes acrescem dois estados laterais, o *Blocked* e o *Awaiting Customer*, que sinalizam bloqueios internos ou externos, respetivamente, podendo ocorrer em qualquer estado e transitando de estado quando se justificar.

O espaço *Projects* integra ainda dois mecanismos de automação que intervêm em momentos distintos do fluxo de trabalho descrito. Estes mecanismos consistem em processos automáticos configurados no ClickUp que, com recurso à inteligência artificial e sem necessidade de intervenção humana, analisam o conteúdo das tarefas e publicam comentários automáticos com os resultados dessa análise.

O primeiro mecanismo de automação intervém na fase de *Scoping*, analisando o conteúdo introduzido pelo Departamento de Gestão no cartão da tarefa e publicando automaticamente um comentário que lista a informação em falta, devolvendo ao próprio Departamento de Gestão os pontos que necessitam de ser clarificados ou completados antes de a tarefa poder avançar. O segundo mecanismo de automação atua na fase de *Ready to Start*, gerando e publicando automaticamente uma base de trabalho que serve de ponto de partida para o desenvolvimento por parte do Departamento Operacional. A existência destes dois mecanismos revela que a organização utiliza o ClickUp não apenas para organizar tarefas, mas como suporte ativo ao trabalho dos dois departamentos.

Por fim, no espaço *Roadmap* (Apêndice VII), é identificada a centralização da gestão da carteira de clientes ativos no Departamento de Gestão, não existindo nos registos analisados evidência de intervenção ou participação do Departamento Operacional neste espaço.

A análise aos três espaços revela uma estrutura bem definida, documentada e com processos claros, o que constitui uma base sólida para a implementação do ClickUp como Sistema de Informação colaborativo da organização. Os mecanismos de automação

representam uma mais-valia relevante, reduzindo a necessidade de intervenção humana em tarefas repetitivas. No entanto, verificou-se que o fluxo de trabalho estabelecido nem sempre é cumprido na prática, existindo tarefas incompletas e falta de atualização referente às etapas de desenvolvimento.

Em síntese, o sistema encontra-se bem estruturado, porém a sua eficiência depende da consolidação das práticas de utilização por parte de ambos os departamentos.

6.2 Práticas de Gestão da Informação

A presente secção analisa as práticas de gestão da informação identificadas nos registos recolhidos, nomeadamente no que respeita à produção e organização do conhecimento, ao cumprimento das normas estabelecidas e à recuperabilidade da informação disponível no sistema.

A análise dos registos evidencia que a produção do conhecimento formal no ClickUp é da responsabilidade exclusiva do Departamento de Gestão. Todos os documentos analisados no espaço *Company Wiki* foram criados pelo departamento em questão sem que existam evidências de contribuições dos membros do Departamento Operacional. Tal dinâmica é relevante, na medida em que os documentos produzidos se destinam, em grande parte, a orientar o trabalho técnico do Departamento Operacional.

Contudo, não existe o registo de informações oriundas da experiência operacional ou contributos que possam agregar valor aos documentos que se encontram no repositório. O resultado é um processo de produção de conhecimento unidirecional, em que o Departamento de Gestão define e documenta e o Departamento Operacional consome, sem que exista um mecanismo formal de contribuição inversa.

No que respeita à organização da informação, os documentos analisados encontram-se dispostos por tema, abrangendo domínios como a configuração de ferramentas e ambientes de trabalho, procedimentos técnicos de desenvolvimento e orientações de processos internos e apresentam ainda um nível de detalhe elevado, com instruções técnicas e exemplos práticos aplicáveis ao trabalho do Departamento Operacional, o que evidencia que o repositório é atualizado de forma ativa e constitui uma base sólida de formalização do conhecimento organizacional. A presença de casos de projetos anteriores em alguns dos documentos reforça a função que é conferida a este espaço enquanto repositório de informações relevantes, permitindo que os elementos do Departamento

Operacional tenham acesso a referências concretas sem dependerem de transmissão verbal.

Identificou-se, contudo, que o repositório é também utilizado para armazenar código técnico de produção associado a clientes específicos, o que representa uma utilização do sistema para fins que extravasam a sua função documental e que pode comprometer a organização e a recuperação da informação à medida que o volume de registos aumenta.

Já a análise do espaço *Projects* revela uma discrepância entre as normas definidas e a sua aplicação prática. A existência de uma lista de verificação detalhada que define quais os critérios que devem ser cumpridos antes de uma tarefa, efetivamente, avançar para o Departamento Operacional, coexiste com tarefas cujos campos obrigatórios se encontram sistematicamente por preencher, tais como: responsável pela tarefa não atribuído, datas indefinidas e informação de contexto ausente ou substituída por conteúdo genérico de exemplo. Em alguns dos casos, as tarefas são criadas sem que exista ainda informação suficiente para que estas comecem a ser executadas, nomeadamente sem responsável atribuído, sem datas definidas e sem descrição do trabalho a realizar, o que tem como consequência constantes pedidos de esclarecimento por parte do Departamento Operacional.

A visibilidade sobre a carteira de clientes encontra-se igualmente centralizada no Departamento de Gestão, não existindo nos registos analisados evidência de participação do Departamento Operacional no espaço *Roadmap*. Assim, as informações sobre os clientes disponíveis no espaço *Roadmap* são escassas, não permitindo uma leitura abrangente da carteira de clientes a partir do sistema.

Também a fragilidade das práticas de registo torna-se particularmente evidente em situações de rotatividade de colaboradores. Nos registos analisados, tarefas cujos responsáveis abandonaram a organização permanecem sem nova atribuição, ficando paradas sem que exista evidência de redistribuição ou de continuidade por outro elemento. Este padrão revela que a saída de um colaborador não desencadeia um processo formal de transferência de responsabilidade no sistema, tornando o conhecimento organizacional sobre esses projetos vulnerável e o trabalho realizado de difícil recuperação.

Em síntese, a análise das práticas de gestão da informação evidencia que o ClickUp cumpre parcialmente a função de sistema de informação colaborativo: dispõe de uma estrutura organizada e de normas bem definidas, mas a sua eficácia é condicionada pela

centralização da produção de conhecimento no Departamento de Gestão, pelo desfasamento entre as normas estabelecidas e a prática efetiva e pela vulnerabilidade do conhecimento organizacional face à rotatividade de colaboradores.

6.3 Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais

A presente secção analisa os fluxos comunicacionais interdepartamentais identificados nos registos recolhidos, nomeadamente no que respeita aos padrões de interação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional, ao papel dos mecanismos de automação na comunicação e às lacunas identificadas no registo e partilha da informação entre departamentos.

Na análise focada em aferir os fluxos comunicacionais interdepartamentais, o padrão mais consistente identificado é o papel central do Departamento de Gestão como intermediário entre o Departamento Operacional e os clientes. A comunicação com o exterior, especificamente pedidos de acesso ou validação e recolha de informações necessárias para o desenvolvimento de determinado trabalho é gerida, exclusivamente, pelo Departamento de Gestão que a documenta no ClickUp e a transmite ao Departamento Operacional através de comentários ou documentos em anexo nas tarefas.

Face a este contexto, o Departamento Operacional depende inteiramente desta intermediação para obter o contexto necessário para que possa avançar com o trabalho. Desta forma, a qualidade da informação disponível depende, essencialmente, da consistência com que o Departamento de Gestão regista o que comunica externamente. Quando tal documentação é parcial ou ausente, o Departamento Operacional fica dependente de esclarecimentos adicionais, gerando ciclos de comunicação que poderiam ser evitados com uma prática de registo padronizada e consistente.

Ainda no decorrer da análise verificou-se que, na generalidade dos registos, existe uma tendência de comunicação por parte do Departamento Operacional que se manifesta predominantemente em resposta a solicitações do Departamento de Gestão, sendo menos frequente a iniciativa de comunicar proativamente o estado do trabalho em curso. Tal tendência não é absoluta pois, em algumas das tarefas analisadas, elementos do Departamento Operacional documentam extensamente o que desenvolvem, explicam detalhadamente quais os bloqueios sentidos antes de serem questionados e propõem proativamente alternativas técnicas com base na sua experiência e conhecimento,

conferindo um papel central ao ClickUp enquanto espaço de comunicação interdepartamental de qualidade.

Contudo, estes casos coexistem com outros em que a atualização do estado das tarefas só ocorre após solicitação explícita do Departamento de Gestão, evidenciando que a comunicação proativa entre departamentos ainda não constitui uma prática organizacional consolidada.

A análise identificou ainda um padrão relevante na coordenação interna do Departamento Operacional que, frequentemente, em vez de ocorrer diretamente entre os elementos do departamento é mediada pelo Departamento de Gestão. Num dos registos analisados, a articulação entre dois elementos operacionais para resolver um ponto técnico específico foi iniciada através de um comentário do Departamento de Gestão na tarefa, e não por iniciativa dos próprios intervenientes.

Embora compreensível num departamento de pequena dimensão, esta dependência representa uma fragilidade nos fluxos comunicacionais horizontais: a coordenação dentro do Departamento Operacional fica condicionada à disponibilidade do Departamento de Gestão para a desencadear, o que poderá tornar-se um ponto de congestionamento à medida que a organização cresce.

Decorrente da análise, foram identificadas situações em que decisões e instruções relevantes para o desenvolvimento de algumas tarefas não se encontram registadas no ClickUp. Em, pelo menos, um registo documentado, um elemento do Departamento Operacional detinha informação sobre uma tarefa que não estava documentada, gerando inconsistência no registo e no ponto de situação entre ambos os departamentos.

Em vários outros registos verificou-se também a transição entre o estado de diversas tarefas sem que a justificação para tal se encontrasse documentada, sugerindo que parte da comunicação interdepartamental ocorre fora do ClickUp, aspeto que será aprofundado na análise das entrevistas.

Já os mecanismos de automação com recurso à inteligência artificial, anteriormente descritos, interferem também diretamente nos fluxos comunicacionais interdepartamentais, através de comentários automáticos publicados nas tarefas. A análise evidencia que o seu impacto varia: num dos registos analisados, o comentário automático gerou uma resposta técnica detalhada por parte do Departamento Operacional,

catalisando comunicação de qualidade entre departamentos; noutros três registos, os comentários ficaram sem resposta documentada, permanecendo como registo de problemas identificados, mas não resolvidos.

Desta forma, os mecanismos de automação apenas identificam e sinalizam a informação em falta, sendo a sua eficácia inteiramente dependente da intervenção humana para que essa informação seja disponibilizada e o fluxo de trabalho possa avançar.

Os padrões identificados ao longo da análise são passíveis de sistematização, conforme ilustra o Quadro 4.

Quadro 4- *Padrões de fluxos comunicacionais identificados nos registos analisados*

Padrões identificados	Registos
Comunicação proativa do Departamento Operacional	4
Atualização apenas após a solicitação do Departamento de Gestão	9
Coordenação interna mediada pelo Departamento de Gestão	1
Pedidos de atualização sem resposta / com reiteração	5
Comentários automáticos sem resposta documentada	3

Fonte: Elaboração Própria

Os dados evidenciam que a comunicação interdepartamental recai maioritariamente sobre a iniciativa do Departamento de Gestão, seja na transmissão de informação externa, seja no despoletar da atualização do estado das tarefas.

Em suma, a análise dos fluxos comunicacionais interdepartamentais evidencia que o ClickUp suporta parcialmente a comunicação entre os dois departamentos. A estrutura está definida e, em alguns dos casos analisados, é gerada comunicação de qualidade entre departamentos. Contudo, a ausência de reporte autónomo por parte do Departamento Operacional, aliada à dependência exclusiva do Departamento de Gestão como intermediário com os clientes e à existência de comunicação não registada no sistema, revelam que os fluxos comunicacionais interdepartamentais ainda não estão suficientemente consolidados para garantir a eficácia total do sistema enquanto canal colaborativo.

7 Resultados das entrevistas

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas presencialmente nas instalações da organização em estudo, aos dois elementos do Departamento de Gestão. O registo das

respostas foi efetuado por escrito, mediante consentimento dos participantes (Apêndice VIII e Apêndice IX).

O Departamento de Gestão é composto por dois elementos, sendo eles:

- Project Manager (PM): Elemento responsável pela gestão e coordenação operacional dos projetos de automação. Inclui tarefas como as de criação e atribuição de tarefas no ClickUp aos elementos do Departamento Operacional, comunicação com os clientes e, ainda, planificação das tarefas operacionais oriundas dos projetos de cada cliente;
- Tech Lead (TL): Elemento responsável pela liderança técnica do Departamento Operacional, pela definição e planificação da estrutura do ClickUp e, ainda, pela definição das normas de utilização. É ainda responsável por todos os projetos de desenvolvimento de software à medida.

Ambos os elementos do Departamento de Gestão foram entrevistados individualmente, dia 21 e dia 22 de maio de 2026, respetivamente.

Será, de seguida, efetuada a análise dos dados que se organizará em torno das três secções temáticas que estruturaram o guião da entrevista: Sistemas de Informação, Gestão da Informação e Comunicação Organizacional.

7.1 Resultados da secção “Sistemas de Informação”

A presente secção apresenta e analisa os dados recolhidos nas entrevistas relativamente ao papel do ClickUp enquanto Sistema de Informação da organização em estudo, abrangendo a sua caracterização geral, a estrutura e orientações que acompanharam a sua implementação, as lacunas identificadas e os pontos fortes reconhecidos pelos entrevistados.

Relativamente ao papel desempenhado pelo ClickUp, enquanto Sistema de Informação colaborativo, ambos os entrevistados o reconheceram como o principal Sistema de Informação utilizado, embora as perspetivas apresentadas revelassem algumas diferenças na forma como cada um avalia a sua eficiência no quotidiano organizacional. A PM¹ descreveu-o como *"centro operacional"* e *"ponto de verdade da equipa"*, afirmando que *"se algo não está no ClickUp, na prática não existe"*, o que evidencia a centralidade que

¹ Project Manager

o sistema assume, na perspetiva da gestão, enquanto suporte ao trabalho operacional. Já o TL² partilhou uma visão globalmente positiva, caracterizando-o como "*a espinha dorsal da organização do trabalho operacional*", mas introduziu uma ressalva relevante, ao identificar que existe fuga de informação para canais como o Slack, a plataforma utilizada para troca de mensagens momentâneas e em contexto de reuniões.

As diferentes leituras que cada elemento efetuou podem ser resultado das diferentes funções que ocupam no Departamento de Gestão, uma vez que a PM desenvolve funções de coordenação e atribuição de tarefas, acabando por ter uma visão mais direcionada ao seu fluxo de trabalho, enquanto o TL, com uma responsabilidade transversal sobre a estrutura do sistema, detém uma visão mais abrangente dos padrões de utilização e das suas lacunas. O TL evidenciou, ainda, que existe, de facto, fuga de informação que não é registada no ClickUp, o que contrastou com a perspetiva da PM, que não identificou lacunas equivalentes na sua utilização.

Já no que diz respeito à estrutura e às orientações que acompanharam a implementação do ClickUp como Sistema de Informação colaborativo, o TL, que participou diretamente na planificação da estrutura do ClickUp, referiu a existência de *templates* de tarefa, ou seja, modelos padronizados que definem os campos obrigatórios a preencher em cada registo, bem como campos personalizados, critérios de transição entre estados e uma lista de regras de utilização que clarifica "o significado de cada *bucket*", entendido como as categorias de estado que organizam o fluxo de trabalho, "as regras para mover tarefas entre *buckets* e quem deve criar ou mover cada tarefa em cada fase". A PM confirmou o fluxo de estados bem definido, mas salientou que "a exploração individual acaba por ser determinante", o que resultou em "alguma margem de variação na forma como os campos são preenchidos".

As perspetivas convergiram num mesmo diagnóstico: a estrutura existe e foi pensada com intenção normalizadora, mas a adesão às normas definidas é ainda irregular. Tal irregularidade foi reconhecida por ambos os entrevistados não como uma falha do sistema, mas como um sintoma de imaturidade de adoção, natural num sistema com poucos meses de implementação. Assim, parece que a eficácia do ClickUp, enquanto Sistema de Informação organizacional, permanece condicionada à disciplina ou ao comportamento informacional de cada utilizador.

² Tech Lead

Quanto às limitações, o TL apontou "a dependência da disciplina das pessoas para manter a informação atualizada" e "o ruído" do volume de notificações como principais constrangimentos, salientando que "ambas são, no fundo, limitações de utilização e de maturidade de adoção mais do que limitações técnicas da ferramenta em si". A PM identificou como limitação mais evidente a dificuldade em obter, de forma imediata, uma leitura da carga de trabalho atribuída a cada elemento do Departamento Operacional, admitindo manter em paralelo "um método mais visual e analógico, como uma espécie de quadro com post-its", reconhecendo tratar-se de "uma redundância que não deveria ser necessária".

Já no que diz respeito aos pontos fortes ambos os entrevistados convergiram nas suas respostas. O TL destacou a centralização da informação num único espaço, com visibilidade permanente sobre o estado de cada trabalho, e a rastreabilidade, ou seja, a capacidade de consultar o histórico completo de cada tarefa e acompanhar a sua evolução ao longo do tempo. A PM sublinhou também a visibilidade sobre o ciclo de vida das automações, isto é, a possibilidade de acompanhar em que fase de desenvolvimento se encontra cada projeto, e "a centralização de todos os requisitos num só espaço, o que elimina a dispersão de informação" por diferentes canais.

Em síntese, o ClickUp é reconhecido por ambos os entrevistados como um Sistema de Informação com um potencial relevante no contexto organizacional. Contudo, as perspetivas dos entrevistados revelaram que a sua eficácia enquanto fonte centralizadora de informação organizacional permanece condicionada a dois fatores: a maturidade de adoção, ainda em consolidação dado o reduzido tempo de implementação e utilização, e a consistência das práticas individuais de utilização, que determinam a fiabilidade da informação disponível no ClickUp.

Neste sentido, e na perspetiva dos entrevistados, a evolução do ClickUp enquanto Sistema de Informação organizacional eficaz dependerá menos de ajustes técnicos e mais do desenvolvimento de uma cultura de utilização consistente e partilhada por todos os elementos da organização.

7.2 Resultados da secção “Gestão da Informação”

A presente secção apresenta e analisa os dados recolhidos das entrevistas relativamente à Gestão da Informação. A análise organiza-se em torno de cinco dimensões: a distribuição;

a atualização; o arquivo e eliminação; os desafios enfrentados e a recuperação da informação no ClickUp.

Relativamente à distribuição da informação, o TL descreveu um ciclo semanal definido em que, na segunda-feira, cada elemento do Departamento Operacional recebe as tarefas que lhe são atribuídas no ClickUp com a respetiva informação, especificação e documentação técnica e, na sexta-feira, ocorre uma reunião de verificação para que possa ser aferido o trabalho que foi realizado. A PM confirmou esta estrutura, descrevendo que existe uma organização definida em que as tarefas principais contêm múltiplas subtarefas com alocação direta de responsável pela execução em cada registo.

O fluxo descrito por ambos evidencia uma estrutura de distribuição da informação definida e previsivelmente calendarizada. As perspetivas apresentadas complementam-se, na medida em que cada entrevistado valorizou os aspetos da distribuição mais diretamente ligados à sua função no Departamento de Gestão.

