

idp

idn

MESTRADO ACADÊMICO EM COMUNICAÇÃO

**O PAPEL DAS TECNOLOGIAS EMERGENTES NA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E NA
PERFORMANCE DE EMPRESAS NO BRASIL**

RICARDO MAGALHÃES SAAD JÚNIOR

Brasília-DF, 2025

RICARDO MAGALHÃES SAAD JÚNIOR

**O PAPEL DAS TECNOLOGIAS EMERGENTES NA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E NA
PERFORMANCE DE EMPRESAS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Bruno Saboya de Aragão

Brasília-DF 2025

RICARDO MAGALHÃES SAAD JÚNIOR

O PAPEL DAS TECNOLOGIAS EMERGENTES NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E NA PERFORMANCE DE EMPRESAS NO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 09 / 12 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Bruno Saboya de Aragão - Orientador

Profa. Dra. Luciana Andrade Gomes Bicalho

Profa. Dra. Lana Montezano

Código de catalogação na publicação – CIP

S112p Saad Júnior, Ricardo Magalhães

O papel das tecnologias emergentes na comunicação organizacional interna e na performance de empresas no Brasil / Ricardo Magalhães Saad Júnior. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025.

94 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Saboya de Aragão

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Comunicação) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Comunicação nas organizações. 2. Inovação tecnológica. 3. Desempenho organizacional. 4. Desenvolvimento organizacional. I.Título

CDD 658.45

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

AGRADECIMENTOS

Agradecer é verbo cujo sentido acumula um dever múltiplo: demonstrar gratidão; oferecer graças; e reconhecer um bem feito por outra pessoa.

Com esse propósito, externo os meus agradecimentos:

- À minha mãe, pela figura inspiradora e presente na minha história, sem a qual eu não me entenderia ser completo, cuidado, apoiado e, principalmente, amado;
- Ao meu Orientador, Prof. Dr. Bruno Saboya de Aragão, por nortear meus estudos acadêmicos de forma tão significativa;
- Aos professores do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, pela oportunidade de ampliar meus conhecimentos e minha capacidade de percepção da realidade por meio de suas aulas;
- À Prof.^a Dr.^a Luciana Andrade Gomes Bicalho e à Prof.^a Dr.^a Lana Montezano, pela aceitação do convite para comporem esta banca de defesa e pelas contribuições de grande valia para este trabalho;
- Aos funcionários do IDP, pelo cuidado com a vida acadêmica dos estudantes dessa instituição de ensino.
- E, de modo muito especial, aos meus colegas de turma – Alex, Fernanda, Gabrielle, Paula e Regina – pela parceria, amizade e troca constante de ideias, que tornaram o percurso do mestrado uma experiência de aprendizado coletivo e inspirador.

RESUMO

A transformação digital tem provocado mudanças significativas na comunicação organizacional, impactando diretamente a performance das empresas. Este estudo investigou como a adoção de tecnologias emergentes, Inteligência Artificial, Big Data, Internet das Coisas e Blockchain, influencia a percepção da visibilidade da informação e da comunicação interna nas organizações brasileiras e sua relação com o desempenho empresarial. Com abordagem quantitativa, explicativa e aplicada, utilizou-se modelagem de equações estruturais para analisar as relações entre adoção tecnológica, cultura organizacional, comunicação e performance, a partir de dados coletados em questionário on-line com 236 profissionais de diferentes regiões e setores. Os resultados indicam que a Cultura Criativa exerce influência significativa sobre a adoção de Tecnologias Emergentes, que, por sua vez, impactam positivamente a Comunicação Organizacional. Cultura e Comunicação contribuem de forma direta e indireta para explicar a Performance Empresarial, destacando-se os efeitos da Inteligência Artificial e do Big Data. Conclui-se que a transformação digital é um fenômeno essencialmente cultural e comunicacional, no qual a tecnologia atua como mediadora do desempenho organizacional.

Palavras chave: Comunicação organizacional interna; Tecnologias emergentes; Transformação digital; Performance empresarial; Cultura de inovação.

ABSTRACT

Digital transformation has brought significant changes to organizational communication, directly impacting corporate performance. This study investigated how the adoption of emerging technologies, Artificial Intelligence, Big Data, the Internet of Things, and Blockchain, influences the perception of information visibility and internal communication within Brazilian organizations and its relationship with business performance. Using a quantitative, explanatory, and applied approach, structural equation modeling was employed to analyze the relationships among technological adoption, organizational culture, communication, and performance, based on data collected through an online questionnaire answered by 236 professionals from different regions and sectors. The results indicate that Creative Culture exerts a significant influence on the adoption of Emerging Technologies, which, in turn, positively impact Organizational Communication. Culture and Communication contribute both directly and indirectly to explain Business Performance, with Artificial Intelligence and Big Data showing the strongest effects. It is concluded that digital transformation is essentially a cultural and communicational phenomenon in which technology acts as a mediator of organizational performance.

Keywords: Internal organizational communication; Emerging technologies; Digital transformation; Business performance; Innovation culture.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AVE	Average Variance Extracted
CFI	Comparative Fit Index (Índice de Ajuste Comparativo)
CRM	Customer Relationship Management
DWLS	Diagonally Weighted Least Squares
E-Digital	Estratégia Brasileira para a Transformação Digital
FAO	Food and Agriculture Organization (ONU)
GFI	Goodness of Fit Index (Índice de Qualidade de Ajuste)
H1	Hipótese 1
H2	Hipótese 2
H3	Hipótese 3
H4	Hipótese 4
H5	Hipótese 5
HPWS	High-Performance Work Systems
I&TD	Investigação e Tecnologia de Defesa
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IoT	Internet das Coisas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IVS	Information Visibility Scale
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MEI	Microempreendedor Individual
MLE	Maximum Likelihood Estimation
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Organisation for Economic Co-operation and Development)
RBV	Resource-Based View
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
RPA	Robotic Process Automation

SEM	Structural Equation Modeling
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TAM	Technology Acceptance Model
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Transparent Internal Communication
TLI	Tucker-Lewis Index
UTAUT	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology
WLSMU	Weighted Least Squares Mean and Variance adjust



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Modelo conceitual

42

Figura 2

Análise de caminhos do modelo final da pesquisa

72



LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Quadro conceitual

.....**34**

Quadro 2

Escala de medição em Inglês

.....**51**

Quadro 3

Escala de medição em Português

.....**54**

Quadro 4

Problema de pesquisa, objetivos, instrumentos e participantes da pesquisa

.....**57**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Perfil geral dos participantes da pesquisa	47
Tabela 2 Índices de ajuste do modelo final da análise fatorial confirmatória	61
Tabela 3 Cargas fatoriais e confiabilidade	62
Tabela 4 Matriz de correlações fatoriais e validade discriminante (Fornell-Larcker)	64
Tabela 5 Estatísticas descritivas dos constructos da pesquisa	66
Tabela 6 Testes de Kruskal-Wallis e post-hoc Dunn para análise de diferenças de médias	67
Tabela 7 Escores de regressão para o modelo final de equações estruturais	70
Tabela 8 Síntese dos resultados das hipóteses testadas	77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16