Quanto à atualização da informação, a PM descreveu o processo como "bastante intuitivo e contínuo", considerando que o sistema reflete o estado real dos projetos na maioria das vezes. O TL adotou uma postura mais crítica, referindo que "a disciplina com que isto é feito é variável e depende muito da pessoa responsável pela tarefa", classificando-a como "uma das áreas onde mais se nota a diferença entre o sistema estar bem desenhado e a prática de utilização ainda estar a amadurecer".

Tal divergência evidencia o padrão identificado na secção anterior. A PM, com uma visão centrada no seu fluxo de trabalho direto, tende a reportar uma experiência mais positiva, enquanto o TL, com responsabilidade transversal sobre os padrões de utilização, identifica fragilidades que a primeira não problematizou. A diferença de perspetivas não é contraditória, mas complementar, e resulta das diferentes posições que cada elemento ocupa no Departamento de Gestão.

No que diz respeito ao arquivo e eliminação da informação, o TL admitiu que o critério principal de encerramento é a *Definition of Done* (DoD), ou seja, um conjunto de critérios que devem ser cumpridos antes da tarefa ser considerada concluída, reconhecendo que "nem sempre essa DoD está bem definida em todas as tarefas, o que enfraquece o critério na prática". A PM confirmou a ausência de critérios formais, identificando esta como uma área que "provavelmente beneficiaria de uma política mais clara".

Ambos os entrevistados reconheceram, portanto, uma lacuna relevante na gestão do ciclo de vida da informação. A convergência é significativa: independentemente da função ocupada, os dois entrevistados percebem que o sistema não dispõe de regras suficientemente claras para determinar quando e como a informação deve ser arquivada ou eliminada.

Relativamente aos desafios identificados, as perspectivas de ambos os entrevistados foram, igualmente, complementares. O TL apontou a dificuldade em consolidar conhecimento reutilizável entre projetos e o risco de informação crítica ficar retida em elementos individuais sem ser registada no sistema. A PM centrou o diagnóstico na ausência de modelos padronizados para automações recorrentes, situação que, segundo referiu, origina trabalho duplicado e inconsistência entre elementos do Departamento de Gestão.

Embora distintos, os dois diagnósticos apontam para o mesmo problema: o conhecimento produzido tende a ser individual e de difícil acesso para outros elementos da organização, comprometendo a eficiência, a padronização e a aplicabilidade dos processos definidos.

Por fim, no que respeita à recuperação da informação, ambos os entrevistados partilham a mesma visão. O TL sublinhou que a informação "é recuperável, mas com uma condição importante: só se o card tiver sido bem preenchido". A PM reforçou esta condição, destacando a utilidade das etiquetas de categorização e dos campos personalizados disponíveis no sistema.

Desta forma, as opiniões de ambos os entrevistados convergem na ideia de que a eficácia do sistema depende, em grande medida, de serem seguidos os processos e práticas definidas, ou seja, da disciplina individual de cada elemento de cada um dos Departamentos.

Em suma, a Gestão da Informação apresenta uma estrutura globalmente funcional, mas cuja eficácia permanece condicionada ao comportamento informacional de cada elemento. A ausência de políticas formais de arquivo, a variabilidade no preenchimento dos registos e a tendência para o conhecimento permanecer retido em elementos individuais constituem as principais fragilidades identificadas.

7.3 Resultados da secção “Comunicação Organizacional”

A presente secção apresenta e analisa os dados recolhidos nas entrevistas relativamente à Comunicação Organizacional, nomeadamente no que respeita à caracterização da

comunicação interna, às fragilidades comunicacionais identificadas, à troca de informações entre departamentos e à eficácia do ClickUp enquanto canal de comunicação.

Relativamente à caracterização geral, a PM descreveu a comunicação interna como fluida e eficaz, salientando que "a comunicação síncrona é a exceção, não a regra". O TL partilhou da mesma opinião, enfatizando a assincronia como uma característica dominante, contudo descreveu a comunicação como "funcional, mas dispersa por demasiados canais", identificando a dispersão como o principal ponto fraco.

A divergência entre os comentários de ambos os entrevistados revela um padrão, já identificado nas secções anteriores, enquanto a PM reportou uma experiência globalmente positiva, o TL identificou uma fragilidade estrutural que a primeira não problematizou.

No que respeita às fragilidades comunicacionais identificadas, o TL apontou três circunstâncias recorrentes: a primeira ocorre em momentos de pico de trabalho, quando o volume de tarefas em simultâneo compromete a atualização sistemática dos registos no ClickUp, tornando a informação disponível desatualizada ou incompleta; a segunda verifica-se quando um elemento do Departamento Operacional constitui o único ponto de contacto sobre um determinado assunto e fica indisponível, gerando bloqueios no fluxo de trabalho sem que exista um mecanismo formal de substituição e, por fim, identificada como a mais recorrente e com maior impacto, ocorre quando decisões tomadas no Slack (aplicação de mensagens instantâneas que permite a comunicação por canais temáticos, utilizada na organização em complemento ao ClickUp) ou em reuniões não são posteriormente transpostas para o ClickUp, fragmentando o contexto entre canais e comprometendo a rastreabilidade das decisões.

Por sua vez, a PM não identificou um padrão recorrente de falha estrutural, situando a principal fragilidade comunicacional na qualidade do preenchimento inicial das tarefas, considerando que a ausência de informação suficiente desde o início do processo, ou seja, na fase da produção da informação, é a principal causa de bloqueios no fluxo de trabalho. Esta perspetiva é coerente com as funções que desempenha, uma vez que a criação e atribuição de tarefas constitui uma das suas principais responsabilidades.

A análise de ambas as perspetivas dos entrevistados revela pareceres complementares, enquanto o TL identifica fragilidades que ocorrem ao longo de todo o fluxo

comunicacional, a PM situa a maior fragilidade quando o ciclo de trabalho se inicia no ClickUp. Em ambos os casos, a eficácia comunicacional surge dependente não das capacidades técnicas do sistema, mas das práticas que nele são adotadas.

Relativamente à troca de informações entre departamentos, a PM caracterizou-a como predominantemente unidirecional, sendo o Departamento de Gestão o emissor e o Departamento Operacional o recetor, enfatizando que o retorno por parte do Departamento Operacional acontece “de forma silenciosa”, através da atualização dos estados das tarefas, à medida que o trabalho vai sendo executado.

Ainda dentro deste enquadramento, o TL caracterizou a troca de informação entre departamentos como "funcional, mas sujeita a ruído quando passa por demasiados intermediários", identificando como principais desafios a necessidade de garantir que a mensagem chega ao Departamento Operacional sem perdas nem distorções e assegurar que o que é decidido verbalmente fica registado no ClickUp, evitando que o fluxo de trabalho dependa da memória de quem participou em determinadas reuniões ou em determinadas conversas paralelas.

A análise de ambas as perspetivas evidencia que a troca de informação deve ser efetuada de forma mais padronizada e regular, com uma participação mais ativa do Departamento Operacional no registo e atualização da informação no sistema. O ponto de convergência entre ambas as perspetivas reside na necessidade de existir um registo sistemático no ClickUp como condição para que a informação circule de forma fiável, independentemente do canal onde foi produzida.

Em suma, os dados recolhidos evidenciam que a comunicação interna é percecionada de forma distinta consoante a posição ocupada pelos membros do Departamento de Gestão, sendo estruturada e previsível para quem a inicia e dispersa e vulnerável para quem a monitoriza, globalmente. Contudo, importa enfatizar que as fragilidades identificadas não decorrem de limitações técnicas do sistema, mas da ausência de processos padronizados e de uma participação mais ativa do Departamento Operacional na atualização e partilha da informação.

De seguida, serão apresentados e analisados os resultados do questionário aplicado aos elementos do Departamento Operacional, organizados em torno das três dimensões que estruturaram o questionário: Sistemas de Informação, Gestão da Informação e

Comunicação Organizacional, cuja perspectiva operacional permite aprofundar e triangular as evidências recolhidas.

8 Resultados do questionário

O questionário foi aplicado aos sete elementos do Departamento Operacional e foi obtida a taxa de resposta de 100%, enfatizando-se que todas as respostas foram obtidas por parte de todos os elementos do departamento (Apêndice X). Tais respostas foram recolhidas, respeitando o anonimato e a confidencialidade, ao abrigo do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), tendo sido utilizadas exclusivamente para fins académicos no âmbito da presente investigação.

O Departamento Operacional é composto exclusivamente por elementos que executam tarefas técnicas e operacionais, distribuídos entre duas funções: o desenvolvimento de automações (57%) e o desenvolvimento de software à medida (43%).

No que respeita ao tempo de permanência na organização, a maioria dos inquiridos encontra-se na organização há menos de seis meses (57%), e os restantes colaboradores encontram-se na organização de entre seis meses a um ano (43%).

Relativamente ao grau de escolaridade, a maioria possui licenciatura (5 elementos) e os restantes são detentores de graus de mestrado (2 elementos), evidenciando a existência de perfis academicamente qualificados e condizentes com as funções técnicas desempenhadas.

De seguida, será efetuada a análise que se organiza em torno das três dimensões que estruturaram o questionário: Sistemas de Informação, Gestão da Informação e Comunicação Organizacional. As questões são identificadas pelo código sequencial definido na estrutura do questionário (ponto 5.3.1), de Q1 a Q30.

8.1 Resultados da secção “Sistemas de Informação”

A presente secção apresenta e analisa os dados recolhidos do questionário relativamente ao papel do ClickUp enquanto Sistema de Informação da organização, abrangendo tópicos como a frequência e as finalidades de utilização e a avaliação das dimensões associadas à utilização do sistema, aferindo as perceções recolhidas junto dos membros do Departamento Operacional.

A totalidade dos inquiridos reconhece o ClickUp como o principal Sistema de Informação utilizado pela organização (Q4), pelo que a questão seguinte (Q5), destinada à identificação de um eventual sistema alternativo, não obteve respostas. No que respeita à frequência de utilização (Q6), cinco elementos indicam utilizar o sistema diariamente e dois frequentemente, evidenciando a integração do ClickUp nas rotinas de trabalho do Departamento Operacional.

Face a este enquadramento, quando inquiridos sobre as finalidades de utilização do ClickUp (Q7), a gestão de tarefas e a partilha de documentos e informações são as opções mais selecionadas (6 respostas, equivalendo a 86%), seguidas do acompanhamento de projetos (5 respostas, 71%). A comunicação com ambos os departamentos é a finalidade de utilização com menor adesão, sendo relevante na medida em que o ClickUp é entendido, na ótica dos membros do Departamento Operacional, como uma ferramenta de execução e organização do trabalho, e não tanto como um canal de comunicação interdepartamental (Figura 3).

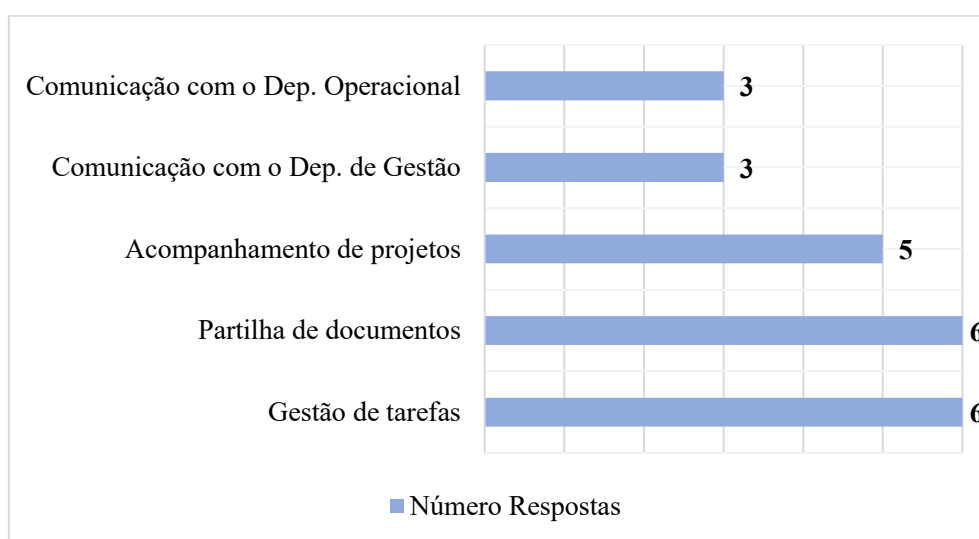


Figura 3- Finalidades de utilização do ClickUp

No que respeita à avaliação das questões de escala de Likert (Q8, Q9, Q10 e Q11), referentes a diferentes temáticas relacionadas com a utilização do ClickUp, foram aferidas as médias das respostas obtidas, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). As questões avaliam o grau de dependência do sistema para a execução das tarefas, a facilidade de partilha de informação entre departamentos, a facilidade em localizar informação e a clareza das orientações fornecidas na fase de implementação do ClickUp.

A afirmação de que a estrutura do ClickUp facilita a partilha de informação entre departamentos (Q9) obtém a média mais elevada (4,57), o que revela uma perceção globalmente positiva sobre a adequação do sistema à organização e ao trabalho colaborativo. Este resultado é significativo, uma vez que, apesar das lacunas identificadas nas práticas de utilização, os elementos do Departamento Operacional reconhecem o valor da estrutura do ClickUp na organização e partilha da informação no seio organizacional, possibilitando uma boa prática de gestão da informação no que respeita à partilha da mesma.

As orientações claras de utilização na fase de implementação (Q11) obtém também uma média bastante elevada (4,14), o que sugere que os colaboradores do Departamento Operacional percecionam a fase de implementação do sistema de forma positiva, reconhecendo que foram fornecidas as orientações necessárias para a sua utilização.

Relativamente ao grau de dependência do ClickUp para a execução das tarefas (Q8), a média obtida foi de 3,71, valor que resulta de respostas distribuídas entre os extremos da escala, indicando que os elementos do Departamento Operacional têm perceções distintas sobre a importância do sistema para a execução do seu trabalho operacional.

Relativamente à questão “Tenho dificuldade em localizar a informação de que necessito no ClickUp” (Q10), sendo esta uma afirmação invertida, a média obtida (1,43) indica que os inquiridos não encontram dificuldades relevantes na pesquisa de informação no sistema, constituindo um indicador positivo referente à organização da informação do ClickUp (Figura 4).

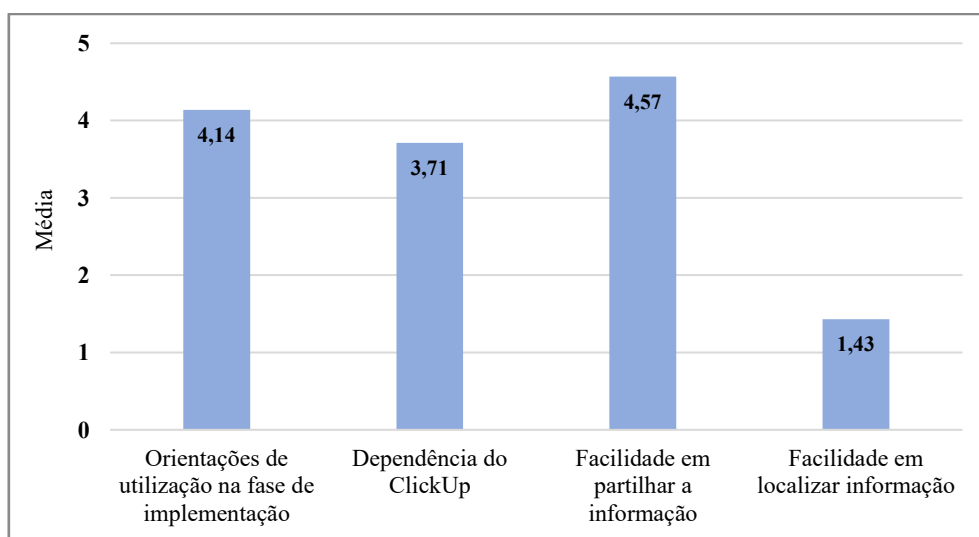


Figura 4- Avaliação das temáticas relacionadas com a utilização do ClickUp

Em suma, os dados revelam que o ClickUp é reconhecido e utilizado de forma consistente pelo Departamento Operacional, com uma percepção globalmente positiva sobre a sua estrutura e adequação ao trabalho colaborativo.

8.2 Resultados da secção “Gestão da Informação”

A presente secção apresenta e analisa os dados recolhidos no questionário relativamente às práticas de Gestão da Informação no contexto da utilização do ClickUp.

A totalidade dos inquiridos, quando questionados sobre se têm consciência de que gerem informação no ClickUp no seu quotidiano, nomeadamente através do registo, da consulta e da partilha de conteúdos relacionados com o seu trabalho (Q12), respondeu afirmativamente, evidenciando que, no seio do Departamento Operacional, existe o reconhecimento das práticas de Gestão da Informação, por parte de todos os seus membros.

No que respeita à avaliação das questões de escala de Likert (Q13, Q15, Q16 e Q17), referentes a diferentes temáticas relacionadas com as práticas de Gestão da Informação no ClickUp, foram aferidas as médias das respostas obtidas, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). As questões avaliam, respetivamente, o recurso à informação disponível no sistema para a execução de tarefas, a fiabilidade e atualização da informação, a partilha atempada da informação e a existência de práticas padronizadas de registo.

O recurso à informação disponível no ClickUp para a execução de tarefas (Q13) é a dimensão mais valorizada (4,57), reforçando o papel central do sistema nas rotinas de trabalho do Departamento Operacional e evidenciando que a informação registada é efetivamente útil para a execução das tarefas operacionais.

A existência de práticas padronizadas de registo (Q17) obtém também uma média bastante elevada (4,43), o que sugere que os colaboradores percecionam uma estruturação dos processos definidos.

A fiabilidade e a partilha atempada da informação (Q15 e Q16) apresentam médias de 3,86 em ambos os casos, valores que se situam num nível bastante elevado da escala, indicando que, embora a informação disponível no ClickUp seja geralmente considerada útil, existe margem de melhoria no que respeita à sua atualização e fiabilidade (Figura 5).

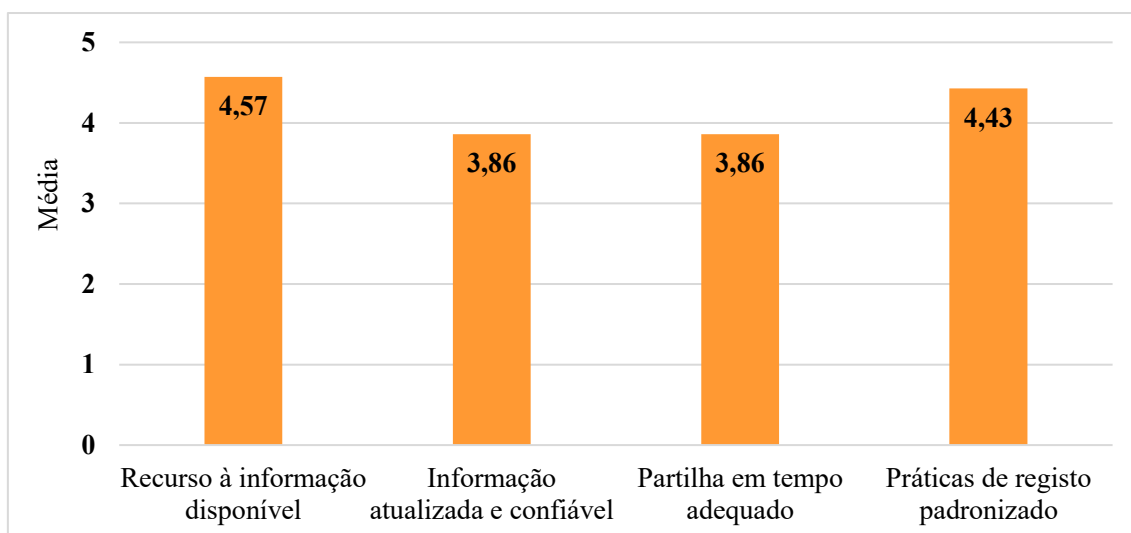


Figura 5- Avaliação das temáticas relacionadas com as práticas de Gestão da Informação

No que diz respeito à dificuldade de execução na ausência de informação disponível no ClickUp (Q14), sendo esta uma afirmação invertida, a média obtida foi de 3,57, valor intermédio que decorre de respostas repartidas entre os níveis mais elevados e mais baixos da escala, evidenciando uma divisão clara entre os colaboradores do Departamento Operacional.

Enquanto uma parte dos membros demonstra uma forte dependência face à informação registada no sistema, outra parte revela uma maior capacidade de trabalhar de forma autónoma, diferença que poderá estar associada à natureza das funções operacionais desempenhadas.

Em síntese, os dados revelam que os elementos do Departamento Operacional reconhecem e valorizam as práticas de Gestão da Informação no ClickUp, apresentando uma perceção globalmente positiva sobre a utilidade e a organização da informação disponível no sistema.

Contudo, tais práticas são também elas reflexo dos fluxos comunicacionais presentes na organização, motivo pelo qual é importante a análise do ponto de vista dos membros do Departamento Operacional face aos mesmos.

8.3 Resultados da secção “Comunicação Organizacional”

A presente secção apresenta e analisa os dados recolhidos no questionário relativamente à Comunicação Organizacional e aos fluxos comunicacionais presentes na organização e mediados pelo ClickUp.

A totalidade dos inquiridos, quando questionados sobre se consideram que existe uma comunicação coordenada entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional (Q18), respondeu afirmativamente, sendo de seguida os resultados analisados, tendo em consideração as dimensões definidas no questionário.

No que diz respeito à questão 'Com que frequência comunica com o Departamento de Gestão através do ClickUp?' (Q21), os resultados foram, globalmente, heterogéneos. Três elementos indicam que comunicam frequentemente, dois apenas às vezes e dois raramente, sendo relevante evidenciar que nenhum colaborador selecionou a opção “Sempre”, o que sugere que, mesmo para quem utiliza o ClickUp como canal de comunicação com o Departamento de Gestão, essa comunicação não é uma prática constante e sistemática, reforçando a ideia de que o sistema é utilizado como ferramenta de execução e não como canal de comunicação interdepartamental, como visto anteriormente (Figura 6).

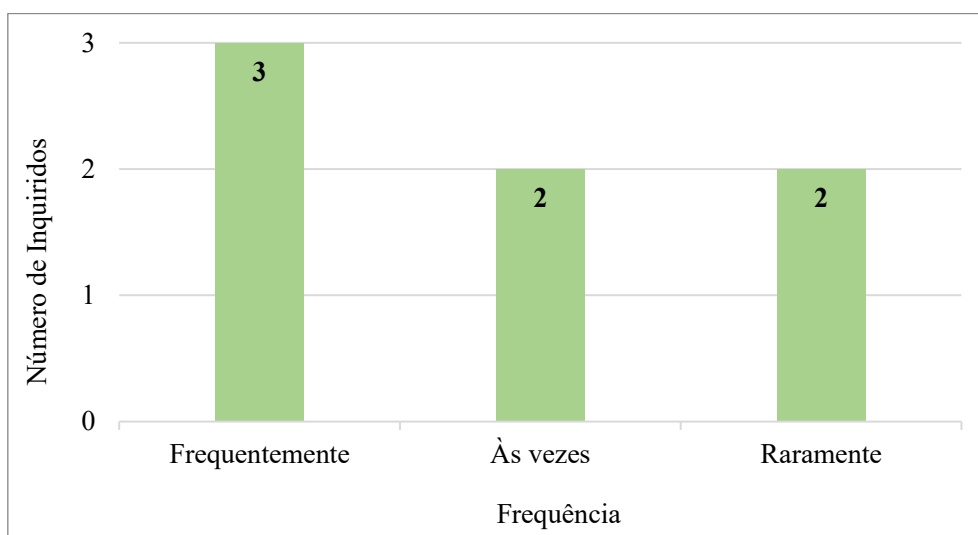


Figura 6- Frequência de comunicação do Departamento Operacional com o Departamento de Gestão

Contudo, é importante analisar a avaliação imputada às diferentes dimensões associadas à comunicação organizacional. Para tal foram aferidas as médias das diferentes respostas onde foi utilizada a escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente). As questões avaliam, respetivamente, a clareza na comunicação dos objetivos estratégicos (Q20), o papel do ClickUp como principal canal de comunicação interdepartamental (Q22), a clareza e eficácia da comunicação mediada pelo sistema (Q23), a suficiência de informação recebida para a execução de tarefas (Q24), a mitigação da distância geográfica (Q27) e as barreiras culturais e linguísticas (Q28).

A mitigação da distância geográfica (Q27) é a dimensão mais valorizada (4,14), evidenciando que o ClickUp é reconhecido pelos membros do Departamento Operacional como uma ferramenta eficaz na aproximação entre os departamentos geograficamente dispersos. A clareza na comunicação dos objetivos estratégicos por parte do Departamento de Gestão (Q20) obtém também uma média elevada (4,00), revelando que os inquiridos percecionam de forma positiva a transmissão das orientações estratégicas através do sistema.

A eficácia da comunicação mediada pelo ClickUp entre os departamentos (Q23) obtém uma média de 3,71 e a suficiência de informação recebida para a execução de tarefas (Q24) apresenta um valor ligeiramente inferior (3,43). Estes dois resultados, analisados em conjunto, sugerem que, embora a comunicação seja percecionada de forma globalmente positiva, a informação que chega ao Departamento Operacional nem sempre é suficiente para a execução das tarefas sem que exista a necessidade de esclarecimentos adicionais.

O ClickUp não é consensualmente encarado como o principal canal de comunicação interdepartamental (Q22), com uma média de 2,43, o que sugere a coexistência de outros meios de comunicação no quotidiano organizacional.

Por fim, questionados sobre se as diferenças culturais e linguísticas entre os departamentos constituem uma barreira à comunicação eficaz através do ClickUp (Q28), os inquiridos não concordam com tal, registando-se a média mais baixa (1,57), o que, tratando-se de uma barreira comunicacional, constitui um indicador positivo (Figura 7).

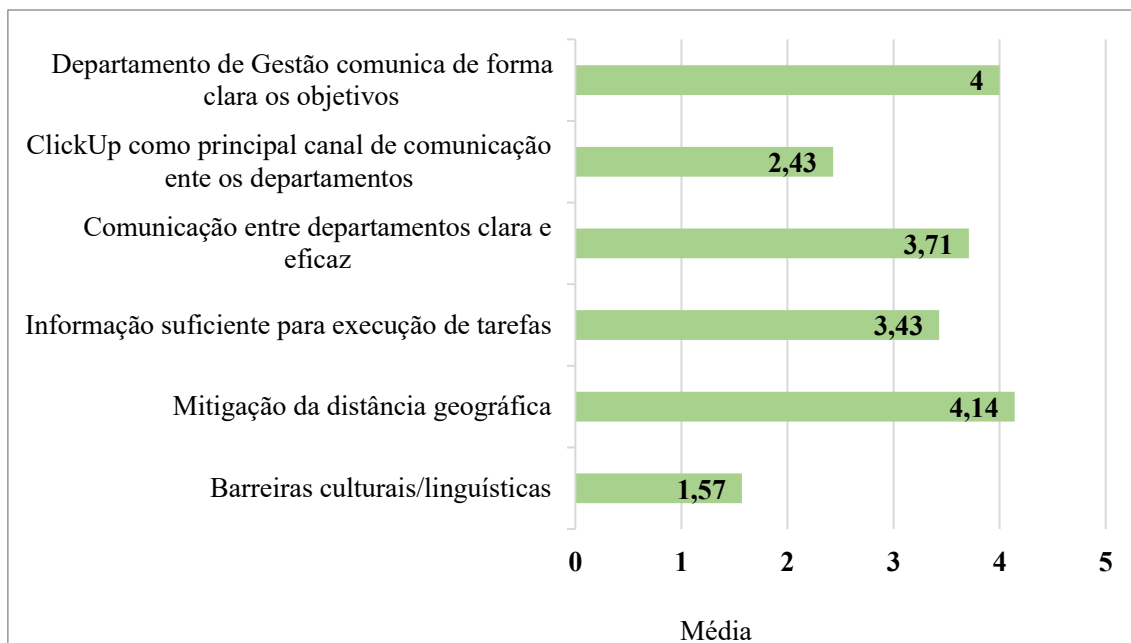


Figura 7- Avaliação das dimensões analisadas referentes à Comunicação Organizacional

Quando os inquiridos são questionados “Com que frequência precisa refazer tarefas devido a falhas de comunicação entre os departamentos?” (Q25), os resultados revelam uma distribuição variada de respostas. Três colaboradores responderam “Às vezes”, dois “Nunca”, um “Raramente” e um “Sempre”, evidenciando perspectivas distintas (Figura 8).

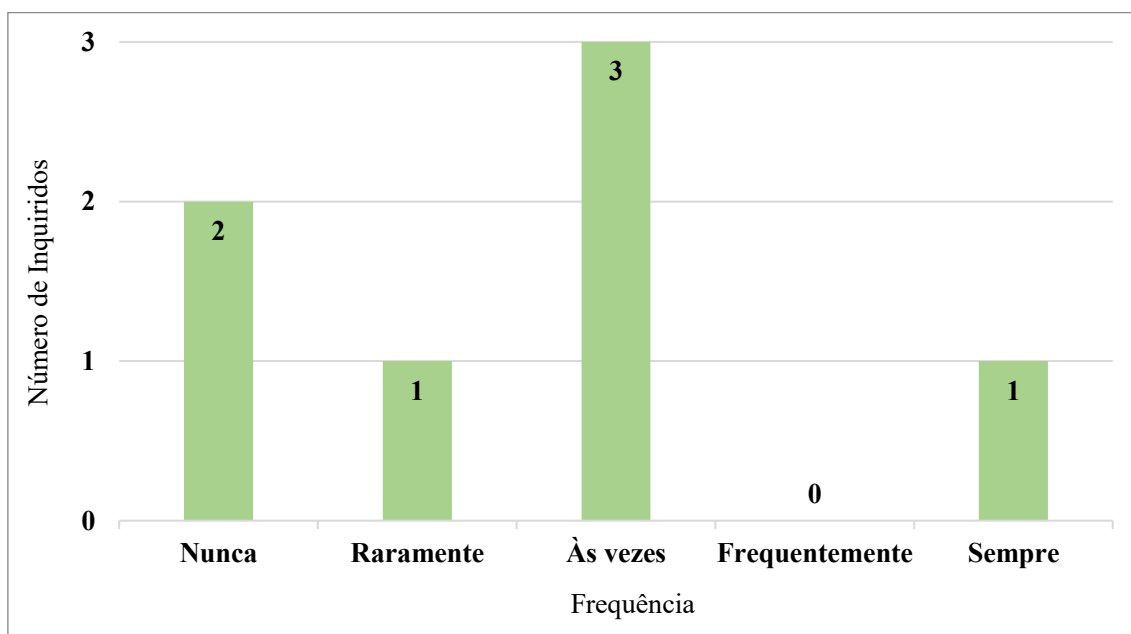


Figura 8- Frequência de repetição de tarefas por falhas de comunicação interdepartamental

Neste seguimento, é também importante compreender se as falhas de comunicação geram a necessidade de pedidos de esclarecimentos adicionais ao Departamento de Gestão por informação incompleta ou pouco clara no ClickUp.

Perante a afirmação 'Frequentemente preciso pedir esclarecimentos ao Departamento de Gestão porque a informação no ClickUp é incompleta ou pouco clara' (Q26), a média obtida foi de 3,00, evidenciando uma forte divergência de perspetivas. A maioria atribuiu uma pontuação baixa (1 e 2), contudo, dois colaboradores atribuem o valor máximo (5), o que, analisado em conjunto com os resultados da pergunta “Com que frequência precisa refazer tarefas devido a falhas de comunicação entre os departamentos?” (Q25), sugere que ambas as situações decorrem da insuficiência de informação disponível no ClickUp para a execução autónoma das tarefas.

Ainda relacionadas com a secção de Comunicação Organizacional, as respostas abertas permitiram aprofundar as perceções dos membros do Departamento Operacional.

As dificuldades identificadas pelos inquiridos concentram-se em três dimensões principais: insuficiência de contexto nas tarefas, dispersão da comunicação por múltiplos canais e demora na obtenção de respostas. Em concreto, foram identificadas as seguintes dificuldades:

- Tarefas criadas sem contexto suficiente, ausência de checkpoints e falta de documentação de suporte, como links, workflows e acessos a plataformas de clientes;
- Atraso nas respostas do Departamento de Gestão às dúvidas colocadas no ClickUp;
- Uso simultâneo de múltiplos canais, tais como o ClickUp e Slack, gerando dispersão comunicacional;
- Ausência de um trilha de decisão que permita, com registo de todas as informações importantes, compreender o racional subjacente às escolhas feitas em cada projeto;
- Utilização inconsistente do ClickUp nos projetos de desenvolvimento de software à medida.

Relativamente às melhorias concretas que poderiam ser implementadas, os inquiridos sugeriram as seguintes:

- Implementação de modelos de tarefa obrigatórios que garantam o preenchimento de contexto, objetivos e acessos antes da criação;

- Criação de campos personalizados fixos para centralizar *links* de *workflows* e acessos a plataformas de clientes;
- Configuração de alertas automáticos para tarefas sem resposta no próprio dia;
- Adoção de um protocolo de notificações que reduza o ruído e obrigue ao uso de menções diretas apenas quando necessário;
- Melhoria no sistema de priorização de tarefas para clarificar o que é mais urgente em cada momento;
- Registo sistemático do progresso dos projetos para evitar trabalho redundante;
- Interface mais limpa e simplificada no ClickUp.

A análise dos resultados permite concluir que a Comunicação Organizacional mediada pelo ClickUp é percecionada de forma globalmente positiva, destacando-se a mitigação da distância geográfica e a clareza na transmissão de orientações estratégicas. Contudo, a coexistência com outros canais fragiliza a centralização da informação e a rastreabilidade das decisões. As fragilidades identificadas não decorrem de limitações técnicas do sistema, mas da ausência de práticas padronizadas de registo e atualização, aspeto este que poderá ser melhorado a nível interdepartamental.

9 Discussão dos Resultados

A presente discussão tem como finalidade a interpretação dos resultados obtidos através das três técnicas de recolha de dados utilizadas e a sua análise na articulação com o quadro teórico construído no decorrer da revisão da literatura.

A análise organiza-se em torno dos três eixos estruturantes da investigação: Sistemas de Informação, Gestão da Informação e Comunicação Organizacional, procurando a identificação de convergências e divergências entre as diferentes fontes de recolha de dados e a forma como o Sistema de Informação, utilizado a nível interdepartamental, dá suporte às práticas de gestão da informação e aos fluxos comunicacionais no seio da organização em estudo.

Os dados recolhidos convergem para a caracterização do ClickUp como um sistema com uma estrutura formal robusta, cuja eficiência é condicionada pelo tempo em uso na organização. Como defendido por Albertin (1996), a implementação de um Sistema de Informação possui características únicas inerentes ao cenário organizacional e ao momento em que ocorre, não sendo possível replicar processos de forma idêntica entre

diferentes empresas. Esta visão é complementada por Oliveira (2024), que sublinha que a adoção de tecnologia em pequenas empresas representa uma transformação operacional e cultural profunda que exige tempo para a consolidação das práticas, rotinas e formas padronizadas de utilização. Assim, os padrões de irregularidade e a persistência de canais informais identificados nos dados não devem ser interpretados como falhas estruturais, mas como manifestações esperadas de um processo de apropriação ainda em curso.

No domínio dos Sistemas de Informação, existe um alinhamento entre as três fontes de recolha de dados relativamente ao papel atribuído ao ClickUp na organização. Os dados recolhidos na pesquisa documental revelaram a existência de uma arquitetura pensada de forma a suportar o fluxo de trabalho, arquitetura essa pensada de forma a sustentar a comunicação e a gestão da informação. Tais evidências são também identificadas no decorrer das entrevistas, nas quais a *Project Manager* descreve o sistema como o centro operacional e o ponto de verdade da equipa, e o *Tech Lead* o classifica como a espinha dorsal da organização. Também os dados aferidos do questionário reforçam esta perceção, com a totalidade dos inquiridos a reconhecer o ClickUp como o principal Sistema de Informação utilizado a nível organizacional.

Porém, quando a análise se aprofunda para além do reconhecimento formal do sistema, surgem tensões entre as diferentes perspetivas dos intervenientes, que revelam leituras distintas sobre o papel e a eficácia do sistema na organização. Dentro do Departamento de Gestão tal divergência é denotada quando a *Project Manager* atribui ao ClickUp o papel de repositório central de informação, o *Tech Lead* admite a existência de fugas de informação para o Slack e em reuniões informais, realidade validada pelos resultados do questionário, onde o ClickUp não é consensualmente visto como o canal principal de comunicação pelos membros do Departamento Operacional.

Neste sentido, e contrariamente ao que Laudon e Laudon (2023) defendem como condição de eficiência de um Sistema de Informação, as dimensões organizacionais, tecnológicas e de gestão não se encontram alinhadas na organização em estudo, o que compromete a coordenação que o sistema deveria proporcionar. Neste enquadramento, Assaka et al. (2025) salientam ainda que a eficácia de um Sistema de Informação não depende apenas da sua existência, mas da forma como é efetivamente utilizado, verificando-se que, na organização em estudo, as práticas definidas ainda não são seguidas de forma consistente por todos os intervenientes.

Relativamente à Gestão da Informação, os dados revelam a existência dum sistema marcadamente centralizado no Departamento de Gestão. Assim, a pesquisa documental demonstrou que a produção de conhecimento formal no espaço *Company Wiki* é da responsabilidade exclusiva do referido departamento, sem que existam contributos registados dos membros do Departamento Operacional. Tal assimetria é confirmada no decorrer das entrevistas, onde os membros do Departamento de Gestão admitem que o conhecimento produzido tende a ficar retido em cada colaborador, sem que seja formalizado ou partilhado, o que pode comprometer a sua transformação em conhecimento registado e acessível a todos os membros da organização.