- 1.1 APRESENTAÇÃO DA PERGUNTA.....20
- 1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS20
- 1.3 JUSTIFICATIVA 21

2. REFERENCIAL TEÓRICO26

- 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL26
 - 2.1.1 DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL..27
 - 2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA.....29
 - 2.1.3 STAKEHOLDERS E COMUNICAÇÃO INTERNA..... 30
 - 2.1.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA GESTÃO ESTRATÉGICA INTERNA.....31
 - 2.1.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PERFORMANCE E BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS PARA AS ORGANIZAÇÕES32
- 2.2 TECNOLOGIAS EMERGENTES..... 34
 - 2.2.1 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES ...35
 - 2.2.2 TECNOLOGIAS EMERGENTES E SEU IMPACTO NA COMUNICAÇÃO ..36
- 2.3 TEORIAS UTILIZADAS PARA O ESTUDO DE TECNOLOGIAS NAS ORGANIZAÇÕES.....38
 - 2.3.1 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA 41

3. METODOLOGIA 45

- 3.1 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA 46
- 3.2 PARTICIPANTES E AMOSTRA 46
- 3.3 PROCEDIMENTOS DE GERAÇÃO DE DADOS E INSTRUMENTO 50
- 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS 56

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 60

- 4.1 VALIDAÇÃO DAS ESCALAS E CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA PARA A ESCALA BRASILEIRA DE ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES 60
- 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA E DIFERENÇAS DE MÉDIAS ENTRE GRUPOS.....65

SUMÁRIO

4.3 TESTES DO MODELO TEÓRICO E DAS HIPÓTESES DE PESQUISA 69

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 74

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 79

REFERÊNCIAS82

APÊNDICES 97



1

INTRODUÇÃO

A transformação digital representa um dos fenômenos mais relevantes das últimas décadas, marcada pela crescente integração de tecnologias digitais avançadas em diversas esferas sociais e econômicas. Esse processo teve início nos anos 1990 com o advento da *internet* e se acelerou significativamente nas últimas duas décadas, impulsionado por tecnologias emergentes como Inteligência Artificial (IA), *Big Data*, Internet das Coisas (IoT) e *Blockchain*. A disseminação dessas tecnologias promoveu mudanças profundas nos modelos de negócios, processos produtivos e estratégias organizacionais, redefinindo a maneira como empresas interagem internamente e com seus *stakeholders* (Davenport; Westerman, 2018).

No Brasil, esse movimento ganhou força principalmente após a última década, com destaque para setores estratégicos como agronegócio, *fintechs* e educação digital. De acordo com o relatório “Um retrato das tecnologias emergentes no Brasil”, elaborado pelo Distrito em parceria com a KPMG (2023)¹, a evolução das tecnologias emergentes está transformando profundamente a operação das empresas e impulsionando a inovação em diversos setores. O estudo analisou *startups* brasileiras ativas, considerando sua adequação ao tema e critérios como nacionalidade e operação no país. O documento destaca o impacto significativo das tecnologias emergentes nos negócios, exemplificando o uso de IA generativa na melhoria das interfaces de comunicação entre sistemas e pessoas.

De acordo com o *KPMG Global Tech Report (2024)*², 87% das empresas entrevistadas relataram obter maiores benefícios como resultado de seus investimentos em tecnologia, representando um aumento de 25% em relação a 2023. Além disso, 74% destacaram ter implementado corretamente a IA em seus negócios. Relatórios da

¹ O documento na íntegra está disponível em: <https://midia.kpmg.com.br/site/2023/07/Distrito-Emerging-Tech-2023.pdf>.

² O documento na íntegra está disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2025/02/global-tech-report-2024-resultados-estusiasmam.html>

OCDE-FAO (2023)³ reforçam que setores como o agronegócio têm utilizado intensivamente IoT e *Big Data* para aumentar sua eficiência operacional e capacidade de inovação.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2023⁴ complementam essa perspectiva, revelando que 84,9% das indústrias brasileiras de médio e grande porte já utilizam pelo menos uma tecnologia digital avançada, com destaque para a computação em nuvem (73,6%), IoT (48,6%) e IA (16,9%). De acordo com a pesquisa global “How Possible Happens”, realizada pela Infor e divulgada pelo *InfoMoney* (2025)⁵, 79,3% dos empresários brasileiros planejam aumentar seus investimentos em tecnologia em pelo menos 20% nos próximos três a cinco anos. Além disso, 80% das empresas no país reconhecem que a adoção de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, aprendizado de máquina e automação de processos, será crucial para o sucesso futuro e a competitividade das organizações.

Esses recursos têm o potencial de remodelar processos internos, aumentar a eficiência operacional e fortalecer a competitividade das organizações no cenário global. Segundo Anang *et al.* (2024), a adoção de tecnologias emergentes como IA e IoT no contexto da Indústria 4.0 tem demonstrado ganhos expressivos na eficiência operacional das empresas, otimizando processos, reduzindo falhas humanas e contribuindo para a redução de custos operacionais em diversas áreas produtivas.

Contudo, mesmo com a aceleração tecnológica, a comunicação interna e o *endomarketing* permanecem como áreas críticas e estratégicas, pois atuam como mediadoras essenciais para a aceitação das novas tecnologias por parte dos colaboradores. De acordo com o artigo “Desbloqueando o poder da inteligência artificial”, publicado pela Deloitte (2023)⁶, a implementação eficaz da IA requer uma

³ O documento na íntegra está disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2023-2032_08801ab7-en.htm.

⁴ O documento na íntegra está disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37973-84-9-das-industrias-de-medio-e-grande-porte-utilizaram-tecnologia-digital-avancada>.

⁵ O documento pode ser consultado em: <https://www.infomoney.com.br/business/tecnologia-e-a-chave-para-empresas-brasileiras-aumentarem-produtividade-diz-pesquisa/>.

estratégia clara e uma comunicação eficiente para superar resistências internas. O artigo destaca que a falta de clareza e eficácia nas estratégias de comunicação pode dificultar a adoção da IA nas organizações. Isso ressalta a importância de compreender a comunicação não apenas como um instrumento informativo, mas como um agente estruturante da transformação digital.

Nesse contexto, a comunicação organizacional emerge como um elemento central da transformação digital. Originalmente concebida como um processo hierárquico e predominantemente unilateral até o final do século XX, a comunicação organizacional evoluiu para uma abordagem estratégica e integrada, tornando-se crucial para o sucesso das iniciativas digitais (Macnamara, 2021; Heide; Simonsson, 2023). Autores como Macnamara (2021), Heide e Simonsson (2023) destacam que a comunicação eficaz é indispensável para reduzir resistências internas, alinhar objetivos organizacionais e facilitar a aceitação das mudanças tecnológicas entre os colaboradores.

Boas práticas comunicacionais têm sido identificadas como diferenciais competitivos importantes. De acordo com o estudo “Tendências da Comunicação Organizacional 2024”, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)⁷, as empresas brasileiras planejam investir aproximadamente R\$36 bilhões em comunicação corporativa. Além disso, outra pesquisa, realizada pela Aberje em parceria com a Cortex, revelou que 65% das empresas no Brasil já incorporaram uma cultura de dados em suas áreas de comunicação, enfatizando a importância da comunicação baseada em dados para o sucesso das iniciativas digitais. A pesquisa Global de Riscos 2023 da PwC⁸ revela que 58% das empresas brasileiras buscam criar oportunidades a partir dos riscos, enfatizando a necessidade de estratégias eficazes de comunicação interna para engajar colaboradores e implementar mudanças tecnológicas com sucesso.

Esses dados ressaltam a importância de investir em comunicação interna transparente e participativa para alinhar os objetivos organizacionais e facilitar a aceitação das mudanças tecnológicas entre os colaboradores.

⁷ O documento na íntegra está disponível em: https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2024/06/PesqTendenciasComunicacaoOrganizacional2024.pdf?utm_campaign=0614_estrategia_esg&utm_medium=email&utm_source=RD+Station.