Os resultados obtidos divergem parcialmente do modelo de Choo (2006), uma vez que, embora exista uma infraestrutura tecnológica formalizada, a criação coletiva de conhecimento ainda não se encontra consolidada, na medida em que a participação ativa de todos os intervenientes no ciclo de vida da informação permanece ainda limitada. Apesar de os membros do Departamento Operacional demonstrarem no questionário uma elevada consciência sobre o seu papel na gestão da informação, as avaliações relativas à atualização e fiabilidade dos dados registados no sistema contrastam com essa mesma consciência, o que evidencia um desfasamento entre a intenção declarada e a prática efetiva.

Neste enquadramento e, tal como sugerem Davenport e Prusak (1998), a eficácia informacional depende do equilíbrio entre o ambiente organizacional e as pessoas que dele fazem parte, evidenciando que o investimento tecnológico atual necessita de ser acompanhado por uma cultura que valorize o registo sistemático e minimize o risco de fragmentação do conhecimento organizacional.

Por fim, no domínio da Comunicação Organizacional, sendo este um dos eixos centrais da presente investigação, os resultados obtidos evidenciam que o ClickUp desempenha um papel estruturante na comunicação interdepartamental, funcionando como o principal canal de registo e circulação de informação entre os dois departamentos.

Os dados obtidos através da pesquisa documental demonstraram que os fluxos interdepartamentais se materializam, sobretudo, através de comentários e atualizações registados nas tarefas, embora a sua regularidade dependa, em grande medida, da iniciativa do Departamento de Gestão. Ainda assim, os dados do questionário atribuem uma avaliação positiva à comunicação mediada pelo sistema.

Este papel torna-se ainda mais relevante quando considerada a dispersão geográfica dos departamentos entre Portugal e o Brasil, contexto no qual a existência de um sistema centralizado se revela determinante para a centralização e atualização da informação, de forma regular.

No entanto, identifica-se uma barreira na intermediação da informação. A pesquisa documental e as entrevistas convergem, ao demonstrar que o Departamento de Gestão atua como intermediário exclusivo na relação com os clientes, filtrando a informação que chega ao Departamento Operacional, o que gera dependência e ruído comunicacional, conforme reconhecido pelo próprio *Tech Lead*.

Neste sentido, e contrariamente ao que Santos e Valentim (2014) defendem sobre a importância da gestão equilibrada dos fluxos formais e informais, a organização revela uma assimetria entre os dois tipos de fluxo, na medida em que parte das decisões e comunicações relevantes circulam fora do ClickUp, comprometendo a rastreabilidade necessária para a coordenação interdepartamental.

Já a análise das dificuldades identificadas no questionário, como a insuficiência de contexto nas tarefas e a dispersão da informação por múltiplos canais, revela a existência de divergências entre a percepção da *Project Manager* e a realidade de quem executa o trabalho operacional. Enquanto a *Project Manager* considera a informação disponibilizada como suficiente, uma parte considerável do Departamento Operacional indica a necessidade recorrente de pedidos de esclarecimentos adicionais devido a informações incompletas.

Neste enquadramento, o desfasamento entre as perspetivas dos elementos dos dois Departamentos é enquadrado por Rego (2022) como uma barreira humana decorrente de diferentes quadros de referência e de percepção seletiva, com implicações diretas na ocorrência de trabalho redundante e falhas de sincronização. Neste sentido, e como defende Beal (2004), o registo sistemático da informação constitui uma condição essencial para a tomada de decisão eficaz, pelo que a ausência do registo das informações completas no ClickUp agrava as lacunas comunicacionais identificadas.

Em síntese, os resultados obtidos permitem concluir que o ClickUp dá suporte à gestão da informação e à comunicação interdepartamental, ao fornecer uma infraestrutura que possibilita a centralização da informação e a organização dos fluxos comunicacionais, assegurando a circulação de informação entre os dois departamentos. Contudo, tal suporte

revela-se predominantemente operacional, ficando aquém do que seria necessário para sustentar a dimensão estratégica e a construção de conhecimento coletivo.

A organização dispõe de uma base estrutural sólida, mas o desafio que se coloca não é meramente tecnológico, uma vez que existem lacunas no ambiente cultural organizacional. Deste modo, revela-se importante a adoção de práticas de registo sistemático e padronizado, bem como a promoção de práticas de partilha de informação coletiva. É também importante que a implementação plena do Sistema de Informação seja encarada como uma prioridade organizacional, na medida em que só através de uma utilização consistente e partilhada por todos os intervenientes será possível transformar o ClickUp num verdadeiro repositório de conhecimento coletivo e num suporte efetivo à coordenação interdepartamental.

10 Recomendações e oportunidades de melhoria

Os resultados obtidos ao longo da investigação permitem identificar um conjunto de pontos de melhoria e oportunidades associados ao uso do ClickUp enquanto Sistema de Informação utilizado a nível colaborativo. O propósito de tais indicações é a potencialização do ClickUp nos eixos da Gestão da Informação e nos fluxos comunicacionais interdepartamentais.

Uma primeira recomendação prende-se com a necessidade de formalização das práticas de registo no ClickUp. A investigação evidenciou que uma parte significativa das decisões e comunicações relevantes circulam fora do ClickUp, através do Slack e de reuniões informais, sem que seja efetuado o registo digital de tais comunicações. A definição de orientações claras sobre o que deve obrigatoriamente ser registado no sistema, nomeadamente decisões de projeto, alterações de tarefas e comunicações com clientes, reduziria a dependência da memória individual e reforçaria a rastreabilidade dos processos interdepartamentais. Ora, esta sugestão alinha-se com uma boa prática de Gestão da Informação, nomeadamente com a produção da informação que, sendo disponibilizada e partilhada no sistema de informação possibilitará uma comunicação mais eficiente, por parte dos seus utilizadores.

Uma segunda oportunidade de melhoria relaciona-se com a padronização da produção de conhecimento organizacional e na participação ativa de todos os intervenientes. A pesquisa documental demonstrou que o espaço *Company Wiki* é alimentado exclusivamente pelo Departamento de Gestão, o que cria uma assimetria informacional

na produção de conhecimento. O incentivo e a estruturação das práticas de produção e documentação de processos técnicos, soluções desenvolvidas e aprendizagens adquiridas constituiria um contributo relevante para a construção de um repositório de conhecimento mais robusto.

Uma terceira recomendação relaciona-se com a necessidade de revisão do modelo de intermediação da informação com os clientes. O facto de os elementos do Departamento de Gestão atuarem como filtro exclusivo da informação que chega aos membros do Departamento Operacional gera ruído comunicacional e atrasos na clarificação de requisitos ou informações relevantes para a execução de tarefas operacionais. A criação de mecanismos que permitam ao Departamento Operacional aceder a contexto adicional de forma autónoma, caso seja necessário, sem que para tal necessitem de depender exclusivamente da mediação do Departamento de Gestão, poderia contribuir para a redução de trabalho redundante e para o aumento da eficiência dos fluxos comunicacionais interdepartamentais.

Por fim, a implementação de um processo de revisão periódico da utilização do ClickUp onde sejam auscultadas as práticas e o seguimento do padrões exigidos, permitiria a avaliação regular da qualidade dos processos definidos.

Retomando a questão de investigação que orientou este estudo, "De que forma o Sistema de Informação utilizado por uma pequena empresa da área da consultoria em Inteligência Artificial dá suporte à gestão da informação e à comunicação interdepartamental?", os resultados obtidos permitem responder que esse suporte é predominantemente estrutural e operacional, centralizando fluxos de trabalho e informação, sem que se traduza, ainda, numa dimensão estratégica. O principal desafio identificado não é tecnológico, mas cultural, residindo na consistência das práticas de utilização do sistema por parte de quem dele faz uso.

A presente dissertação procurou compreender de que forma um Sistema de Informação, utilizado a nível colaborativo, pode suportar a Gestão da Informação e os fluxos comunicacionais interdepartamentais num ambiente de uma pequena empresa. Ao longo do estudo, evidenciou-se que a resposta a esta questão não reside apenas na ferramenta utilizada, mas sim nas práticas que se desenvolvem, nas pessoas que dele fazem uso e na cultura organizacional. Tais fatores moldam a forma como o Sistema de Informação é utilizado no quotidiano organizacional.

Os resultados permitem concluir que o Sistema de Informação, utilizado a nível colaborativo, cumpre a função estruturante para a qual foi adotado, uma vez que centraliza a informação, organiza os fluxos de trabalho e permite que exista uma comunicação fluida entre dois departamentos, geograficamente dispersos. Contudo, tal suporte revela-se predominantemente operacional. A investigação demonstrou que a eficiência do sistema depende, em grande medida, da disciplina individual de cada colaborador e não de procedimentos estabelecidos para a sua utilização. Como concluiu o próprio *Tech Lead*, o ClickUp é tão bom quanto o rigor com que é alimentado.

Já na esfera da Gestão da Informação, os resultados revelaram um sistema centralizado, com a produção de conhecimento organizacional concentrada no Departamento de Gestão. O conhecimento técnico gerado pelo Departamento Operacional tende a permanecer individual, sem que seja formalizado ou registado no sistema, o que fragiliza a memória organizacional. Também a ausência de práticas padronizadas de registo compromete a fiabilidade da informação e a sua recuperação a longo prazo.

No domínio da Comunicação Organizacional, o sistema demonstrou ser um instrumento de coordenação interdepartamental, assente sobretudo numa comunicação unidirecional, na medida em que a comunicação do Departamento Operacional é predominantemente

reativa, respondendo às orientações do Departamento de Gestão sem iniciativa autónoma de registo. Esta dinâmica encontra-se diretamente relacionada com fragilidades na produção da informação, uma vez que as lacunas de contexto na informação transferida entre departamentos originam ciclos de esclarecimento que consomem tempo e atenção, gerando trabalho redundante que poderia ser evitado.

A investigação evidenciou, ainda, que uma parte significativa das decisões relevantes circula fora do sistema, sem que seja deixado um rasto digital de informação sobre as mesmas, o que compromete a rastreabilidade e a transparência dos processos definidos a nível interdepartamental.

A ideia central que atravessa toda a investigação é a de que a tecnologia não resolve o que a organização ainda não definiu. Um Sistema de Informação é, antes de mais, um espelho das práticas de quem o utiliza. Quando tais práticas são inconsistentes, o sistema digitaliza a inconsistência. Quando são sólidas e partilhadas, o sistema amplifica a sua eficácia. O desafio que se coloca a esta organização, e a muitas outras em contextos semelhantes, não é tecnológico, mas cultural, sendo a cultura organizacional o ponto de partida para qualquer transformação efetiva.

Do ponto de vista académico, esta investigação visou contribuir para a literatura relacionada com a adoção de sistemas colaborativos em pequenas empresas, reforçando que a eficácia de um Sistema de Informação não pode ser dissociada do contexto organizacional, dos comportamentos dos seus utilizadores e do grau de maturidade da sua adoção. Para a prática organizacional, os resultados fornecem um diagnóstico concreto e eventualmente replicável para outras empresas de pequena dimensão.

Neste seguimento, a investigação cumpriu o objetivo geral definido: compreender de que forma o Sistema de Informação utilizado por uma pequena empresa da área da consultoria em Inteligência Artificial dá suporte à gestão da informação e à comunicação interdepartamental. A triangulação entre a pesquisa documental, as entrevistas e o questionário contribuiu para uma maior robustez dos resultados e permitiu operacionalizar os objetivos específicos definidos: o primeiro foi cumprido no Capítulo I, através da revisão da literatura; o segundo concretizou-se pela análise da estrutura do sistema, das práticas de gestão da informação, dos fluxos comunicacionais e da sua articulação em contexto interdepartamental; e o terceiro foi respondido através da

identificação de pontos de melhoria e oportunidades associados ao sistema, apresentados no ponto 10.

No entanto, foram sentidas limitações, tais como o facto de o ClickUp ter sido adotado há apenas dois meses, o que impede uma leitura da maturidade das práticas a longo prazo. Dado que a amostra coincide com o universo em estudo, os resultados refletem a totalidade da população analisada, embora a dimensão reduzida da organização e o foco num único estudo de caso não permitam generalizações. Ainda assim, este estudo de caso deve ser entendido como uma investigação exploratória que traz benefícios para a organização, na medida em que o fenómeno não havia sido previamente estudado, permitindo identificar aspetos positivos, pontos de melhoria e oportunidades de otimização do Sistema de Informação adotado e da comunicação organizacional interdepartamental.

Considera-se pertinente que, em investigações futuras, sejam realizados estudos longitudinais que acompanhem a evolução das práticas após um ano ou mais de utilização do sistema, permitindo avaliar a sedimentação das rotinas e o impacto das mesmas na maturidade de adoção. Seria igualmente relevante explorar de que forma pequenas e médias empresas podem adotar competências e comportamentos técnicos, com recurso à inteligência artificial, que permitam a automatização de processos internos de gestão da informação, visando a redução da dependência da disciplina individual de cada utilizador de um Sistema de Informação e promovendo a utilização mais consistente do mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albertin, A. L. (1996). Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 36(3), 61–69. <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38112>
- Almeida, F. T. (2014). Tecnologias da Comunicação Digital interna nas organizações. *Revista Multiplicidades*, 5(5), 15–30. <https://doi.org/10.59237/multipli.v5i5.58>
- Almeida, N. M. dos S., Zevute, N. M. F., & Gonçalves, B. F. (2024). Uso das tecnologias digitais na comunicação organizacional: desafios e oportunidades. *Revista Eletrônica de Investigação e Desenvolvimento*, 1(15), 12. <https://doi.org/10.70634/reid.v1i15.375>
- Alturas, B. (2022). *Introdução aos Sistemas de Informação* (2.^a ed.). Edições Sílabo.
- Alves, F. R. (2024). *Comunicação Interna Digital em um contexto da hibridização do trabalho: estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UCB. <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3627>
- Assaka, A. M., de Matos, E. R., Funchal, T. V., & Fernandes, S. (2025). Fluxos Comunicacionais e Integração Organizacional: Uma análise a partir de um estudo aplicado. *Revista On-Line IDD*, 3(9), 43–48. <https://revista.idd.edu.br/file-repository/revistaArtigo/revistaEdicao9/Assaka, Fernandes, Reolon e Matos. Fluxos comunicacionais e integracao organizacional.pdf>
- Baptista, J. P., Varajão, J., & Moreira, F. (2013). Função Sistemas de Informação nas organizações: realidade, desafios e oportunidades do uso de arquiteturas empresariais. In *Novas Tendências em Marketing Intelligence* (pp. 155–169). Edições Almedina. <https://hdl.handle.net/1822/26252>
- Bastos, J. E. de S., Sousa, J. M. de J., Silva, P. M. N. da, & Aquino, R. L. de. (2023). O uso do questionário como ferramenta metodológica: potencialidades e desafios. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, 5(3), 623–636. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636>
- Beal, A. (2004). *Gestão Estratégica da Informação*. Editora Atlas.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. http://misq.umn.edu/misq/article-pdf/37/2/471/2328/8_si_dbs_introduction.pdf

- Braga, A. (2000). A Gestão da Informação. *Millenium*, (19).
http://www.ipv.pt/millenium/Millenium_19.htm
- Branski, R. M., Franco, R. A. C., & Lima Junior, O. F. (2010). Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. *XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte*.
https://www.researchgate.net/publication/277598822_Metodologia_de_estudo_de_casos_aplicada_a_logistica
- Castro, E. de, & Oliveira, U. T. V. de. (2023). A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. *Entretextos*, 22(3), 25–45.
<https://doi.org/10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45>
- Chaffey, D., & Wood, S. (2005). *Business information management: Improving performance using information systems*. Pearson Education.
- Choo, C. W. (2006). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* (E. Rocha, Trad.). Editora Senac São Paulo.
- Colombo, G. G. (2022). *Gestão da Informação em contexto organizacional: Um estudo de caso de micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecção* [Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista]. Repositório Institucional UNESP.
<http://hdl.handle.net/11449/234634>
- Comissão Europeia. (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003/361/CE)*. Jornal Oficial da União Europeia.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação* (B. S. Abrão, Trad.). Futura.
- Davis, G. B. (2003). Management Information Systems (MIS). In A. Ralston, E. D. Reilly, & D. Hemmendinger (Eds.), *Encyclopedia of Computer Science* (pp. 1070–1077). John Wiley and Sons.

Dias, C. A. (2001). Portal corporativo: conceitos e características. *Ciência da Informação*, 30(1), 50–60. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652001000100007>

Elgeddawy, M., & Abouraia, M. (2024). Pragmatism as a research paradigm. In *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (pp. 71–74). Academic Conferences International Limited. <https://doi.org/10.34190/ecrm.23.1.2444>

Fermann, A. C., Lima, A. P., & Chardulo, S. M. I. (2020). Gestão da Informação: desafios e competências para preservação digital. *Prisma.com*, (44), 123–144. <https://doi.org/10.21747/16463153/44a7>

Filippo, D., Pimentel, M., & Wainer, J. (2011). Metodologia de pesquisa científica em sistemas colaborativos. In M. Pimentel & H. Fuks (Eds.), *Sistemas Colaborativos* (pp. 379–404). Campus/Elsevier. https://www.researchgate.net/publication/321711865_Metodologia_de_pesquisa_cientifica_em_sistemas_colaborativos

Gellerth, K. (2014). *As barreiras na comunicação organizacional*. ESIC – Business & Marketing School. <https://esic.br/wp-content/uploads/2023/04/AS-BARREIRAS-DA-COMUNICACAO-ORGANIZACIONAL-220414.pdf>

Gomes, S. D. P. (2010). *Sistema de Informação como suporte ao Sistema de Gestão da Qualidade* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/5944>

Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2, 1–20. <https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>

Instituto Nacional de Estatística. (2025). *As micro, pequenas e médias empresas representaram 99,9% das empresas não financeiras em Portugal — 2023*. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=724951781&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Janamian, K. (2022). Implementing Cloud Information Systems for Organizational Agility and Competitive Advantage: SaaS Migration. In H. Rahman (Ed.), *Achieving*

Organizational Agility, Intelligence, and Resilience Through Information Systems (pp. 39–71). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4799-1.ch002>

Junior, E. B. L., Oliveira, G. S. de, Santos, A. C. O. dos, & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise Documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, 20(44), 36–51. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>

Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In M. Marchiori (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167–190). Difusão Editora.

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13–24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial* (8.^a ed.). Pearson Educación.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2023). *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital* (17.^a ed.). Pearson.

Manzato, A. J., & Santos, A. B. (2012). A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. IBILCE – UNESP. https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONAR_IOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf

Marques, S. M. S., Oliveira, I. L. de, Soares, C. P. J., Bomfim, L. de P., & Marques, R. F. (2025). Métodos de pesquisa: revisão sistemática, revisão integrativa e pesquisa documental. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 18(2), 01–15. <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-146>

Medrano, J. A. V. (2007). *Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.27.2007.tde-22072009-182251>

Molina, L. G. (2010). Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos. In M. Valentim (Ed.), *Ambientes e Fluxos de Informação* (pp. 123–156). Cultura Acadêmica. https://valentim.pro.br/wp-content/uploads/2023/06/Livro_Ambientes_Fluxos.pdf

- Neto, V. V. G., Santos, R., & Araújo, R. (2017). Sistemas de sistemas de informação e ecossistemas de software: conceitos e aplicações. In B. B. Zarpelão & J. Q. Uchôa (Eds.), *Tópicos em Sistemas de Informação: Minicursos SBSI 2017* (pp. 22–41). Sociedade Brasileira de Computação. <https://doi.org/10.5753/sbc.2179.6.2>
- Nonato, R. D. S., & Aganette, E. C. (2022). Gestão da informação: rumo a uma proposta de definição atual e consensual para o termo. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 27(1), 133–159. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/38428>
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2011). *Management information systems* (10.^a ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Oliveira, H. S. (2024). *Estratégias e desafios na adoção de um sistema de informação em uma pequena empresa* [Trabalho de Conclusão de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Lume Repositório Digital. <http://hdl.handle.net/10183/294699>
- Pessoa, C. R. M., & Estrela, S. (2021). A gestão da informação nas PME: desafios e oportunidades. *Prisma.com*, 46, 80–96. <https://doi.org/10.21747/16463153/46a5>
- Ponjuán, G. D. (2004). Gestión de información. In *Gestión de información* (pp. 95–215). Nuevo Paradigma.
- Rego, A. (2022). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática* (5.^a ed.). Edições Sílabo.
- Ruão, T., Neves, R., & Zilmar, J. (2017). A comunicação organizacional sob a influência tecnológica. In T. Ruão, R. Neves, & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5–12). CECS. <https://hdl.handle.net/1822/54053>
- Salge, E. H. C. N., Oliveira, G. S. de, & Silva, L. S. (2021). Saberes para a construção da Pesquisa Documental. *Revista Prisma*, 2(1), 123–139. <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/47>
- Santos, C. D., & Valentim, M. L. P. (2014). As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(2), 19–33. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17897>

- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U. de, Silva, I. A. P. da, & Ferreira, S. M. S. (2020). O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(2), 655–664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>
- Sarmiento, A. M. T. (2002). *Impacto dos Sistemas Colaborativos nas Organizações* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/277058890_Impacto_dos_sistemas_colaborativos_nas_organizacoes_estudo_de_casos_de_adopcao_e_utilizacao_de_sistemas_workflow
- Sharma, N. (2021). *Information Systems for Management*. Laxmi Publications.
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatorio (OBS*)*, 14(4), 98–118. <https://doi.org/10.15847/obsOBS14420201652>
- Simões, E. A., Navarro, F. F., & Ribeiro, D. (2014). A influência digital na comunicação interna das organizações. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, 7(17), 127–142. <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/1516/1/Artigo%209.pdf>
- Sugahara, C. R., Jannuzzi, C. A. S. C., & Orandi, M. F. (2015). Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional. *Ciencias de la Información*, 46(2), 33–48. <https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2015/vol46/no2/8.pdf>
- Suto, C. S. S., Paiva, M. S., Porcino, C., Silva, D. de O., Oliveira, J. F. de, & Coelho, E. A. C. (2021). Análise de dados em pesquisa qualitativa: aspectos relacionados à triangulação de resultados. *Rev Enferm Contemp.*, 10(2), 241–251. <https://doi.org/10.17267/2317-3378rec.v10i2.3863>
- Tarapanoff, K. (2006). Informação, conhecimento e inteligência em corporações: Relações e Complementaridade. In K. Tarapanoff (Ed.), *Inteligência, informação e conhecimento em corporações* (pp. 19–32). IBICT; UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146980>
- Teles, B. A. W., & Amorim, M. R. L. (2013). Superando dificuldades na implantação dos Sistemas de Informação nas organizações. *Foco*, 6(1). <https://doi.org/10.21902/jbslawjbs.v6i1.100>

Wilson, T. D. (1997). Information behaviour: An interdisciplinary perspective. *Information Processing & Management*, 33(4), 551–572. [https://doi.org/10.1016/S0306-4573\(97\)00028-9](https://doi.org/10.1016/S0306-4573(97)00028-9)

Wilson, T. D. (2006). A Problemática da Gestão do Conhecimento. In K. Tarapanoff (Ed.), *Inteligência, informação e conhecimento em corporações* (pp. 37–55). IBICT; UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146980>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3.^a ed., Vol. 5). SAGE Publications.

Apêndice I – Grelha de Análise da Pesquisa Documental

ID ³	Tipo de Documento	Departamento(s) Envolvido(s)	Análise	Categoria

⁴

³ O ID corresponde ao identificador único atribuído automaticamente pelo ClickUp em cada registo, permitindo a rastreabilidade do documento original no sistema.

⁴ A grelha foi utilizada para análise dos critérios definidos.

Apêndice II – Guião da Entrevista

Nome do colaborador:

Função:

Data de realização da entrevista:

Sistemas de Informação

Os Sistemas de Informação são conjuntos de componentes interrelacionados que recolhem, processam, armazenam e distribuem informação para apoiar a tomada de decisão, o controlo e a coordenação organizacional (Laudon & Laudon, 2004).

1. Como descreve o papel do ClickUp enquanto Sistema de Informação utilizado na organização?
2. De que forma o ClickUp foi estruturado para suportar os processos e atividades quotidianas? Existem critérios definidos para a sua utilização? A adoção do ClickUp foi acompanhada por orientações claras sobre o seu uso?
3. Em que situações o ClickUp não responde às necessidades informacionais da organização? Pode dar exemplos concretos?
4. Quais as principais limitações que identifica na utilização do ClickUp?
5. Em que medida a estrutura do ClickUp facilita o acesso à informação por parte dos colaboradores?
6. Existem situações em que a informação se perde ou não chega a quem deveria? Em que contextos isso ocorre?
7. Pode descrever uma situação concreta em que o uso do ClickUp tenha dificultado o trabalho ou a tomada de decisão?
8. Identifique duas vantagens e duas desvantagens associadas à utilização do ClickUp.

Gestão da Informação

A Gestão da Informação é efetuada a partir de um processo contínuo composto por diferentes etapas que têm como objetivo orientar a forma como a informação é adquirida, organizada, distribuída e utilizada no contexto organizacional. É enfatizada a importância atribuída à informação, devendo esta ser encarada como um recurso estratégico e a sua eficiente organização permite a transformação de dados em

conhecimento e sustenta comportamentos de seleção e execução de ações alinhadas com os objetivos organizacionais (Choo, 2006).

1. De que forma é organizada e distribuída a informação essencial para cada elemento do Departamento Operacional?
2. Existem critérios definidos para o arquivo e eliminação de informação no ClickUp? Se sim, quais?
3. Como é efetuada a atualização da informação quando ocorrem alterações nos projetos ou processos?
4. Em que situações a gestão da informação atual não responde às necessidades da organização? Pode dar exemplos concretos?
5. Quais os principais desafios que identifica na gestão da informação no contexto organizacional?
6. A informação produzida no ClickUp é facilmente recuperável e partilhada entre os colaboradores?
7. Pode descrever uma situação recente em que a gestão ineficiente da informação tenha impactado um projeto ou atividade?
8. Se tivesse de alterar um aspeto crítico na gestão da informação, qual seria e porquê?

Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional é o conjunto de processos, formais e informais, que sustentam a circulação de orientações e informações no interior das organizações, influenciando diretamente a coordenação das atividades e o alinhamento entre os diferentes departamentos (Assaka et al., 2025).

1. Como descreve, na prática, a comunicação interna na organização no dia-a-dia?
2. Denota um padrão nos momentos de falha ou ineficiência da comunicação interna? Se sim, quais?
3. A informação e as orientações do Departamento de Gestão são comunicadas com clareza e em tempo útil aos colaboradores?
4. Como caracteriza a troca de informação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional?
5. Quais os principais desafios na comunicação entre os dois departamentos?

6. Existem diferenças culturais, operacionais ou de contexto que afetam a comunicação entre os departamentos? De que forma?
7. Pode descrever uma situação em que tenha ocorrido uma falha de comunicação com impacto no trabalho ou nos resultados?
8. Na sua perspectiva, a comunicação mediada pelo ClickUp entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional é clara e eficaz? Porquê?
9. Considera que a informação que o Departamento de Gestão disponibiliza no ClickUp é suficiente para que o Departamento Operacional execute as suas tarefas?

Apêndice III – Estrutura do Questionário⁵

Título	Sistemas de Informação e Comunicação Interdepartamental: o ClickUp em contexto organizacional			
Introdução	Este questionário integra a pesquisa desenvolvida no âmbito da dissertação de Mestrado em Informação Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), intitulada: “Sistemas de Informação e comunicação organizacional: Fluxos comunicacionais em contexto interdepartamental”. A pesquisa tem como objetivo compreender de que forma as práticas comunicacionais mediadas pelo ClickUp influenciam a gestão da informação e a comunicação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional no contexto da organização. As respostas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos no âmbito da presente pesquisa. Os dados coletados poderão ainda contribuir para a identificação de oportunidades de melhoria associadas às práticas de gestão da informação e comunicação organizacional. Não há respostas certas ou erradas. O objetivo é compreender a experiência real de uso do ClickUp na rotina de trabalho. 🕒 O preenchimento do questionário leva aproximadamente 10 minutos. Para qualquer informação adicional, entre em contato com Flávia Araújo através do e-mail: 2160903@iscap.ipp.pt Obrigada pela colaboração!			
DM⁶	Perguntas	Objetivo	Tipo de Pergunta	Autores
Sociodemográficas	Q1- Função desempenhada no Departamento Operacional	Identificação do perfil do inquirido	Fechada (lista de opções) ○ Desenvolvimento de software à medida ○ Desenvolvimento de automações	
	Q2- Há quanto tempo trabalha na organização? ⁷	Identificação do perfil do inquirido	Fechada (intervalos) ○ Menos de 6 meses ○ 6 meses a 1 ano	
	Q3- Grau de escolaridade	Identificação do perfil do inquirido	Fechada (lista de opções) ○ Ensino Secundário	

⁵ As questões encontram-se escritas em português do Brasil, uma vez que os elementos do Departamento Operacional residem todos no país em questão e, possuem também, cidadania brasileira. A adaptação foi efetuada, visando facilitar a compreensão das questões.

⁶ A sigla diz respeito à dimensão da investigação que será analisada.

⁷ Intervalos limitados a um máximo de um ano dado que o Departamento Operacional foi constituído no início de 2025.

			☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutorado	
Sistemas de Informação	Conceito de Sistema de Informação Os Sistemas de Informação são conjuntos de componentes interrelacionados que recolhem, processam, armazenam e distribuem informação para apoiar a tomada de decisão, o controlo e a coordenação organizacional (Laudon & Laudon, 2004). A eficiência de um Sistema de Informação depende da forma como é apropriado pelos utilizadores e integrado nas rotinas organizacionais (Assaka et al., 2025).			
	Q4- Reconhece o ClickUp como o principal Sistema de Informação (SI) utilizado pela organização?	Avalia o grau de consciência dos utilizadores sobre o papel do ClickUp enquanto SI da organização	Fechada (Sim / Não) ☐ Sim ☐ Não	Laudon e Laudon (2004) Gomes (2010) Sarmiento (2002)
	Q5- Caso tenha respondido não à questão anterior, identifique o principal Sistema de Informação (SI) utilizado pela organização	Avalia se poderá existir um outro SI utilizado.	Aberta (campo de texto livre)	Laudon e Laudon (2004) Gomes (2010) Sarmiento (2002)
	Q6- Com que frequência utiliza o ClickUp no seu trabalho diário?	Avalia o grau de integração do SI na atividade operacional, aferindo a componente comportamental que antecede a perceção.	Escala de frequência ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Diariamente	Alturas (2022) Laudon e Laudon (2023) Teles e Amorim (2013)
	Q7- Utilizo o ClickUp para: (selecione todas as opções aplicáveis) ☐ Gestão de tarefas ☐ Comunicação com o Departamento de Gestão ☐ Comunicação com o Departamento	Identifica as funcionalidades efetivamente utilizadas e se o SI é mobilizado para a dimensão interdepartamental.	Fechada (<i>checkbox</i> de múltipla escolha)	Alturas (2022) Laudon e Laudon (2004) Chaffey e Wood (2005)

	Operacional ☐ Compartilhamento de documentos e informações ☐ Acompanhamento de projetos ☐ Outra (qual?)			
	Q8- O meu trabalho depende diretamente do ClickUp para ser executado.	Reflete a centralidade do SI no suporte à atividade operacional, complementando a frequência de uso.	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Baptista et al. (2013) Assaka et al. (2025)
	Q9- A estrutura atual do ClickUp facilita a organização e o compartilhamento de informação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional.	Avalia se o SI suporta a Gestão da Informação e a comunicação em contexto interdepartamental	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Alturas (2022) Assaka et al. (2025) Laudon e Laudon (2023)
	Q10- [INVERTIDA] Tenho dificuldade em localizar a informação de que necessito no ClickUp.	Mede a dificuldade de acesso à informação no SI	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Laudon e Laudon (2004) Assaka et al. (2025) Molina (2010)
	Q11- A adoção do ClickUp foi acompanhada por orientações claras sobre o seu uso.	Avalia se a integração do SI foi acompanhada de formação dos utilizadores.	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Assaka et al. (2025) Molina (2010) Laudon e Laudon (2023)
Gestão da Informação	Conceito de Gestão da Informação A Gestão da Informação pode ser entendida como o processo responsável pela gestão do ciclo de vida da informação no ambiente organizacional (Nonato & Aganette, 2022), assegurando que a informação adequada chegue às pessoas certas, no momento e nos formatos apropriados (Choo, 2006).			

	Q12- No seu dia a dia, tem consciência de que gere informação no ClickUp, por exemplo, ao registrar, consultar ou compartilhar conteúdos relacionados com o seu trabalho?	Avalia o grau de consciência dos utilizadores sobre as suas próprias práticas de gestão da informação no sistema	Fechada (Sim / Não) ○ Sim ○ Não	Choo (2006) Nonato e Aganette (2022)
	Q13- Na execução das minhas tarefas, recorro à informação disponível no ClickUp.	Avalia o comportamento dos utilizadores face à informação disponível no SI	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Choo (2006) Davenport e Prusak (1998) Wilson (1997)
	Q14- [INVERTIDA] Quando a informação de que necessito não está disponível no ClickUp, tenho dificuldade em executar as minhas tarefas.	Mede o impacto da ausência de informação na execução operacional	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Choo (2006) Braga (2000) Davenport e Prusak (1998)
	Q15- A informação disponível no ClickUp está atualizada e é confiável.	Avalia a qualidade e fiabilidade da informação disponível no SI em contexto interdepartamental	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Davenport e Prusak (1998) Sugahara et al. (2015) Ponjuán (2004)
	Q16- A informação relevante para o meu trabalho é compartilhada no ClickUp no prazo adequado.	Avalia se a informação é distribuída atempadamente no SI às pessoas certas	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Choo (2006) Braga (2000) Tarapanoff (2006)
	Q17- Existe na organização práticas de registo padronizado e sistemático da informação produzida no ClickUp.	Avalia se o registo e preservação da informação no SI asseguram a sua reutilização e acessibilidade	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Pessoa e Estrela (2021) Choo (2006) Fermann et al. (2020)

Comunicação Organizacional	Conceito de Comunicação Organizacional A Comunicação Organizacional é o conjunto de processos, formais e informais, que sustentam a circulação de orientações e informações no interior das organizações, influenciando diretamente a coordenação e o alinhamento entre departamentos (Assaka et al., 2025).			
	Q18- Considera que na sua organização existe uma comunicação coordenada entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional?	Avalia a percepção dos utilizadores sobre a coordenação comunicacional entre departamentos	Fechada (Sim / Não) ☐ Sim ☐ Não	Assaka et al. (2025) Kunsch (2006)
	Q19- Caso tenha respondido Não à questão anterior, descreva brevemente o que, na sua perspectiva, compromete a coordenação comunicacional entre os dois departamentos.	Identifica os fatores que comprometem a coordenação comunicacional entre os departamentos	Aberta (campo de texto livre)	Assaka et al. (2025) Kunsch (2006)
	Q20- O Departamento de Gestão comunica de forma clara os objetivos e orientações estratégicas através do ClickUp.	Avalia se os fluxos comunicacionais suportam a dimensão estratégica da comunicação organizacional	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Kunsch (2018) Santos e Valentim (2014) Cornelissen (2004)
	Q21- Com que frequência comunica com o Departamento de Gestão através do ClickUp?	Indica a frequência da comunicação interdepartamental mediada pelo SI	Escala de frequência ☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre	Assaka et al. (2025) Kunsch (2006) Medrano (2007)
	Q22- O ClickUp é o principal canal de comunicação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional?	Identifica se o SI é o canal central da comunicação interdepartamental ou coexiste com canais não formalizados	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Assaka et al. (2025) Kunsch (2006) Rego (2022)

	Q23- A comunicação mediada pelo ClickUp entre os departamentos é clara e eficaz.	Avalia a qualidade dos fluxos comunicacionais interdepartamentais mediados pelo SI	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Kunsch (2018) Simões et al. (2014) Almeida et al. (2024)
	Q24- Recebo no ClickUp informação suficiente do Departamento de Gestão para executar as minhas tarefas.	Avalia se os fluxos comunicacionais do SI são suficientes para suportar a execução das tarefas do Departamento Operacional	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Davenport e Prusak (1998) Braga (2000) Choo (2006)
	Q25- Com que frequência precisa refazer tarefas devido a falhas de comunicação entre os departamentos?	Indicador das falhas nos fluxos comunicacionais interdepartamentais e do seu impacto na eficiência operacional	Escala de frequência ○ Nunca ○ Raramente ○ Às vezes ○ Frequentemente ○ Sempre	Assaka et al. (2025) Medrano (2007) Rego (2022)
	Q26- Frequentemente preciso pedir esclarecimentos ao Departamento de Gestão porque a informação no ClickUp é incompleta ou pouco clara.	Indica o ruído comunicacional e a insuficiência informacional nos fluxos interdepartamentais do SI	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Medrano (2007) Rego (2022) Assaka et al. (2025)
	Q27- A distância geográfica entre os departamentos é mitigada pelo uso do ClickUp como Sistema de Informação colaborativo.	Avalia se o SI reduz as barreiras comunicacionais impostas pela dispersão geográfica	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Rego (2022) Silva et al. (2020) Medrano (2007)
	Q28- As diferenças culturais e/ou linguísticas entre os departamentos constituem uma barreira à comunicação eficaz através do ClickUp	Avalia a perceção dos inquiridos sobre barreiras comunicacionais linguísticas e culturais.	Escala de Likert (1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	Rego (2022) Medrano (2007) Gellerth (2014)

	Q29- Indique até três principais dificuldades que encontra na comunicação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional através do ClickUp.	Identifica e hierarquiza as principais barreiras comunicacionais no contexto interdepartamental	Aberta (resposta limitada a 3 itens) 1. ____ 2. ____ 3. ____	Medrano (2007) Rego (2022)
	Q30- Na sua opinião, que melhorias concretas poderiam ser implementadas no ClickUp ou nos processos comunicacionais da organização para tornar a comunicação entre os departamentos mais eficaz?	Recolha de sugestões operacionais diretamente dos utilizadores, contribuindo para a identificação de oportunidades de melhoria associadas ao SI	Aberta (campo de texto livre)	Kunsch (2018) Almeida et al. (2024)