⁸ O documento na íntegra está disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html>.

Portanto, este trabalho defende que a comunicação organizacional não é apenas consequência, mas um elemento ativo e estruturante da transformação digital e da *performance* empresarial. Autores brasileiros como Kunsch (2021), Ferrari (2020) e Nassar (2013) reforçam que uma comunicação interna estratégica, transparente e participativa é essencial para engajar colaboradores, reduzir resistências e fortalecer a cultura organizacional. Neste estudo, parte-se da inferência teórica e empírica de que tecnologias emergentes como Inteligência Artificial, *Big Data*, Internet das Coisas (IoT) e *Blockchain*, potencializam esse tipo de comunicação ao automatizar fluxos, personalizar mensagens, ampliar o alcance da informação e promover maior segurança e rastreabilidade dos processos comunicacionais, contribuindo para a melhoria da *performance* das empresas.

Apesar dos avanços na transformação digital, ainda existem obstáculos significativos, como a escassez de profissionais qualificados, limitações de infraestrutura tecnológica e barreiras culturais relacionadas à resistência à mudança. Um estudo de Martins *et al.* (2019) destaca que a escassez de talentos é uma das principais barreiras à execução de transformações digitais, com práticas de talentos e proficiência em digital e *analytics*, apresentando as menores pontuações nas empresas avaliadas. Tais desafios, muitas vezes, derivam da ausência de estratégias de comunicação bem estruturadas, capazes de engajar os colaboradores e transformar o ambiente organizacional em um espaço de aprendizado e adaptação.

O que motiva este estudo é a necessidade de compreender os impactos das tecnologias emergentes na dinâmica comunicacional empresarial, tais como resistência à mudança, falhas na comunicação dos benefícios tecnológicos e insuficiência de capacitação profissional.

Para responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro apresenta a contextualização do tema, a justificativa e os objetivos do estudo. O segundo discute o referencial teórico que sustenta o modelo proposto. O terceiro detalha os procedimentos metodológicos adotados. O quarto apresenta e analisa os resultados obtidos, e o quinto reúne as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.

1.1 APRESENTAÇÃO DA PERGUNTA

Do ponto de vista da sociedade, esta dissertação é relevante, pois amplia o entendimento sobre como a transformação digital afeta não apenas as empresas, mas também indivíduos e comunidades de maneira geral. Ao identificar e analisar a integração tecnológica na comunicação organizacional, este trabalho pode auxiliar gestores e formuladores de políticas a tomarem decisões mais conscientes e eficientes. Como destacam Silva *et al.* (2021), a transformação digital reconfigura, além dos processos internos das organizações, também suas relações culturais e sociais, exigindo abordagens mais inclusivas e sustentáveis. Dessa forma, o estudo contribui para um ambiente empresarial mais inovador e competitivo, fortalecendo a economia nacional e favorecendo uma maior qualidade de vida para os brasileiros.

Portanto, a pergunta de pesquisa que guiará este estudo é: o quanto a adoção de tecnologias emergentes pode influenciar a percepção de eficiência da comunicação organizacional interna e a performance das empresas no Brasil? A resposta à questão visa a dialogar com as necessidades atuais das organizações brasileiras relacionadas à transformação digital e à influência das tecnologias emergentes nas práticas comunicacionais internas e externas (Diogo *et al.*, 2019). Ao aprofundar essa compreensão, este trabalho pretende contribuir para o desenvolvimento sustentável e competitivo das empresas no cenário nacional.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral desta dissertação é avaliar o impacto da adoção de tecnologias emergentes sobre a percepção da eficiência de comunicação organizacional interna e sua relação com a *performance* das empresas no Brasil, a partir da percepção de profissionais atuantes em organizações brasileiras.

Para alcançar esse objetivo, este trabalho se desdobra em objetivos específicos que orientam a análise:

- a) Identificar os principais tipos de tecnologias emergentes que estão sendo adotadas pelas empresas brasileiras, considerando sua influência nos processos comunicacionais internos.**

- b) Analisar a influência das tecnologias emergentes, em interação com dimensões da comunicação organizacional interna e com a cultura inovadora, podem influenciar a *performance* empresarial.**
- c) Avaliar as diferenças de percepções de respondentes de empresas distintas, em termos de idade, setor e atuação.**

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar do avanço de estudos sobre transformação digital, observa-se uma lacuna na literatura nacional quanto à análise de como as tecnologias emergentes podem influenciar a comunicação organizacional interna, especialmente no contexto brasileiro, considerando as variáveis culturais, tecnológicas e de *performance* organizacional. Embora autores como McAfee e Brynjolfsson (2017), Davenport e Westerman (2018) e Fleury e Fleury (2001) discutam amplamente a transformação digital e suas implicações gerenciais, estudos recentes como Arfi *et al.* (2022) e Oliveira, Jesus e Torres (2024) destacam a ausência de pesquisas que integrem tecnologias emergentes e comunicação organizacional interna como foco central no Brasil. Pretende-se preencher essa lacuna acadêmica oferecendo *insights* práticos e teóricos para ajudar as organizações brasileiras a enfrentar desafios e potencializar benefícios trazidos pelas tecnologias emergentes.

A relevância desse tema reside na capacidade das tecnologias emergentes em influenciar diretamente a produtividade organizacional, a inovação em práticas de comunicação e a competitividade no mercado (Chen; Kim, 2023). No Brasil, setores estratégicos, como o agronegócio, *fintechs* e a educação digital, têm demonstrado avanços significativos ao integrar soluções tecnológicas inovadoras em suas estratégias de comunicação interna e externa. De acordo com Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), a incorporação de tecnologias da informação, especialmente em áreas de gestão, pode contribuir para a consolidação de novos arranjos organizacionais, facilitando a aprendizagem institucional e fortalecendo estratégias de comunicação e engajamento. Complementarmente, a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital) destaca que a digitalização é essencial para o aumento da produtividade e competitividade dos setores produtivos,

impactando diretamente áreas como o agronegócio, a educação e os serviços financeiros (Brasil, 2018)⁹.

A transformação digital não é apenas uma tendência global, mas uma necessidade estratégica para empresas que buscam permanecer relevantes em ambientes cada vez mais exigentes e competitivos. Estudos recentes destacam que a adoção dessas inovações pode gerar vantagens sustentáveis, melhorando a eficiência operacional, personalizando interações com *stakeholders* e aumentando a capacidade analítica (KPMG International, 2023¹⁰; Chen; Kim, 2023). Além disso, a transformação digital propicia a mobilização de recursos ágeis relativos à flexibilidade operacional e às capacidades tecnológica e informacional (Andrade *et al.*, 2022).

No Brasil, setores estratégicos têm demonstrado avanços significativos ao integrar soluções tecnológicas inovadoras em suas estratégias de comunicação interna, *endomarketing* e comunicação externa de relacionamento com *stakeholders*. O agronegócio, por exemplo, tem utilizado a IoT para monitoramento remoto e otimização de processos produtivos. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)¹¹, a efetiva implementação da IoT na produção agrícola depende do acesso à *internet* e a dispositivos móveis, como *smartphones*, que são essenciais para que os produtores rurais possam se beneficiar das tecnologias de informação aplicadas ao campo (Kubota; Rosa, 2023). Além disso, grandes empresas têm investido em IA para personalizar experiências do cliente e aumentar o engajamento nas interações digitais – um exemplo disso é o uso de *chatbots* baseados em IA para melhorar o relacionamento com *stakeholders*, tendo a Blip, Ezsoft, Bitrix e Salesforce, como as principais operadoras desses serviços no Brasil, até o momento. A integração de IA na comunicação organizacional permite uma interação mais eficiente e personalizada com os públicos de interesse, contribuindo para a construção de relacionamentos mais sólidos e duradouros (Lima; Serrano, 2024).