Apêndice IV – Grelha de Análise da Pesquisa Documental após recolha e análise

ID	Tipo de Documento	Departamento(s) Envolvido(s)	Análise	Categoria
Wiki-SGF	Documento Wiki	Gestão	Estabelece os 11 estados do espaço de projetos, os critérios de transição e os responsáveis por cada mudança, incluindo dois automatismos que intervêm nas fases de Scoping e de Ready to Start.	Estrutura do ClickUp, Práticas de Gestão da Informação
Wiki-OVW	Documento Wiki	Gestão	Descreve o propósito do Automations Teamboard, o ciclo de desenvolvimento, os campos personalizados e as automações de IA integradas.	Estrutura do ClickUp, Práticas de Gestão da Informação
Wiki-AIS	Documento Wiki	Gestão	Define o processo de produção do relatório de estratégia de IA, incluindo campos obrigatórios, fontes a anexar e exemplos de projetos anteriores como referência, cumprindo também uma função de memória organizacional.	Práticas de Gestão da Informação
Wiki-BPF	Documento Wiki	Gestão	Compila boas práticas de engenharia de funcionalidades para machine learning, codificando conhecimento técnico em formato explícito e partilhado.	Práticas de Gestão da Informação
Wiki-SCR	Documento Wiki	Gestão	Compara quatro ferramentas de recolha automática de dados segundo critérios de desempenho, facilidade de uso, robustez e preço, com o objetivo de orientar as escolhas técnicas da equipa.	Práticas de Gestão da Informação
Wiki-ORG	Documento Wiki	Gestão	Contém código de configuração de uma instância associada a um cliente.	Práticas de Gestão da Informação
Roadmap-CLI	Board	Gestão	Lista clientes ativos organizados por estado, com responsáveis, datas e prioridade. A ausência do Departamento Operacional indica que a visão geral da carteira de clientes é exclusiva do Departamento de Gestão.	Estrutura do ClickUp, Práticas de Gestão da Informação

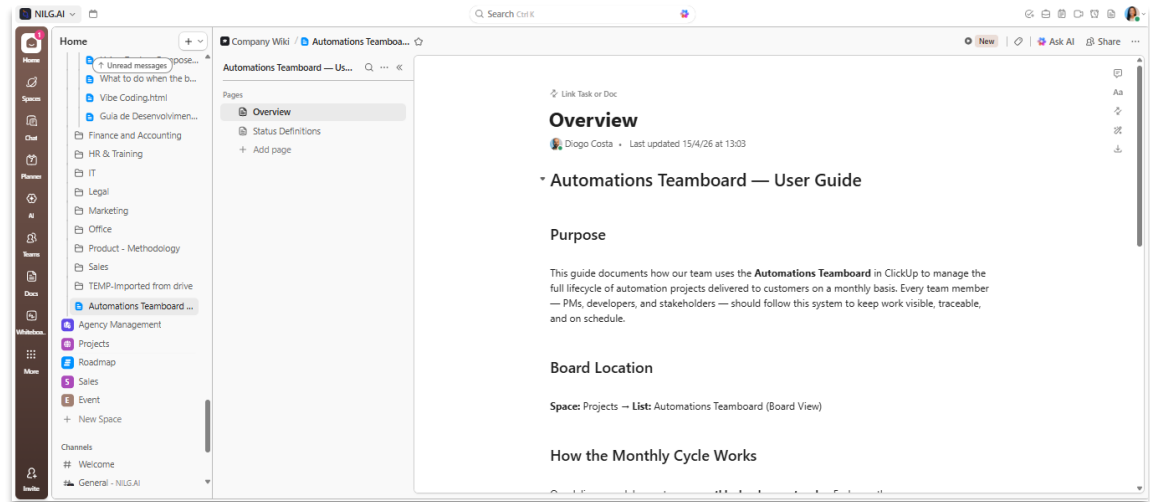
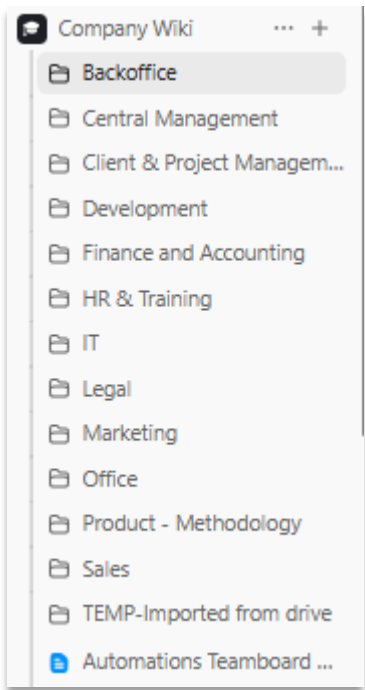
#86c96relf	Tarefa	Gestão	Tarefa sem responsável, sem datas e sem descrição, apesar de conter uma checklist detalhada. Os campos vazios evidenciam que os critérios de qualidade definidos não estão a ser sistematicamente aplicados.	Práticas de Gestão da Informação
#86c9dvujb	Tarefa	Gestão	Tarefa com objetivo definido mas com a maioria dos campos por preencher, incluindo um campo com texto de preenchimento provisório. Indica que a tarefa foi criada mas existiu informação em falta	Práticas de Gestão da Informação, Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c98acau	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa com troca de comentários ao longo de várias semanas sobre acessos a um cliente, com múltiplas mudanças de estado.	Práticas de Gestão da Informação, Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c8tbw7w	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa com percurso extenso de estados em que uma instrução dada fora do sistema não ficou registada, gerando inconsistência de informação entre os membros da equipa. Evidencia que o sistema coexiste com canais que produzem informação não registada.	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c93d98c	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa em que o Departamento Operacional questiona a viabilidade da especificação e propõe alternativas, exercendo uma função de validação.	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c8t1rja	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa com trabalho feito após entrega, por definição incompleta dos requisitos no momento da sua criação.	Práticas de Gestão da Informação, Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c8t1ru7	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa ativa com responsável do Departamento Operacional inativo, sem reatribuição formal registada no sistema.	Práticas de Gestão da Informação, Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais

#86c8uh3yt	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa em estado bloqueado em que a comunicação sobre a qualidade dos resultados não produziu nenhuma decisão registada. A sugestão de mudança de abordagem técnica pelo Departamento de Gestão não gerou resposta nem transição de estado.	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c9604m2	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa de ajustes pontuais a pedido de um cliente, registada no Automations Teamboard apesar de não ser uma automação, quando deveria ter sido integrada na tarefa original do pedido cliente.	Estrutura do ClickUp, Práticas de Gestão da Informação
#86c8vmjr7	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa com checklists concluídas, estado atualizado e comunicação direta, representando o padrão de funcionamento esperado do sistema quando a informação se encontra organizada e os fluxos funcionam conforme definido.	Estrutura do ClickUp, Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c95t2yj	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa com múltiplos bloqueios comunicados pelo Departamento Operacional e extensa documentação técnica na entrega.	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c903tq9	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa sem descrição em que um automatismo integrado no sistema identifica e lista os pontos de informação em falta, seguido de análise técnica do Departamento Operacional com propostas alternativas, mediadas pelo Departamento de Gestão.	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c90hyze	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa com percurso longo envolvendo quatro elementos da organização, com regresso ao estado de Scoping após meses de desenvolvimento, indicando que as especificações iniciais não eram suficientemente claras e que alterações de estado sem comentário deixam lacunas de informação.	Práticas de Gestão da Informação, Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais

#86c903um6	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa em que ações ocorridas fora do sistema são registradas pelo Departamento de Gestão no ClickUp. A rastreabilidade das decisões depende da consistência com que o Departamento de Gestão documenta o que é comunicado por outros canais.	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c8tc16n	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa em que a coordenação entre elementos do Departamento Operacional foi iniciada pelo Departamento de Gestão, mesmo tratando-se de uma questão técnica, evidenciando que a comunicação interna do Departamento Operacional depende da intervenção do Departamento de Gestão.	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c8tb18b	Tarefa	Gestão	Tarefa criada sem responsável, sem data e sem qualquer atividade, sem indicação de quando ou por quem será executada.	Estrutura do ClickUp, Práticas de Gestão da Informação
#86c8xhp6a	Tarefa	Gestão, Operacional	Tarefa em que o Departamento de Gestão verifica proativamente se o Departamento Operacional está desbloqueado e registra a transição de estado. A responsabilidade de sinalizar bloqueios externos recai no Departamento de Gestão e não em quem executa o trabalho.	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais
#86c903tq8	Tarefa	Gestão, Operacional	O automatismo integrado na fase de Scoping, que analisa o conteúdo da tarefa e publica automaticamente os pontos de informação em falta, lista oito questões sem resposta. O Departamento Operacional complementa com análise técnica e proposta de alternativas ao cliente, evidenciando que a resposta humana acrescenta contexto que o automatismo não consegue reproduzir.	Fluxos Comunicacionais Interdepartamentais

Apêndice V – Espaço Company Wiki

8

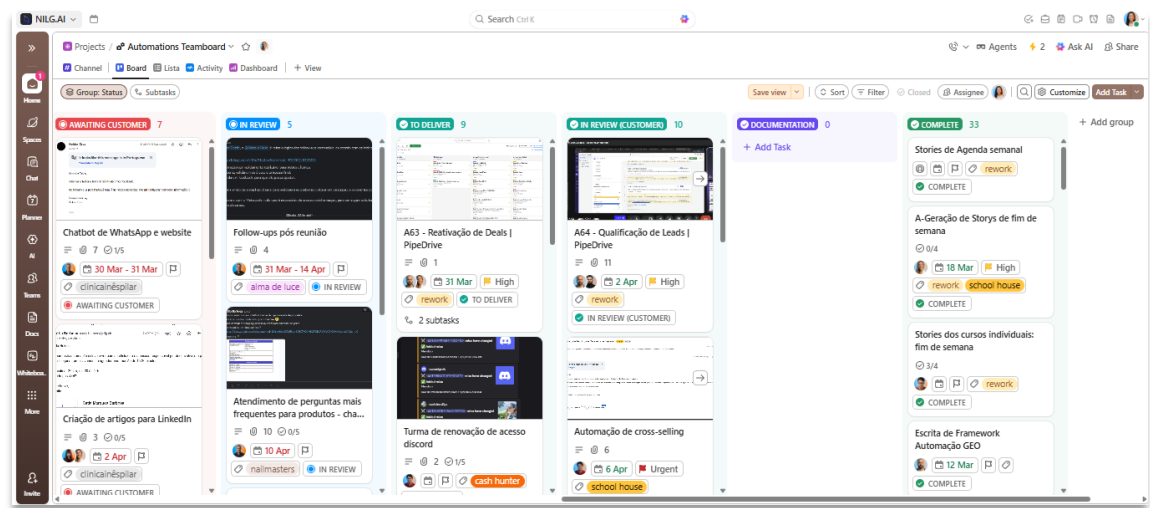
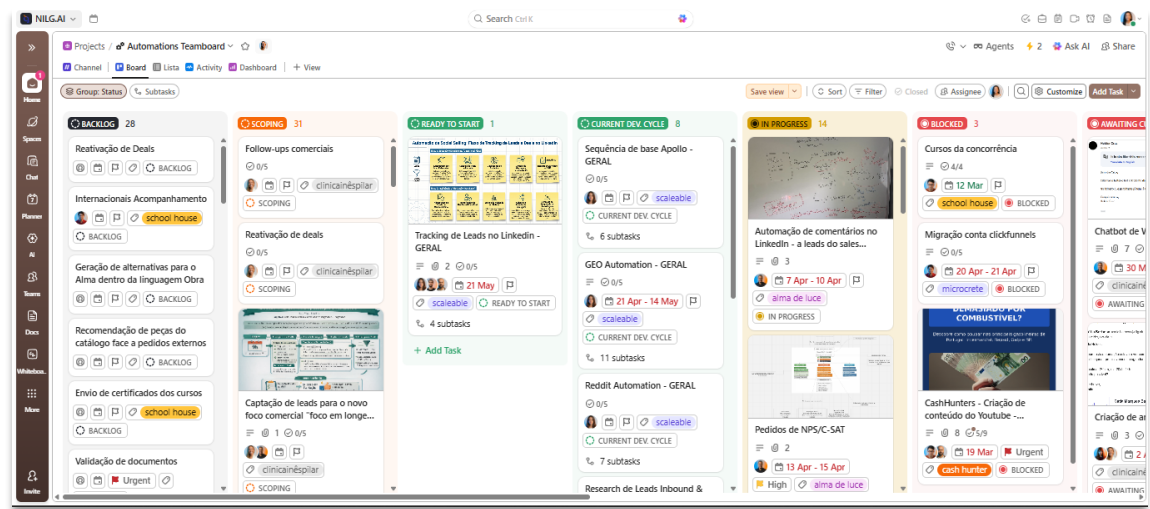


9

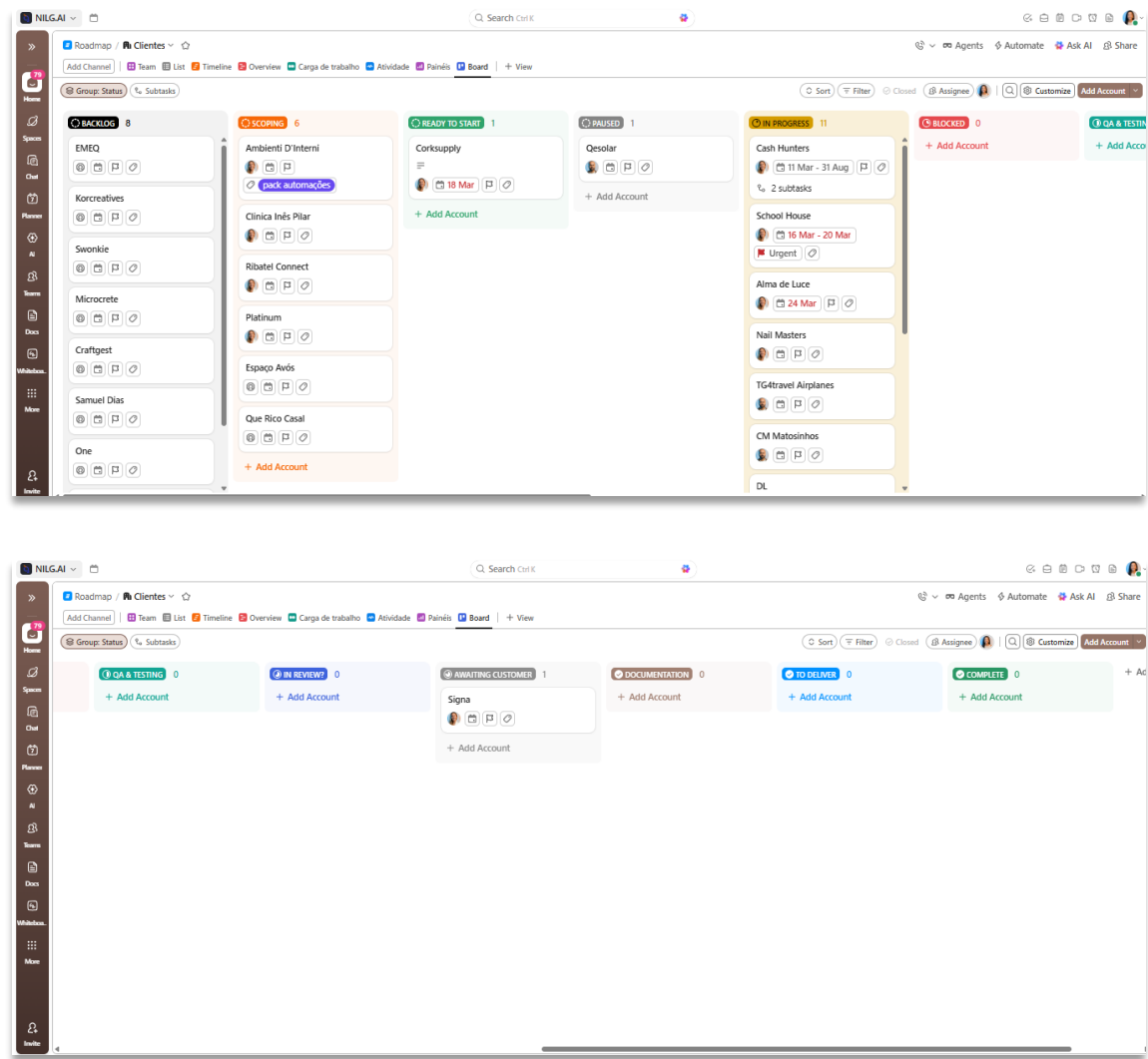
⁸ Pastas do repositório organizadas por temática.

⁹ Exemplo de um documento onde é explicada a organização pretendida do espaço de Projects, desde o estabelecimento de cada estado até à explicação minuciosa do processo que cada tarefa deve percorrer desde a criação até à finalização.

Apêndice VI – Espaço Projects



Apêndice VII – Espaço Roadmap



Apêndice VIII – Entrevista Project Manager

Função: Project Manager

Data de realização da entrevista: 21/05/2026 (15h30-17h00)

Secção Sistemas de Informação

“Os Sistemas de Informação são conjuntos de componentes interrelacionados que recolhem, processam, armazenam e distribuem informação para apoiar a tomada de decisão, o controlo e a coordenação organizacional (Laudon & Laudon, 2004).”

1. Como descreve o papel do ClickUp enquanto Sistema de Informação utilizado na organização?

Eu diria que o ClickUp atua como centro operacional. É a nossa plataforma central para a gestão e coordenação de todo o Automations Teamboard. No fundo, o papel principal é apoiar todo o ciclo de vida do desenvolvimento das automações, centralizando a informação entre mim, enquanto Project Manager, e a nossa equipa de developers. É o ponto de verdade da equipa: se algo não está no ClickUp, na prática não existe. Toda a rastreabilidade do trabalho passa por lá, desde o momento em que recebemos um pedido de um cliente até à entrega final.

2. De que forma o ClickUp foi estruturado para suportar os processos e atividades quotidianas? Existem critérios definidos para a sua utilização? A adoção do ClickUp foi acompanhada por orientações claras sobre o seu uso?

O sistema está estruturado através de um fluxo de estados bem definidos. Começamos pelo Backlog, passamos para Ready to Start, Current Dev Cycle, Em Progresso e chegamos às fases finais como In Review, To Deliver e In Review (Customer). Os projetos estão divididos em tarefas gerais, com várias subtarefas por cliente. Os critérios passam essencialmente pela atribuição da tarefa a um developer e por garantir que o cartão está devidamente preenchido: a descrição, os acessos, os links e a nossa definição de done. Quanto à adoção, houve orientações iniciais sobre o funcionamento da plataforma, mas na prática percebo que a exploração individual acaba por ser determinante. Cada pessoa vai desenvolvendo o seu próprio modo de trabalhar dentro da estrutura que existe, o que tem vantagens em termos de autonomia, mas também significa que nem todos usam o ClickUp exatamente da mesma forma. Há alguma margem de

variação na forma como os campos são preenchidos, e isso nota-se na consistência da informação disponível no quadro.