⁹ O documento na íntegra está disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>.

¹⁰ O documento na íntegra está disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/07/um-retrato-das-tecnologias-emergentes-brasil.html>.

¹¹ O documento na íntegra está disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12242/9/220662_LV_Agropecu%C3%A1ria%20Brasileira_Cap.6.pdf.

A transformação digital propicia a mobilização de recursos ágeis relativos à flexibilidade operacional e às capacidades tecnológica e informacional (Andrade *et al.*, 2022). Um exemplo prático dessa transformação é a adoção da Automação Robótica de Processos (RPA), que tem demonstrado eficácia na redução de custos operacionais e no aumento da eficiência na execução de tarefas repetitivas. A RPA permite que *bots* de *software* automatizem tarefas digitais, como extração de dados e preenchimento de formulários, liberando os colaboradores para atividades mais estratégicas (Carvalho *et al.*, 2024; Simplea Tech Blog 2024¹²).

Além disso, o uso de plataformas de *Customer Relationship Management* (CRM) baseadas em *Big Data* tem possibilitado a personalização de mensagens aos consumidores por meio de análises preditivas detalhadas. Essa abordagem permite que as empresas compreendam melhor as necessidades e preferências dos clientes, otimizando as estratégias de *marketing* e melhorando a experiência do consumidor (Anshari *et al.*, 2019).

De acordo com a *Equinix 2022 Global Tech Trends Survey*¹³, 62% dos tomadores de decisão em Tecnologia da Informação (TI) consideram a falta de profissionais qualificados uma ameaça significativa aos negócios. Além disso, 61% dos participantes da pesquisa afirmam que a velocidade das transformações tecnológicas representa o maior desafio de habilidades enfrentado pelo setor de tecnologia.

Quanto às barreiras culturais, um estudo publicado na *Lecture Notes in Business Information Processing*¹⁴ identificou 21 (vinte e um) obstáculos culturais que impactam a transformação digital em organizações públicas, incluindo resistência dos funcionários à mudança, falta de motivação e ausência de cultura de equipe. Esses fatores ressaltam a importância de estratégias eficazes de gestão da

¹² O documento na íntegra está disponível em: <https://simplea.tech/blog/tecnologia-rpa-onde-aplicar-na-sua-empresa/>.

¹³ O documento na íntegra está disponível em: <https://blog.equinix.com/blog/2022/11/09/investing-in-tech-talent-always-pays-off-even-in-uncertain-times>.

¹⁴ O documento na íntegra está disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346111648_Cultural_Barriers_in_Digital_Transformation_in_a_Public_Organization_A_Case_Study_of_a_Sri-Lankan_Organization.

mudança para facilitar a adoção de novas tecnologias (Rusu *et al.*, 2020).

Esses desafios destacam a necessidade de desenvolver estratégias de comunicação organizacional que não apenas informem, mas que, ao priorizarem transparência e informações claras, engajem os colaboradores e promovam uma cultura corporativa adaptativa e receptiva à inovação tecnológica, contribuindo para a *performance* empresarial.

Corroborando essa perspectiva, Souza, Silva e Pinheiro (2025) destacam que as barreiras culturais são uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações na implementação de uma Administração 4.0, modelo de gestão que usa tecnologias avançadas para otimizar a *performance* de uma empresa ou organização. Segundo as autoras, muitas empresas ainda mantêm modelos tradicionais de gestão que geram resistência à mudança por parte dos colaboradores e líderes. Além disso, ressaltam que a transformação digital não deve se limitar apenas à adoção de novas tecnologias, mas também envolver mudanças culturais profundas nas organizações. Ao abordar essa temática, esta dissertação contribui para o debate sobre transformação digital no Brasil ao oferecer uma análise detalhada dos benefícios e desafios enfrentados pelas organizações nacionais.



?

2

REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está organizado em três seções principais. A primeira apresenta os conceitos fundamentais de comunicação organizacional, sua definição e evolução, abordando sua relação com a *performance* empresarial e cultura organizacional, *stakeholders* e comunicação integrada. A segunda seção discute as tecnologias emergentes, suas características, aplicações e os desafios de sua implementação no contexto organizacional brasileiro. A terceira, por sua vez, discute os modelos teóricos que fundamentam este estudo, com destaque para a Visão Baseada em Recursos (RBV) e o modelo proposto por Chen *et al.* (2022), além dos construtos *Information Visibility Scale* (IVS) e *Transparent Internal Communication* (TIC). Os modelos TAM, UTAUT e HPWS¹⁵ também são apresentados brevemente como contribuições conceituais complementares, mas não são utilizados como estrutura analítica central neste estudo.

A comunicação organizacional desempenha um papel fundamental na construção da identidade e na efetividade das empresas. Desde sua concepção, passou por inúmeras transformações, influenciadas por avanços tecnológicos e mudanças nos modelos de gestão. Tradicionalmente, a comunicação nas organizações era vista de forma instrumental, focada na disseminação de informações de forma hierárquica. Contudo, estudos recentes apontam para uma abordagem mais estratégica, na qual a comunicação é um elemento central na construção de relacionamentos e no desempenho organizacional (Dreyer; Terra; Raposo, 2021).

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas, o campo da comunicação organizacional tem sido objeto de crescente interesse acadêmico e corporativo, especialmente diante dos desafios impostos pela transformação digital. A comunicação, antes considerada um mero instrumento operacional,

¹⁵ Referência, respectivamente, a: Modelo de Aceitação de Tecnologia –*Technology Acceptance Model* (TAM) –; Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia – *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) –; Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho – *High Performance Work Systems* – (HPWS).



hoje é reconhecida como um componente estratégico essencial para o alinhamento institucional, engajamento de públicos e fortalecimento da cultura organizacional. Essa evolução teórica e prática reforça a importância de compreender a comunicação organizacional em suas múltiplas dimensões, tanto internas quanto externas, e sua interface com a *performance* empresarial (Kunsch, 2021; Dreyer; Terra; Raposo, 2021).

A comunicação organizacional ocupa, hodiernamente, uma posição estratégica nas dinâmicas institucionais, especialmente diante dos desafios e oportunidades provocados pela transformação digital. Longe de se limitar à transmissão de mensagens, ela passou a ser compreendida como um processo estruturante, que permeia todas as dimensões da organização, influenciando cultura, clima, reputação e *performance*. Essa perspectiva é reforçada por Dreyer, Terra e Raposo (2021), ao destacarem que a comunicação está no centro da construção identitária e da efetividade das organizações contemporâneas.

2.1.1 DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Autores como Kunsch (2021) e Marchiori (2006) definem a comunicação organizacional como um campo multidisciplinar que articula conhecimentos de diferentes áreas, voltado à compreensão dos processos comunicacionais nas organizações, seus fluxos, sentidos e impactos culturais, simbólicos e estruturais. Cheney *et al.* (2010) dizem que a comunicação organizacional é compreendida como um campo que investiga os processos comunicacionais dentro e entre organizações, analisando práticas, meios, significados e relações construídas no ambiente institucional. Ao integrar diferentes disciplinas, ela busca entender como a comunicação estrutura e é estruturada pelas dinâmicas organizacionais.

Rogers e Agarwala-Rogers (1976) defendem que a comunicação organizacional deve garantir clareza e oportunidade na disseminação de informações, impactando diretamente a produtividade e a satisfação dos colaboradores. De forma complementar, Lima e Abbud (2015) reforçam esse entendimento ao enfatizar o papel da comunicação na eficácia institucional, promovendo integração, cooperação e alinhamento entre os membros da organização.

Historicamente, os primeiros estudos foram influenciados pela Teoria Clássica da Administração e pela Teoria da Administração Científica, que enxergavam a comunicação como um processo unidirecional, essencialmente vertical, cujo objetivo era transmitir ordens e garantir a eficiência operacional (Taylor, 1911; Fayol, 1950¹⁶). Nesse período, predominava uma visão mecanicista da comunicação, centrada na hierarquia, no controle e na padronização das mensagens.

A partir da década de 1930, com a Teoria das Relações Humanas, a comunicação começou a ser reconhecida como elemento essencial para a motivação, integração e bem-estar dos trabalhadores (Barnard, 1938; Mayo, 1945). Nesse momento, surgem as primeiras preocupações com a escuta dos colaboradores, a comunicação informal e o papel das relações interpessoais nos resultados organizacionais.

Com o avanço da Teoria dos Sistemas e da Teoria da Contingência nas décadas de 1960 e 1970, a comunicação passa a ser vista como um processo multidirecional, interdependente e simbólico (Weick, 1979). A organização é agora compreendida como um sistema aberto, em constante interação com o ambiente, em que a comunicação atua como processo-chave de adaptação, aprendizagem e mudança.

No final do século XX e início do século XXI, o campo passa por uma inflexão importante com a consolidação da abordagem da comunicação integrada, especialmente no Brasil com os trabalhos de Kunsch (2021), que propõe a articulação entre as dimensões institucional, interna, mercadológica e administrativa, buscando coerência entre discurso e prática organizacional. Essa perspectiva é fortalecida por autores, como Marchiori (2006), por exemplo, que propõem uma leitura simbólica e cultural da comunicação, vinculando-a à identidade, aos valores e ao clima organizacional.

Atualmente, impulsionada pelas tecnologias digitais, a comunicação organizacional incorpora novos desafios e possibilidades. O uso de mídias digitais, IA, *Big Data* e automação impõem uma reconfiguração nas dinâmicas comunicacionais. Em vez de fluxos lineares, observam-se redes de interação, discursos cocriados e exigência por transparência, escuta ativa e responsividade. Modelos contemporâneos, como os de Heide e Simonsson (2023), indicam que os fluxos comunicacionais, hoje, são em tempo real, descentralizados e

¹⁶ Obra original data 1916.

mediados por múltiplas plataformas, exigindo uma postura estratégica das organizações diante de públicos cada vez mais exigentes e engajados.

A consolidação do campo como área estratégica se fortalece conforme exemplo de Macnamara (2021), que argumenta que a comunicação passou a ser elemento-chave na governança organizacional e no relacionamento com *stakeholders* em um cenário de alta complexidade informacional.

Na contemporaneidade, as transformações provocadas pelas tecnologias digitais impõem novos paradigmas. Gonçalves e Ribeiro (2021) observam que as organizações precisam adotar modelos comunicacionais mais horizontais, colaborativos e transparentes, com foco na escuta ativa, na personalização das mensagens e no engajamento contínuo. Essa abordagem, centrada em relações de confiança e participação, exige não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade ética, cultural e social por parte dos comunicadores.

2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, crenças, normas, hábitos e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização (Schein, 2010). Para Schein (2010), a cultura organiza-se em três níveis: artefatos visíveis (comportamentos, estruturas, símbolos), valores compartilhados (estratégias, objetivos, filosofias) e pressupostos básicos inconscientes (crenças e percepções profundas). Esses elementos influenciam diretamente a forma como a comunicação interna é estruturada, recebida e interpretada pelos colaboradores.

Baldissera (2011) amplia essa visão ao destacar que a cultura organizacional não é estática, mas construída continuamente pelas interações sociais e comunicacionais. Em sua perspectiva crítica e interacional, a cultura funciona como um sistema dinâmico de sentidos, no qual os processos comunicacionais são constituintes, refletindo disputas de poder, acordos e tensões simbólicas. Assim, a comunicação interna atua como mediadora central de mudanças culturais, sendo capaz de mobilizar ou bloquear transformações organizacionais.

Marchiori (2010), reforça que a cultura organizacional impacta diretamente a aceitação de novas tecnologias e a eficácia de processos comunicacionais internos. Em ambientes onde prevalecem valores de abertura, confiança e aprendizado contínuo, a implementação de tecnologias emergentes tende a ocorrer com maior sucesso. Por outro lado, culturas marcadas por controle rígido e comunicação unidirecional podem apresentar maiores resistências, dificultando a integração tecnológica.

No contexto brasileiro, estudos apontam que muitas empresas ainda apresentam culturas organizacionais híbridas, combinando práticas tradicionais e digitais (Fleury; Fleury, 2001). Essa configuração demanda atenção estratégica para a comunicação interna, que precisa considerar tanto os aspectos culturais históricos quanto as novas formas de trabalho mediadas por tecnologias digitais.

Portanto, compreender a cultura organizacional é essencial para analisar como tecnologias emergentes podem influenciar a comunicação interna, pois essas tecnologias não são apenas ferramentas técnicas, mas elementos que interagem com valores, normas e práticas culturais pré-existentes, redefinindo processos de trabalho, fluxos comunicacionais e dinâmicas de poder dentro das organizações.

2.1.3 STAKEHOLDERS E COMUNICAÇÃO INTERNA

O conceito de *stakeholders*, ou partes interessadas, foi introduzido por Freeman (1984), cuja definição se refere a qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos organizacionais. Essa definição amplia o olhar da gestão e da comunicação para além dos acionistas e clientes, incluindo colaboradores, comunidades, governos, fornecedores, entre outros.

No contexto da comunicação interna, os *stakeholders* principais são os próprios colaboradores, líderes e equipes de apoio, pois formam o público interno diretamente responsável pela execução das estratégias organizacionais. A comunicação eficaz com esses *stakeholders* internos promove alinhamento, engajamento, redução de ruídos e fortalecimento da cultura organizacional (Baldissera, 2011).

Além disso, como destacam Kunsch (2021) e Marchiori (2010), compreender as necessidades, expectativas e percepções desses públicos é fundamental para planejar processos comunicacionais coerentes com os objetivos organizacionais e adaptáveis às transformações tecnológicas. Em projetos de adoção de tecnologias emergentes, por exemplo, considerar os *stakeholders* internos desde o início contribui para reduzir resistências e potencializar os benefícios estratégicos das inovações implementadas.

2.1.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA GESTÃO ESTRATÉGICA INTERNA

A compreensão da comunicação organizacional, enquanto processo sistêmico e integrado, amplia-se quando observada sob a ótica da gestão estratégica interna, que articula dimensões simbólicas, relacionais e tecnológicas no ambiente corporativo.

O conceito de comunicação integrada surgiu como resposta à fragmentação histórica das práticas comunicacionais organizacionais, propondo sua articulação coerente e estratégica. No Brasil, foi consolidado por Kunsch (2021), que define comunicação integrada como a convergência planejada das dimensões institucional, mercadológica, interna e administrativa, alinhando discurso e prática para construção de imagem, reputação e identidade organizacional consistentes.