3. Em que situações o ClickUp não responde às necessidades informacionais da organização? Pode dar exemplos concretos?

Penso que o sistema responde ao essencial, mas há margem para melhorar a organização interna. A estrutura atual funciona, mas nem sempre de forma imediata. Há momentos em que é preciso navegar por vários níveis para encontrar a informação que se precisa. A sensação não é de que o ClickUp falha, mas de que a forma como está organizado poderia ser mais intuitiva, sobretudo quando o volume de tarefas e subtarefas cresce. Não é um problema estrutural da plataforma, é mais uma questão de como nós próprios a configurámos.

4. Quais as principais limitações que identifica na utilização do ClickUp?

A limitação mais evidente para mim é a visualização rápida do workload de um developer. O ClickUp não me dá, de forma imediata e clara, uma leitura de quanto trabalho cada pessoa tem em mão. Tenho de abrir tarefas, filtrar, navegar. Por isso, em paralelo, mantenho um método mais visual e analógico, como uma espécie de quadro com post-its, que me permite ter uma visão panorâmica rápida de quem está sobrecarregado e quem tem capacidade disponível. É uma redundância que não deveria ser necessária, mas que compensa essa lacuna. A outra limitação é a curva de entrada: o ClickUp tem muitas funcionalidades e, para quem chega de novo, pode ser difícil perceber o que é relevante para o nosso contexto específico.

5. Em que medida a estrutura do ClickUp facilita o acesso à informação por parte dos colaboradores?

A estrutura que temos permite que qualquer pessoa da equipa veja de imediato o Responsável pela tarefa, a Data de vencimento, a Prioridade e o Customer. Esses campos estão sempre visíveis na vista de lista, o que torna a leitura do quadro bastante rápida para quem já conhece a estrutura. E como toda a informação mais técnica fica dentro do cartão da tarefa, evita-se aquela dispersão de informação por e-mails ou conversas no chat. O developer abre o ClickUp e tem tudo o que precisa num só lugar.

6. Existem situações em que a informação se perde ou não chega a quem deveria? Em que contextos isso ocorre?

Sinceramente, não me recordo de nenhuma situação em que a informação se tenha perdido ou em que o ClickUp tenha dificultado uma decisão. O sistema funciona de forma bastante fluida, desde que todos cumpram a sua parte: que os project managers preencham os cartões corretamente e que os developers atualizem o progresso. Quando isso acontece de forma consistente, a informação flui bem. O risco existe quando alguém não atualiza o estado de uma tarefa atempadamente, mas é uma questão de disciplina de uso, não uma falha da plataforma em si.

7. Pode descrever uma situação concreta em que o uso do ClickUp tenha dificultado o trabalho ou a tomada de decisão?

No meu caso, essa situação ainda não ocorreu de forma significativa. Há momentos pontuais em que a navegação podia ser mais ágil, como quando preciso de ter uma visão rápida do estado geral de todos os projetos em simultâneo, mas não chegaria a classificar isso como uma dificuldade real. São mais fricções menores do que bloqueios efetivos.

8. Identifique duas vantagens e duas desvantagens associadas à utilização do ClickUp.

Em termos de vantagens, destaco primeiro a visibilidade do ciclo de vida das automações: consigo acompanhar em que fase está cada projeto sem precisar de perguntar a ninguém. E segundo, a centralização de todos os requisitos num só espaço, o que elimina a dispersão de informação e reduz significativamente a necessidade de comunicação redundante. Quanto às desvantagens, a principal é precisamente aquela dificuldade na visualização rápida do workload dos developers, que já referi. A outra é o facto de o uso inicial poder ser um pouco overwhelming: há muita funcionalidade disponível e, sem orientação adequada, é fácil perder-se ou subutilizar a plataforma.

Secção Gestão da Informação

“A Gestão da Informação é efetuada a partir de um processo contínuo composto por diferentes etapas que têm como objetivo orientar a forma como a informação é adquirida, organizada, distribuída e utilizada no contexto organizacional (Choo, 2006).”

1. De que forma é organizada e distribuída a informação essencial para cada elemento do Departamento Operacional?

A informação está organizada de forma hierárquica e deliberada. Temos as tarefas macro que representam os projetos ou entregas principais e, dentro de cada uma, múltiplas

subtarefas correspondentes ao trabalho de cada cliente. A alocação é feita diretamente na coluna Responsável de cada subtarefa, o que torna imediatamente claro quem é responsável. Desta forma, cada developer só precisa de filtrar pelas suas tarefas para ter uma visão clara do que lhe compete, sem ter de interpretar informação que não é relevante para o seu trabalho.

2. Existem critérios definidos para o arquivo e eliminação de informação no ClickUp? Se sim, quais?

Não temos critérios formalmente definidos para o arquivo ou eliminação de informação. Na prática, as tarefas concluídas ficam registadas no sistema, o que é útil para manter histórico, mas não existe um processo estruturado para decidir quando algo deve ser arquivado ou eliminado. É uma área que provavelmente beneficiaria de uma política mais clara, até para evitar que o quadro fique sobrecarregado com informação antiga que já não tem relevância operacional.

3. Como é efetuada a atualização da informação quando ocorrem alterações nos projetos ou processos?

A atualização é feita de forma bastante intuitiva e contínua: o status vai mudando conforme o progresso da automação, acompanhando a evolução desde o momento em que o trabalho é iniciado até à entrega ao cliente. Não há um momento formal de atualização, sendo algo que acontece de forma natural ao longo do dia, à medida que o developer avança no trabalho. Isso significa que o quadro reflete, na maior parte das vezes, o estado real dos projetos em tempo quase real, o que facilita muito a minha leitura enquanto Project Manager.

4. Em que situações a gestão da informação atual não responde às necessidades da organização? Pode dar exemplos concretos?

Não consigo identificar grandes falhas ou situações com impacto negativo significativo. No entanto, sinto que os desafios que existem não são tanto da plataforma, mas da forma como a organização define, ou não define, as suas práticas de gestão da informação. Por exemplo, a ausência de templates padronizados para tipos de automações recorrentes não é uma limitação do ClickUp, mas uma lacuna de processo que acaba por criar trabalho duplicado e alguma inconsistência entre project managers.

5. Quais os principais desafios que identifica na gestão da informação no contexto organizacional?

O principal desafio que identifiquei é a falta de templates e documentos com informações gerais que facilitaríamos e otimizaríamos o trabalho de qualquer project manager. Há automações com requisitos comuns que são atribuídas a diferentes PMs e que, neste momento, cada um tem de construir de raiz. Se existissem templates standardizados, algo do género copy and paste, o tempo de preparação de uma tarefa reduziria significativamente e a qualidade da informação disponível para o developer seria mais consistente entre projetos e entre PMs.

6. A informação produzida no ClickUp é facilmente recuperável e partilhada entre os colaboradores?

Sim, sem dúvida. Temos aquilo muito bem categorizado, com tags e campos personalizados como o Customer, e isso facilita muito quando precisamos de pesquisar, filtrar ou partilhar o ponto de situação de um projeto. Se um cliente ou outro PM precisar de saber onde está determinado projeto, conseguimos chegar lá rapidamente sem depender de memória ou de perguntar à pessoa responsável. Essa recuperabilidade da informação é uma das forças do sistema.

7. Pode descrever uma situação recente em que a gestão ineficiente da informação tenha impactado um projeto ou atividade?

Não me ocorre nenhuma situação recente com impacto direto e visível. Há, no entanto, pequenos momentos de fricção, como encontrar uma tarefa com campos incompletos e ter de ir procurar a informação que falta noutra canal, mas que não chegaram a comprometer nenhum projeto. São situações que me fazem perceber que há margem para melhorar a consistência do preenchimento, mas sem consequências graves até ao momento.

8. Se tivesse de alterar um aspeto crítico na gestão da informação, qual seria e porquê?

Garantir que a informação está sempre 100% preenchida na vista de lista para todas as tarefas. Padronizar essa regra de preenchimento, tanto do lado dos developers como dos PMs, tornaria a leitura do quadro mais imediata e à prova de falhas. Neste momento, depende muito da disciplina individual de cada pessoa, e isso cria alguma inconsistência.

Se fosse uma norma clara e partilhada por todos, com os campos obrigatórios bem definidos, a qualidade da informação disponível seria muito mais uniforme e o quadro ganharia muito em legibilidade.

Secção Comunicação Organizacional

“A Comunicação Organizacional é o conjunto de processos, formais e informais, que sustentam a circulação de orientações e informações no interior das organizações, influenciando diretamente a coordenação das atividades e o alinhamento entre os diferentes departamentos (Assaka et al., 2025).”

1. Como descreve, na prática, a comunicação interna na organização no dia a dia?

Na prática, a nossa comunicação é maioritariamente assíncrona e quase totalmente mediada pelo ClickUp e pelo Slack. O fluxo habitual é: eu crio a tarefa, delego através da atribuição de responsável, e a equipa comunica o seu avanço simplesmente alterando os estados no quadro. Não há uma necessidade constante de reuniões ou de trocas de mensagens para perceber o ponto de situação. Quando há algo mais urgente ou uma dúvida pontual, o Slack entra como complemento, mas é mesmo complementar. A comunicação síncrona é a exceção, não a regra.

2. Denota um padrão nos momentos de falha ou ineficiência da comunicação interna? Se sim, quais?

Não identifico um padrão recorrente de falha. O que noto é que os momentos de maior risco para a comunicação são aqueles em que uma tarefa arranca sem informação suficientemente detalhada. Nesses casos, a probabilidade de surgirem dúvidas ou bloqueios é maior. Mas isso está mais relacionado com a qualidade do preenchimento inicial do cartão do que com uma falha estrutural de comunicação.

3. A informação e as orientações do Departamento de Gestão são comunicadas com clareza e em tempo útil aos colaboradores?

Sim. Tudo o que são urgências é muito visível através das colunas de Data de vencimento e das flags de Prioridade. Fica imediatamente claro o que é prioritário e o que pode aguardar. O developer não precisa de me perguntar o que deve fazer a seguir. E quando há algo realmente urgente que não pode esperar pela leitura do ClickUp, o Slack garante que a mensagem chega rapidamente.

4. Como caracteriza a troca de informação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional?

Diria que é uma troca muito objetiva e focada na execução. Do lado da Gestão, defino os parâmetros essenciais: descrição da tarefa, acessos, links, definição de done. E o Operacional consome essa informação e devolve feedback através do avanço dos status. É uma comunicação sobretudo unidirecional no sentido Gestão para Operacional, com o retorno a acontecer de forma silenciosa através da evolução do quadro. Quando é necessário um esclarecimento adicional, isso acontece dentro do próprio cartão da tarefa, mantendo toda a troca de informação contextualizada e acessível a quem precisar.

5. Quais os principais desafios na comunicação entre os dois departamentos?

O maior desafio é garantir que a comunicação inicial sobre uma tarefa é suficientemente detalhada. Se o cartão não tiver toda a informação necessária desde o início, a probabilidade de surgirem bloqueios é elevada, e esses bloqueios interrompem o fluxo de trabalho e criam a necessidade de comunicação adicional que se poderia ter evitado. Os campos estruturados das tarefas ajudam muito nesse sentido, porque funcionam quase como uma checklist implícita do que deve estar preenchido antes de uma tarefa avançar para o developer.

6. Existem diferenças culturais, operacionais ou de contexto que afetam a comunicação entre os departamentos? De que forma?

Não identifico diferenças significativas nesse sentido. As duas equipas partilham os mesmos canais, as mesmas ferramentas e uma linguagem comum em torno do ClickUp. O facto de a comunicação ser maioritariamente assíncrona e mediada pela plataforma tende a nivelar muito essas possíveis diferenças: toda a gente lê e escreve no mesmo quadro, com os mesmos campos e o mesmo vocabulário de estados.

7. Pode descrever uma situação em que tenha ocorrido uma falha de comunicação com impacto no trabalho ou nos resultados?

Uma falha com impacto real ainda não aconteceu comigo. Houve momentos em que percebo, a posteriori, que uma tarefa podia ter sido mais bem descrita, e isso gerou uma ou outra dúvida do developer, mas sempre resolvida rapidamente, sem consequências para o projeto. São aprendizagens que vou incorporando na forma como preparo as tarefas seguintes.

8. Na sua perspectiva, a comunicação mediada pelo ClickUp entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional é clara e eficaz? Porquê?

Considero que sim. Minimizamos significativamente a necessidade de reuniões constantes ou de trocas de mensagens dispersas no chat. O developer abre o ClickUp, vê a sua lista e sabe imediatamente o que tem de fazer, para que cliente e com que prioridade. Se tiver dúvidas, pode colocá-las diretamente no cartão, de forma contextualizada. É um modelo que funciona bem para o tipo de trabalho que fazemos: assíncrono, técnico e com múltiplos projetos em paralelo.

9. Considera que a informação que o Departamento de Gestão disponibiliza no ClickUp é suficiente para que o Departamento Operacional execute as suas tarefas?

Completamente. Procuro sempre garantir que cada cartão tem, desde o início, a descrição completa da automação, os acessos necessários, os links relevantes, as subtarefas bem definidas e a definição de done. Com isso, o developer tem tudo o que precisa para arrancar sem depender de mim para esclarecimentos básicos. É uma forma de respeitar o tempo da equipa e de garantir que o trabalho flui sem interrupções desnecessárias.

Apêndice IX – Entrevista Tech Lead

Função: Tech Lead

Data de realização da entrevista: 22/05/2026 (17h-18h30)

Seccão Sistemas de Informação

“Os Sistemas de Informação são conjuntos de componentes interrelacionados que recolhem, processam, armazenam e distribuem informação para apoiar a tomada de decisão, o controlo e a coordenação organizacional (Laudon & Laudon, 2004).”

1. Como descreve o papel do ClickUp enquanto Sistema de Informação utilizado na organização?

O ClickUp é, neste momento, a espinha dorsal da organização do trabalho operacional. Desempenha sobretudo três papéis: é a ferramenta de planeamento e organização das tarefas e sprints, é um instrumento de coordenação entre as pessoas e as equipas, e funciona como repositório de contexto e documentação técnica de cada tarefa. Avalio o seu papel de forma muito positiva, embora seja importante enquadrar que foi implementado há menos de três meses, pelo que ainda há um caminho a percorrer ao nível da adoção e da disseminação de boas práticas de utilização. Faço, no entanto, uma ressalva relevante: não diria que é, ainda, a fonte única de verdade da organização. Há fuga de informação para canais como o Slack ou para reuniões, e o grau em que o ClickUp concentra toda a informação depende muito do tipo de projeto, do tipo de colaboração e dos próprios indivíduos, que tendem a usá-lo mais ou menos.

2. De que forma o ClickUp foi estruturado para suportar os processos e atividades quotidianas? Existem critérios definidos para a sua utilização? A adoção do ClickUp foi acompanhada por orientações claras sobre o seu uso?

A estrutura foi pensada à medida dos nossos processos. Existem dois teamboards no espaço de projetos: um para os projetos de sprints mensais (operações) e outro para os projetos maiores e mais lentos de desenvolvimento de software à medida. Participei no desenho da estrutura de buckets/estados usada nesses teamboards, o template das dev tasks e a lista de regras de utilização: o significado de cada bucket, as regras para mover tarefas entre buckets e quem deve criar ou mover cada tarefa em cada fase. O template de dev task inclui um guia de scoping, critérios de aceitação (Definition of Done), campos

personalizados como o Cliente, a dificuldade e a dor a resolver, e uma checklist de entrega. Portanto, sim, existem critérios definidos e orientações, e a adoção foi acompanhada por documentação. O ponto honesto é que, sendo um sistema com poucos meses, a adesão a essas orientações ainda é irregular e estamos ativamente a trabalhar nela.

3. Em que situações o ClickUp não responde às necessidades informacionais da organização? Pode dar exemplos concretos?

Há três situações típicas. A primeira é a comunicação rápida e a discussão: para isso as pessoas viram-se naturalmente para o Slack ou para reuniões, e o ClickUp não é o canal indicado. A segunda são as decisões técnicas mais profundas e de arquitetura, que muitas vezes acontecem em conversa e cujo raciocínio nem sempre fica registado na tarefa. A terceira, e talvez a mais crítica, é quando a informação simplesmente fica desatualizada por falta de disciplina de uso: nesse momento o ClickUp deixa de refletir a realidade e perde fiabilidade enquanto fonte de informação.

4. Quais as principais limitações que identifica na utilização do ClickUp?

As duas que mais sinto são, em primeiro lugar, a dependência da disciplina das pessoas para manter a informação atualizada: a ferramenta só é tão boa quanto o rigor com que é alimentada. Em segundo lugar, o ruído: o volume de notificações torna por vezes difícil distinguir o que é realmente importante do que é acessório. Note-se que ambas são, no fundo, limitações de utilização e de maturidade de adoção mais do que limitações técnicas da ferramenta em si.

5. Em que medida a estrutura do ClickUp facilita o acesso à informação por parte dos colaboradores?

Facilita bastante, justamente porque a estrutura foi desenhada com intenção: os dois teamboards separam tipos de trabalho diferentes, os buckets dão leitura imediata do estado de cada tarefa, e os templates e campos personalizados como o Cliente padronizam onde cada informação fica. Para reforçar este acesso e combater a fuga de informação, criámos inclusivamente uma espécie de kanban físico que resume os três estados macro dos teamboards: ready to start, in progress e done. A ideia é tornar inevitável que todas as pessoas se cruzem com esta informação. Obriga a atualizar duas fontes, é certo, mas tem valido a pena.

6. Existem situações em que a informação se perde ou não chega a quem deveria?
Em que contextos isso ocorre?

Sim, acontece. O contexto mais comum é quando algo é decidido numa reunião ou no Slack e essa decisão não é depois transposta para o ClickUp: o contexto fica disperso, metade na tarefa e metade fora dela. Também já aconteceu, algumas vezes, alguém não se aperceber de uma tarefa que lhe estava atribuída. Tendem a ocorrer mais em alturas de pico de trabalho ou quando uma pessoa é o único ponto de contacto sobre um assunto e fica indisponível.

7. Pode descrever uma situação concreta em que o uso do ClickUp tenha dificultado o trabalho ou a tomada de decisão?

As situações concretas que me ocorrem são exatamente as duas que referi: por um lado, casos em que o contexto necessário para avançar estava disperso, parte na tarefa do ClickUp, parte numa conversa de Slack ou numa reunião, o que obrigou a parar e a reconstruir a informação antes de decidir; por outro, casos pontuais em que uma tarefa atribuída passou despercebida ao responsável durante algum tempo. Ambos já se verificaram mais do que uma vez. São sintomas de imaturidade de adoção e não falhas da ferramenta, e é precisamente para os mitigar que existem o kanban físico e a cadência de reuniões semanais.

8. Identifique duas vantagens e duas desvantagens associadas à utilização do ClickUp.

As duas vantagens mais fortes, para mim, são a centralização, ter tudo num só sítio com visibilidade do estado de cada trabalho, e a rastreabilidade, ou seja, o histórico de cada tarefa ficar registado e poder ser consultado. As duas principais desvantagens são a forte dependência da disciplina das pessoas para que a informação se mantenha fiável e atualizada, e o ruído de notificações, que dificulta a triagem do que é importante.