No âmbito da comunicação interna, a integração é fundamental para garantir clareza de mensagens, coerência de informações, fluidez nos fluxos comunicacionais e maior engajamento dos colaboradores. Dreyer, Terra e Raposo (2021) destacam que a comunicação integrada fortalece o posicionamento estratégico, facilita a gestão de crises e promove a coesão cultural, sendo indispensável para ambientes organizacionais complexos e dinâmicos.

Terra (2021) complementa que a comunicação integrada deve ser pensada sob a perspectiva digital, incorporando tecnologias emergentes como IA, *Big Data* e plataformas colaborativas, que potencializam a segmentação, personalização e bidirecionalidade do diálogo organizacional. Assim, no contexto da transformação digital, a comunicação interna integrada contribui para fortalecer relações de confiança, facilitar a adaptação às mudanças e impulsionar a *performance* empresarial.

Portanto, compreender e aplicar o conceito de comunicação integrada na gestão estratégica interna das organizações é essencial para potencializar o uso das tecnologias emergentes, transformando-as em ferramentas de diálogo efetivo e geração de valor compartilhado.

2.1.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PERFORMANCE E BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Diversos estudos demonstram que a comunicação organizacional exerce papel determinante na *performance* empresarial, influenciando desde a motivação e engajamento dos colaboradores até o desempenho financeiro e a capacidade de inovação das organizações. Quando bem estruturada, a comunicação fortalece o alinhamento estratégico, contribui para a coesão interna e melhora os processos decisórios (Men; Bowen, 2017; Dolan; Lamure, 2020).

Organizações que adotam práticas de comunicação eficazes tendem a apresentar maiores índices de comprometimento organizacional, menores taxas de *turnover* e melhores resultados operacionais. Segundo Meneghel (2025), há evidências de que estratégias de comunicação interna que promovem escuta ativa, clareza nas mensagens e *feedback* contínuo estão diretamente associadas à redução de conflitos, ao fortalecimento da cultura organizacional e ao aumento da produtividade.

Essa relação também pode ser ilustrada pela literatura de *High-Performance Work Systems* (HPWS), que, embora não seja o foco central deste estudo, demonstra como práticas de gestão e comunicação transparentes estão associadas a ambientes organizacionais mais eficazes e colaborativos (Appelbaum *et al.*, 2000; Huselid, 1995; Becker; Huselid, 1998).

De acordo com Delery e Doty (1996), a comunicação é uma das engrenagens centrais dos sistemas de alto desempenho, pois contribui para a disseminação de valores organizacionais, aumenta a confiança interna e fortalece o senso de pertencimento dos colaboradores. Nesse sentido, a comunicação deixa de ser apenas operacional e assume papel estratégico, alinhado aos objetivos corporativos e à geração de valor.

No Brasil, Faccio (2019) e a *GPTW* (2024)¹⁷ reforçam que empresas que investem em uma comunicação organizacional estruturada conseguem fortalecer sua cultura, promover o engajamento dos times e impactar positivamente indicadores como produtividade, clima organizacional e retenção de talentos. Faccio (2019) destaca que ambientes comunicacionais transparentes e baseados em *feedback* contínuo são mais propensos à inovação e à melhoria constante dos processos.

Em contextos de transformação digital, a comunicação torna-se ainda mais crítica. Barcellos (2023) argumenta que, diante das rápidas mudanças tecnológicas e culturais, a comunicação estratégica é essencial para alinhar equipes, reduzir resistências internas e consolidar o *mindset* digital. O autor ressalta a importância de líderes comunicadores, que atuam não apenas como transmissores de informação, mas como agentes facilitadores da escuta ativa, da confiança e da participação.

Entre os modelos recentes que contribuem para essa compreensão, destacam-se a *Information Visibility Scale* (IVS), proposta por Ter Hoeven *et al.* (2019), que avalia a percepção de disponibilidade, acessibilidade e autorização da informação dentro das organizações, e o construto de *Transparent Internal Communication* (TIC), desenvolvido a partir de Rawlins (2008) e aplicado por Yue *et al.* (2022), que contempla dimensões como participação, informação substancial e *accountability*. Ambos os modelos reforçam que a comunicação interna transparente e a visibilidade da informação potencializam a confiança organizacional, reduzem incertezas e fortalecem a *performance*.

Esses modelos, além de ampliarem o entendimento teórico, fundamentam a operacionalização das variáveis de comunicação deste estudo e compõem o instrumento de geração de dados apresentado no capítulo 3.

Assim, compreender a comunicação organizacional como um pilar da *performance* empresarial é reconhecer seu poder de integração, alinhamento e transformação. Seu papel vai além da difusão de mensagens: trata-se de uma competência que sustenta a estratégia, a cultura e os resultados. Portanto, este estudo parte do

¹⁷ O documento na íntegra está disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/impacto-do-clima-organizacional>.

pressuposto de que a adoção de tecnologias emergentes pode impactar a visibilidade e a transparência da comunicação organizacional interna, e que esses efeitos se refletem na *performance* empresarial, conforme apresentado no modelo conceitual do item 2.3.

2.2 TECNOLOGIAS EMERGENTES

O avanço exponencial das tecnologias emergentes tem remodelado os processos organizacionais, exigindo das empresas uma capacidade de adaptação constante. Nesse contexto, compreender as implicações da IA, *Big Data*, IoT e *Blockchain* torna-se essencial para avaliar como essas tecnologias influenciam as práticas comunicacionais e o desempenho das empresas. Segundo Oliveira, Jesus e Torres (2024), essas ferramentas promovem transformações estruturais nos ambientes corporativos, impactando diretamente a forma como as organizações interagem com seus públicos internos e externos, impulsionando a inovação, a agilidade e a competitividade. Esta seção analisa como essas tecnologias moldam as práticas comunicacionais, promovendo transformações estruturais nas relações com os públicos interno e externo.

Para melhor compreensão e fortalecimento conceitual deste estudo, apresentam-se no Quadro 1, as definições claras das tecnologias emergentes abordadas:

Quadro 1 – Quadro conceitual			
Tecnologia emergente	Conceito	Exemplo prático	Referência
Inteligência Artificial	Sistemas computacionais que simulam capacidades humanas, como percepção, aprendizado, raciocínio e tomada de decisão.	Chatbots de atendimento ao cliente ou assistentes virtuais para colaboradores.	Russell; Norvig (2016)
Big Data	Conjunto de tecnologias para coleta, armazenamento, processamento e análise de grandes volumes de dados em alta velocidade e variedade, gerando insights estratégicos.	Análises preditivas de comportamento do consumidor ou engajamento interno.	Mayer-Schönberger; Cukier (2013)

<p>Internet das Coisas</p>	<p>Rede de objetos físicos conectados à internet, capazes de coletar e transmitir dados, promovendo automação e integração de sistemas.</p>	<p>Sensores em equipamentos industriais para manutenção preditiva ou controle de ambientes corporativos.</p>	<p>Atzori et al. (2010)</p>
<p>Blockchain</p>	<p>Tecnologia de registro distribuído e imutável que permite transações seguras e rastreáveis sem necessidade de intermediários.</p>	<p>Rastreabilidade em cadeias de suprimentos ou segurança em processos contratuais digitais.</p>	<p>Tapscott; Tapscott (2016)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A seleção das quatro tecnologias emergentes – Inteligência Artificial, *Big Data*, Internet das Coisas (IoT) e *Blockchain* – fundamenta-se na sua crescente presença em ambientes organizacionais e na relevância prática e acadêmica observada nos últimos anos. Essas tecnologias representam diferentes dimensões da transformação digital: IA e *Big Data* operam no plano da análise e decisão; IoT na conectividade e automação; e *Blockchain* na segurança e rastreabilidade. Sua integração aos processos comunicacionais internos amplia as possibilidades de personalização, monitoramento, controle e transparência, contribuindo para o alinhamento estratégico e para o desempenho das organizações.

2.2.1 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES

A implementação de tecnologias emergentes nas organizações enfrenta múltiplos desafios que vão além dos aspectos técnicos. Arfi et al. (2022) comentam que, muitas vezes, há baixa compreensão sobre o potencial das tecnologias emergentes, resultando em subutilização ou falhas de integração nos processos existentes. Chen e Kim (2023) complementam que, barreiras culturais, resistência à mudança e falta de competências digitais são fatores críticos que impactam o sucesso da adoção tecnológica. Esses desafios estão relacionados à necessidade de alinhamento entre cultura organizacional, liderança e estratégias comunicacionais internas.

Além disso, Mendonça, Andrade e Neto (2018) apontam que o investimento inicial elevado e a ausência de clareza sobre o retorno

financeiro imediato podem dificultar decisões gerenciais para adoção em larga escala.

Portanto, compreender os desafios associados à adoção de tecnologias emergentes é essencial para analisar como essas barreiras impactam os processos de comunicação organizacional interna, influenciando diretamente a *performance* organizacional e a capacidade de inovação das empresas brasileiras.

2.2.2 TECNOLOGIAS EMERGENTES E SEU IMPACTO NA COMUNICAÇÃO

A incorporação de tecnologias emergentes na comunicação organizacional tem promovido mudanças profundas na forma como as empresas estruturam seus processos internos, interagem com *stakeholders* e constroem valor simbólico. Tecnologias como IA, *Big Data*, IoT e *Blockchain* não só otimizam rotinas operacionais, como ampliam a capacidade estratégica da comunicação ao permitir personalização em escala, automação de fluxos de informação e análise preditiva de dados (Mendonça; Andrade; Neto, 2018).

A IA tem sido amplamente empregada em sistemas de atendimento ao cliente, plataformas de experiência do colaborador e personalização de conteúdo, impactando diretamente a experiência de marca e a percepção organizacional. Além disso, a IA permite a análise de grandes volumes de dados, viabilizando o mapeamento de comportamentos e necessidades em tempo real, o que promove estratégias comunicacionais mais direcionadas, mensuráveis e responsivas. Como destacam Blikstein, Fernandes e Coutinho (2024), a IA está revolucionando a forma como as empresas se comunicam interna e externamente, oferecendo ferramentas poderosas para aprimorar os esforços de comunicação. Por exemplo, assistentes virtuais baseados em IA podem responder a perguntas frequentes dos funcionários, economizando tempo e recursos, enquanto a análise de sentimentos impulsionada por IA pode ajudar a monitorar o engajamento e a satisfação dos funcionários, permitindo que as empresas ajustem sua comunicação interna de acordo.

Os impactos dessas tecnologias não se limitam à eficiência operacional. Elas também influenciam a percepção dos *stakeholders* e a credibilidade das empresas, tornando a comunicação organizacional mais transparente e assertiva (Souza; Silva; Pinheiro, 2025).

Kunsch (2021) foi uma das primeiras a defender a comunicação integrada como eixo estruturante da gestão, enfatizando a necessidade de coerência entre comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Marchiori (2011), por sua vez, argumenta que a comunicação organizacional deve ser entendida como processo social e simbólico, vinculado à cultura, identidade e ao clima organizacional. Em tempos de transformação digital, ela destaca a urgência de uma abordagem dialógica e ética, que leve em conta as novas formas de interação mediadas por tecnologias.

Ainda nesse sentido, Oliveira e Paula (2021) analisam a comunicação organizacional no contexto da cultura digital, reforçando que a emergência de plataformas colaborativas, redes sociais internas e tecnologias de automação exige uma ressignificação dos papéis comunicacionais nas empresas. Para os autores, o desafio contemporâneo é alinhar comunicação estratégica, transparência e inclusão em um cenário de sobrecarga informacional e múltiplos canais.

Conforme demonstrado ao longo da seção, as tecnologias emergentes, muito além de otimizarem processos, também transformam profundamente a lógica comunicacional das organizações, criando novos paradigmas de relacionamento e decisão, promovendo ganhos operacionais e transformações culturais, relacionais e decisórias nas empresas. A literatura revisada demonstra que a adoção de ferramentas, como IA, *Big Data*, IoT e *Blockchain*, está diretamente relacionada à necessidade de reconfigurar estratégias comunicacionais, tornando-as mais ágeis, responsivas e orientadas por dados.

Esses achados dialogam com a perspectiva de Chen *et al.* (2022), que demonstram que a adoção tecnológica impacta indiretamente a *performance* da empresa, mediada por fatores internos. No presente estudo, esse papel mediador é operacionalizado pelas dimensões de visibilidade da informação (Ter Hoeven *et al.*, 2019) e de comunicação interna transparente (Yue *et al.*, 2022), ambas diretamente associadas à confiança, ao engajamento e à *performance* empresarial. Dessa forma, este trabalho parte do pressuposto de que tecnologias emergentes otimizam rotinas e processos, como também transformam a lógica

comunicacional das organizações, fortalecendo a transparência, a acessibilidade e a responsividade nos fluxos de informação.

2.3 TEORIAS UTILIZADAS PARA O ESTUDO DE TECNOLOGIAS NAS ORGANIZAÇÕES

A análise do impacto das tecnologias emergentes nas organizações tem sido abordada predominantemente por estudos que se concentram em tecnologias específicas, como a IA e a IoT, em vez de uma perspectiva integrada que considere o conjunto dessas inovações. Essa fragmentação evidencia uma lacuna na literatura acadêmica, ressaltando a importância de pesquisas que adotem uma perspectiva holística sobre o tema.

No contexto da IA, diversos estudos destacam seu papel na transformação dos processos organizacionais. A IA tem sido associada à melhoria na tomada de decisões estratégicas e à eficiência operacional. Estrela *et al.* (2024) enfatizam que essa tecnologia contribui significativamente para a gestão do conhecimento nas empresas, promovendo inovação e eficácia empresarial. Lopes *et al.* (2025) destacam que a transformação digital exige não apenas a adoção de tecnologias, mas, também, a reestruturação de processos e profundas mudanças culturais nas organizações. Complementarmente, Silva, Silva e Rabêlo (2021) mostram que a implementação de sistemas de inteligência artificial demanda a requalificação da força de trabalho, sob pena de intensificar resistências internas e dificultar a apropriação dos benefícios tecnológicos.

A IoT tem sido utilizada para monitoramento remoto, rastreamento de produtos e coleta de dados em tempo real, permitindo decisões mais informadas e ágeis. O estudo de Godoi e Araújo (2019) destaca como a IoT tem sido aplicada na saúde, transporte e indústria, trazendo benefícios significativos para a sociedade.

Apesar da relevância desses estudos específicos, nota-se a escassez de abordagens que integrem, de forma teórica e empírica, múltiplas tecnologias emergentes em um arcabouço unificado – especialmente em sua interface com a comunicação organizacional e a *performance* empresarial. Essa lacuna teórica limita a compreensão abrangente dos efeitos da transformação digital nas organizações, particularmente no que se refere à comunicação interna e externa.