Secção Gestão da Informação

“A Gestão da Informação é efetuada a partir de um processo contínuo composto por diferentes etapas que têm como objetivo orientar a forma como a informação é adquirida, organizada, distribuída e utilizada no contexto organizacional (Choo, 2006).”

1. De que forma é organizada e distribuída a informação essencial para cada elemento do Departamento Operacional?

A distribuição assenta sobretudo na atribuição de tarefas, com uma cadência semanal bem definida. Os Project Managers planeiam quais as tarefas a desenvolver na semana seguinte. Na segunda-feira, primeiro dia útil, cada developer recebe as suas tarefas com o link para o ClickUp, onde está o escopo, as especificações, a descrição e qualquer documentação técnica acessória. Na sexta-feira há uma reunião semanal para verificar o estado final do trabalho e fazer a comunicação geral com a equipa. Durante a semana, há naturalmente comunicação ad hoc sempre que é preciso suporte ou esclarecimentos adicionais.

2. Existem critérios definidos para o arquivo e eliminação de informação no ClickUp? Se sim, quais?

O critério principal para dar uma tarefa como concluída é a Definition of Done que consta de cada tarefa: só com esses critérios de aceitação cumpridos é que a tarefa deve passar a complete. Sendo honesto, nem sempre essa DoD está bem definida em todas as tarefas, o que enfraquece o critério na prática. Quanto à eliminação propriamente dita, não temos uma política formal: o foco tem estado mais na conclusão e no arquivo do que na eliminação de informação.

3. Como é efetuada a atualização da informação quando ocorrem alterações nos projetos ou processos?

A atualização é feita no próprio card, alterando o estado, acrescentando comentários ou atualizando os campos personalizados. A disciplina com que isto é feito é variável e depende muito da pessoa responsável pela tarefa. É uma das áreas onde mais se nota a diferença entre o sistema estar bem desenhado e a prática de utilização ainda estar a amadurecer.

4. Em que situações a gestão da informação atual não responde às necessidades da organização? Pode dar exemplos concretos?

Sinto quatro lacunas principais. Custa consolidar conhecimento reutilizável entre clientes e projetos: muito do que se aprende fica preso a um projeto específico. Há o risco de informação crítica ficar apenas na cabeça de uma pessoa. Falta alguma visibilidade agregada para a gestão, uma leitura transversal a vários projetos. E, por fim, quando uma decisão é tomada fora do ClickUp, torna-se difícil reconstruir o seu histórico mais tarde.

5. Quais os principais desafios que identifica na gestão da informação no contexto organizacional?

São essencialmente os mesmos quatro pontos: a consolidação de conhecimento reutilizável entre projetos, a redução da dependência de pessoas individuais como detentoras de informação crítica, a obtenção de uma visão agregada para gestão e a captura das decisões que hoje acontecem fora da ferramenta. No fundo, o desafio comum é fazer com que o conhecimento deixe de ser individual e tácito e passe a ser organizacional e recuperável.

6. A informação produzida no ClickUp é facilmente recuperável e partilhada entre os colaboradores?

É recuperável, mas com uma condição importante: só se o card tiver sido bem preenchido. A boa notícia é que a qualidade desse preenchimento tem vindo a subir com o tempo, à medida que as práticas vão assentando, o que é natural num sistema com poucos meses de uso.

7. Pode descrever uma situação recente em que a gestão ineficiente da informação tenha impactado um projeto ou atividade?

As situações mais representativas têm a ver com informação que não estava consolidada no sítio certo: casos em que o contexto ou as especificações de uma tarefa não estavam completos no card e foi preciso voltar a pedir essa informação antes de avançar, com a consequente perda de tempo. Liga-se diretamente ao desafio de evitar que informação crítica fique só com uma pessoa e ao de garantir que o que se decide fora da ferramenta acaba registado nela.

8. Se tivesse de alterar um aspeto crítico na gestão da informação, qual seria e porquê?

Atuaria em três frentes que considero as mais importantes. Primeiro, reforçar a disciplina e a cultura de manter o ClickUp atualizado, porque é disso que depende a fiabilidade de todo o sistema. Segundo, reduzir o vazamento de contexto para o Slack e para as reuniões, trazendo essa informação de volta para a ferramenta. E terceiro, automatizar parte das atualizações para depender menos do fator humano: sendo nós uma empresa de automação e IA, faz todo o sentido aplicarmos isso à nossa própria gestão de informação.

Escolho estas porque atacam a raiz do problema: a fiabilidade da informação e a sua dependência da memória e disciplina individuais.

Secção Comunicação Organizacional

“A Comunicação Organizacional é o conjunto de processos, formais e informais, que sustentam a circulação de orientações e informações no interior das organizações, influenciando diretamente a coordenação das atividades e o alinhamento entre os diferentes departamentos (Assaka et al., 2025).”

1. Como descreve, na prática, a comunicação interna na organização no dia a dia?

Descrevo-a como funcional, mas dispersa por demasiados canais. As coisas funcionam e a informação circula, mas reparte-se entre reuniões, Slack e ClickUp, e essa dispersão é o principal ponto fraco: obriga a juntar peças que estão em sítios diferentes.

2. Denota um padrão nos momentos de falha ou ineficiência da comunicação interna? Se sim, quais?

Sim, há padrões claros. A comunicação falha mais em três circunstâncias: em alturas de muito volume ou pico de trabalho; quando uma pessoa é o único ponto de contacto sobre um assunto e fica indisponível; e quando algo é decidido numa reunião ou no Slack e essa decisão não chega a ser transposta para o ClickUp. Este último é o padrão mais recorrente e o que tem maior impacto.

3. A informação e as orientações do Departamento de Gestão são comunicadas com clareza e em tempo útil aos colaboradores?

Em geral sim, com clareza e em tempo útil: a cadência semanal ajuda muito a isso. Há, ainda assim, atrasos pontuais. Não diria que é um problema estrutural, mas acontece.

4. Como caracteriza a troca de informação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional?

Caracterizo-a como funcional, mas sujeita a ruído quando passa por demasiados intermediários. A informação tende a degradar-se ou a perder nuances à medida que é retransmitida entre camadas, sobretudo nos projetos com mais pessoas envolvidas no circuito.

5. Quais os principais desafios na comunicação entre os dois departamentos?

O principal desafio é precisamente esse ruído de intermediação: garantir que a mensagem que parte da Gestão chega às Operações sem perdas nem distorções quando passa por vários intermediários. A par disto, está o desafio de assegurar que o que se comunica verbalmente fica também registado, para não depender da memória de quem esteve presente.

6. Existem diferenças culturais, operacionais ou de contexto que afetam a comunicação entre os departamentos? De que forma?

Mais do que diferenças culturais, noto por vezes uma barreira de linguagem. Quando estamos a descrever as especificações de um projeto, por exemplo, a linguagem utilizada pode dificultar a perceção em ambos os sentidos: tanto de quem define os requisitos para quem os executa, como no sentido inverso. É essencialmente um desafio de tradução de requisitos e de garantir entendimento comum, mais do que um choque de culturas entre as equipas.

7. Pode descrever uma situação em que tenha ocorrido uma falha de comunicação com impacto no trabalho ou nos resultados?

As situações com impacto que me ocorrem encaixam nesse padrão da linguagem e da intermediação: casos em que as especificações de uma tarefa não foram percecionadas da mesma forma por quem as definiu e por quem as executou, o que só se tornou evidente mais tarde e obrigou a refazer ou a clarificar trabalho. A causa não foi má vontade de ninguém, mas sim contexto insuficiente no card somado a uma diferença de linguagem na descrição dos requisitos.

8. Na sua perspetiva, a comunicação mediada pelo ClickUp entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional é clara e eficaz? Porquê?

É eficaz, mas com uma condição: só quando o card está bem preenchido. Quando a tarefa tem o escopo, as especificações e os critérios de aceitação bem definidos, o ClickUp comunica muito bem por si só. Quando o card está incompleto, deixa de ser suficiente e é preciso recorrer a reuniões ou ao Slack para preencher as lacunas. Ou seja, o potencial está lá; a eficácia depende da qualidade do preenchimento.

9. Considera que a informação que o Departamento de Gestão disponibiliza no ClickUp é suficiente para que o Departamento Operacional execute as suas tarefas?

Nem sempre. Com alguma frequência falta contexto ou especificações e é preciso pedir informação adicional antes de poder executar. Esta resposta liga-se diretamente à anterior: quando o card está bem construído, a informação é suficiente; quando não está, gera-se uma ida e volta que poderia ser evitada. É, mais uma vez, uma questão de maturidade de utilização, e é uma das áreas onde a melhoria das práticas de preenchimento terá maior retorno.

Apêndice X – Resultados dos questionários

Inquiridos	Pergunta
Secção Sociodemográficas Tipo de Pergunta: Fechada (lista de opções)	
Q1- Função desempenhada no Departamento Operacional	
1	Desenvolvimento de automações
2	Desenvolvimento de automações
3	Desenvolvimento de software à medida
4	Desenvolvimento de automações
5	Desenvolvimento de software à medida
6	Desenvolvimento de software à medida
7	Desenvolvimento de automações
Secção Sociodemográficas Tipo de Pergunta: Fechada (lista de opções)	
Q2- Há quanto tempo trabalha na organização?	
1	Menos de 6 meses
2	Menos de 6 meses
3	Menos de 6 meses
4	6 meses a 1 ano
5	6 meses a 1 ano
6	6 meses a 1 ano
7	Menos de 6 meses
Secção Sociodemográficas Tipo de Pergunta: Fechada (lista de opções)	
Q3- Grau de escolaridade	
1	Licenciatura
2	Mestrado
3	Licenciatura
4	Licenciatura
5	Licenciatura
6	Mestrado
7	Licenciatura
Secção Sistemas de Informação Tipo de Pergunta: Fechada (Sim / Não)	
Q4- Reconhece o ClickUp como o principal Sistema de Informação (SI) utilizado pela organização?	
1	Sim
2	Sim
3	Sim
4	Sim

5	Sim
6	Sim
7	Sim
Seção Sistemas de Informação Tipo de Pergunta: Aberta (campo de texto livre)	
Q5- Caso tenha respondido não à questão anterior, identifique o principal Sistema de Informação (SI) utilizado pela organização	
1	----
2	----
3	----
4	----
5	----
6	----
7	----
Seção Sistemas de Informação Tipo de Pergunta: Escala de frequência (Nunca/ Raramente/ Às vezes/ Frequentemente/ Diariamente)	
Q6- Com que frequência utiliza o ClickUp no seu trabalho diário?	
1	Diariamente
2	Diariamente
3	Frequentemente
4	Diariamente
5	Frequentemente
6	Diariamente
7	Diariamente
Seção Sistemas de Informação Tipo de Pergunta: Fechada (checkbox de múltipla escolha)	
Q7- Utilizo o ClickUp para: (selecione todas as opções aplicáveis)	
☐ Gestão de tarefas ☐ Comunicação com o Departamento de Gestão ☐ Comunicação com o Departamento Operacional ☐ Compartilhamento de documentos e informações ☐ Acompanhamento de projetos ☐ Outra (qual?)	
1	Gestão de tarefas, Compartilhamento de documentos e informações, Acompanhamento de projetos
2	Gestão de tarefas, Comunicação com o Departamento de Gestão, Comunicação com o Departamento Operacional, Compartilhamento de documentos e informações, Acompanhamento de projetos
3	Gestão de tarefas, Compartilhamento de documentos e informações, Acompanhamento de projetos
4	Gestão de tarefas
5	Gestão de tarefas, Compartilhamento de documentos e informações

6	Gestão de tarefas, Comunicação com o Departamento de Gestão, Comunicação com o Departamento Operacional, Compartilhamento de documentos e informações, Acompanhamento de projetos
7	Comunicação com o Departamento de Gestão, Comunicação com o Departamento Operacional, Compartilhamento de documentos e informações, Acompanhamento de projetos
Secção Sistemas de Informação Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q8- O meu trabalho depende diretamente do ClickUp para ser executado.	
1	5
2	5
3	3
4	5
5	1
6	3
7	4
Secção Sistemas de Informação Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q9- A estrutura atual do ClickUp facilita a organização e o compartilhamento de informação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional.	
1	5
2	5
3	4
4	5
5	4
6	4
7	5
Secção Sistemas de Informação Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q10- [INVERTIDA] Tenho dificuldade em localizar a informação de que necessito no ClickUp.	
1	1
2	1
3	2
4	1
5	1
6	2
7	2
Secção Sistemas de Informação Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q11- A adoção do ClickUp foi acompanhada por orientações claras sobre o seu uso.	

1	5
2	4
3	3
4	5
5	4
6	5
7	3

Secção Gestão da Informação
Tipo de Pergunta: Fechada (Sim/Não)

Q12- No seu dia a dia, tem consciência de que gere informação no ClickUp, por exemplo, ao registrar, consultar ou compartilhar conteúdos relacionados com o seu trabalho?

1	Sim
2	Sim
3	Sim
4	Sim
5	Sim
6	Sim
7	Sim

Secção Gestão da Informação
Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)

Q13- Na execução das minhas tarefas, recorro à informação disponível no ClickUp.

1	5
2	5
3	4
4	5
5	3
6	5
7	5

Secção Gestão da Informação
Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)

Q14- [INVERTIDA] Quando a informação de que necessito não está disponível no ClickUp, tenho dificuldade em executar as minhas tarefas.

1	5
2	5
3	2
4	5
5	3
6	2
7	3

Secção Gestão da Informação Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q15- A informação disponível no ClickUp está atualizada e é confiável.	
1	5
2	4
3	4
4	3
5	3
6	4
7	4
Secção Gestão da Informação Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q16- A informação relevante para o meu trabalho é compartilhada no ClickUp no prazo adequado.	
1	5
2	4
3	3
4	3
5	3
6	4
7	5
Secção Gestão da Informação Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q17- Existe na organização práticas de registro padronizado e sistemático da informação produzida no ClickUp.	
1	5
2	5
3	5
4	3
5	4
6	4
7	5
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Fechada (Sim/Não)	
Q18- Considera que na sua organização existe uma comunicação coordenada entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional?	
1	Sim
2	Sim
3	Sim
4	Sim
5	Sim
6	Sim

7	Sim
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Aberta (campo de texto livre)	
Q19- Caso tenha respondido Não à questão anterior, descreva brevemente o que, na sua perspectiva, compromete a coordenação comunicacional entre os dois departamentos.	
1	----
2	----
3	----
4	----
5	----
6	----
7	----
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q20- O Departamento de Gestão comunica de forma clara os objetivos e orientações estratégicas através do ClickUp.	
1	5
2	4
3	4
4	3
5	3
6	4
7	5
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Escala de frequência (Nunca/ Raramente/ Às vezes/ Frequentemente/ Diariamente)	
Q21- Com que frequência comunica com o Departamento de Gestão através do ClickUp?	
1	Frequentemente
2	Frequentemente
3	Raramente
4	Às vezes
5	Às vezes
6	Frequentemente
7	Raramente
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q22- O ClickUp é o principal canal de comunicação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional?	
1	1
2	4
3	2
4	3

5	1
6	4
7	2
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q23- A comunicação mediada pelo ClickUp entre os departamentos é clara e eficaz.	
1	5
2	4
3	4
4	3
5	3
6	4
7	3
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q24- Recebo no ClickUp informação suficiente do Departamento de Gestão para executar as minhas tarefas.	
1	5
2	3
3	4
4	2
5	3
6	4
7	3
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Escala de frequência (Nunca/ Raramente/ Às vezes/ Frequentemente/ Diariamente)	
Q25- Com que frequência precisa refazer tarefas devido a falhas de comunicação entre os departamentos?	
1	Nunca
2	Às vezes
3	Raramente
4	Sempre
5	Às vezes
6	Nunca
7	Às vezes
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q26- Frequentemente preciso pedir esclarecimentos ao Departamento de Gestão porque a informação no ClickUp é incompleta ou pouco clara.	
1	1
2	4

3	2
4	5
5	2
6	2
7	5
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q27- A distância geográfica entre os departamentos é mitigada pelo uso do ClickUp como Sistema de Informação colaborativo.	
1	5
2	4
3	5
4	2
5	4
6	4
7	5
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)	
Q28- As diferenças culturais e/ou linguísticas entre os departamentos constituem uma barreira à comunicação eficaz através do ClickUp	
1	1
2	2
3	1
4	2
5	2
6	2
7	1
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Aberta (resposta limitada a 3 itens)	
Q29- Indique até três principais dificuldades que encontra na comunicação entre o Departamento de Gestão e o Departamento Operacional através do ClickUp.	
1	Não encontro dificuldades
2	→ Informação incompleta: As tarefas são criadas sem os detalhes e o contexto necessários para a sua execução. → Atraso nas respostas: Falta agilidade no ClickUp; as dúvidas e atualizações deveriam ser respondidas no próprio dia. → Falta de documentação: Ausência de links essenciais nas tarefas, como o acesso a workflows e logins de plataformas dos clientes.
3	→ Informações e tarefas são diretas, sem muito detalhamento de checkpoints. → Falta centralização nas informações, embora na última semana isso já tenha melhorado.

	→ A trilha de decisão não é suficiente para entender o projeto completo, não dá para saber o que levou à tomar X decisão num projeto só de analisar o ClickUp
4	Não encontro dificuldades
5	Não encontro dificuldades
6	→ Alguns projetos que já temos a um certo tempo, que não são automações, não vem sendo utilizados no clickup.
7	→ O uso misto de comentários em tarefas, conversas no ClickUp Chat e comunicação externa (Slack).
Secção Comunicação Organizacional Tipo de Pergunta: Aberta (campo de texto livre)	
Q30- Na sua opinião, que melhorias concretas poderiam ser implementadas no ClickUp ou nos processos comunicacionais da organização para tornar a comunicação entre os departamentos mais eficaz?	
1	Da maneira atual já está suficientemente bom
2	→ Modelos de Tarefa (Templates) Obrigatórios: Bloquear a criação de tarefas sem que as secções de contexto, objetivos e acessos estejam preenchidas. → Campos Personalizados (Custom Fields): Criar campos visuais fixos no topo da tarefa dedicados exclusivamente aos links de workflows e logins dos clientes. → Automação de Alertas (SLA): Configurar regras no ClickUp para notificar ou aumentar a prioridade de tarefas que não recebam resposta no próprio dia. → Protocolo de Notificações (@menções): Reduzir o ruído na plataforma, obrigando ao uso de tags diretas apenas quando a resposta é urgente e necessária para o avanço do trabalho.
3	→ Registro de progresso do projeto, para concretizar decisões e evitar possível trabalho redundante.
4	Sem sugestões
5	→ Melhoria no sistema de notificações, para reduzir a quantidade de notificações enviadas a fim de receber apenas notificações realmente importantes
6	→ Definir melhor e organizar a prioridade de cada task, muitas vezes pessoas diferentes atribuem várias tasks de projetos diferentes, e na hora é preciso saber qual é a mais urgente de fato.
7	→ Interface mais limpa no ClickUp.