Importante destacar que este estudo não utiliza Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM), Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT) ou *High-Performance Work Systems* (HPWS) como base analítica, mas apresenta brevemente esses modelos devido à sua ampla difusão na literatura internacional e ao valor conceitual que oferecem para compreender como a adoção tecnológica tem sido tradicionalmente estudada em contextos organizacionais.

O Modelo de Aceitação de Tecnologia (*Technology Acceptance Model*), proposto por Davis (1989), estabelece que a aceitação de uma nova tecnologia está diretamente relacionada à percepção de sua utilidade e facilidade de uso. Essa abordagem tem sido amplamente validada em contextos organizacionais digitais, nos quais a adoção de sistemas tecnológicos de comunicação pode influenciar o engajamento dos colaboradores e a produtividade das equipes. Estudos, como o de Venkatesh e Davis (2000), reafirmam a aplicabilidade do TAM em ambientes corporativos que adotam tecnologias de comunicação, indicando que percepções positivas quanto ao valor funcional das ferramentas digitais impactam diretamente sua aceitação e uso.

A Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia (*Unified Theory of Acceptance and use of Technology*), desenvolvida por Venkatesh *et al.* (2003), amplia os pressupostos do TAM ao incorporar variáveis como expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras. Sua robustez tem sido demonstrada em estudos que analisam a adoção de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial aplicada à comunicação e plataformas colaborativas em nuvem. Por exemplo, Sahut e Lissillour (2023) aplicaram uma versão aprimorada do modelo UTAUT para analisar os fatores que influenciam a adoção de plataformas de trabalho remoto após o *lockdown* da Covid-19, destacando a importância das condições facilitadoras e das expectativas comportamentais na aceitação dessas tecnologias.

Além disso, Strzelecki (2023) utilizou o modelo UTAUT para investigar a aceitação do *ChatGPT* por estudantes do ensino superior na Polônia, identificando que fatores como hábito, expectativa de desempenho e motivação hedônica influenciam significativamente a intenção comportamental e o uso efetivo da tecnologia.

Esses modelos são relevantes para compreender fatores que influenciam a aceitação tecnológica, mas não capturam de forma

abrangente os efeitos comunicacionais e relacionais, lacuna que este estudo busca preencher.

Por fim, a Teoria dos Sistemas de Trabalho de Alta *Performance* (*High-Performance Work Systems*), já abordada anteriormente, enfatiza práticas organizacionais integradas que estimulam o engajamento, a aprendizagem contínua e a comunicação de alto nível. Esse modelo tem se mostrado eficaz para explicar como ambientes de comunicação maduros contribuem para o desempenho organizacional sustentável (Boxall; Macky, 2009). Embora valioso para explicar ambientes de alto desempenho, o HPWS é aqui considerado como abordagem complementar, não como base analítica central.

No contexto brasileiro, os modelos TAM e UTAUT têm sido utilizados para investigar a aceitação de tecnologias em ambientes corporativos, conforme evidenciado na revisão sistemática de Fujihara *et al.* (2022), que aponta sua aplicação em estudos sobre inovação tecnológica em organizações públicas e privadas. Um exemplo é o estudo de Silva *et al.* (2021), que aplicaram o modelo TAM para analisar a aceitação do módulo de memorando eletrônico na Universidade Federal do Piauí. A pesquisa destacou que elementos da cultura organizacional influenciaram significativamente a percepção de utilidade e a facilidade de uso da tecnologia, demonstrando a relevância de fatores socioculturais na adoção de sistemas digitais no setor público.

Já o modelo HPWS tem ganhado espaço em pesquisas brasileiras que buscam compreender o papel da comunicação no desenvolvimento de ambientes de alto desempenho. Costa e Vasconcelos (2021) evidenciam que a comunicação eficaz é uma das engrenagens essenciais dos sistemas de trabalho de alta *performance*, especialmente em organizações que adotam práticas de gestão participativa.

Esses estudos demonstram que a aplicação de modelos internacionais, quando contextualizada à realidade brasileira, oferece um rico campo de análise e desenvolvimento de estratégias organizacionais mais eficazes e inclusivas.

Complementarmente, este estudo incorpora os construtos *Information Visibility Scale* (IVS) (Ter Hoeven *et al.*, 2019) e *Transparent Internal Communication* (TIC) (Yue *et al.*, 2022), que ampliam a análise da comunicação organizacional no contexto da transformação digital.

A IVS considera dimensões como disponibilidade, acessibilidade e autorização da informação; TIC, por sua vez, avalia a transparência comunicacional por meio da participação, da substância da informação e da *accountability*. Ambos os modelos reforçam a importância de processos comunicacionais claros e participativos para reduzir incertezas e fortalecer a *performance* organizacional.

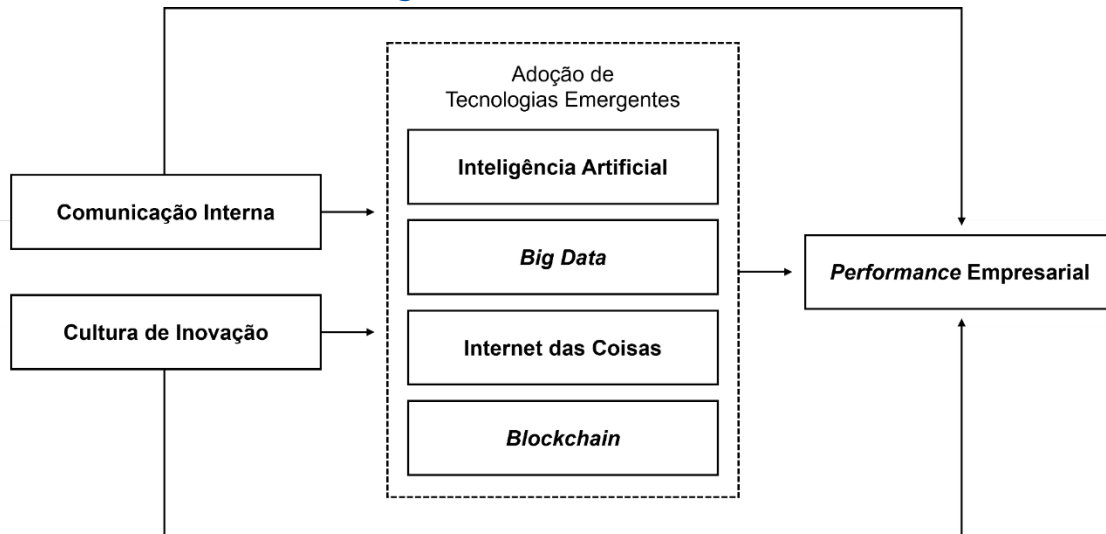
Assim, a partir da revisão desses modelos clássicos e dos estudos recentes sobre tecnologias emergentes, este trabalho fundamenta suas hipóteses em abordagens contemporâneas que associam inovação tecnológica, comunicação organizacional, especialmente Visibilidade da Informação (IVS) e Comunicação Interna Transparente (TIC), além de *performance* empresarial.

2.3.1 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DA PESQUISA

O modelo teórico que fundamenta este estudo foi inspirado e adaptado do trabalho de Chen, Esperança e Wang (2022), que analisaram o impacto da Inteligência Artificial sobre a *performance* de empresas de *e-commerce* com base na Visão Baseada em Recursos (RBV). A partir dessa referência, foram incorporadas outras tecnologias emergentes, como *Big Data*, Internet das Coisas e *Blockchain*, e fatores contextuais que influenciam a comunicação organizacional, incluindo os construtos *Transparent Internal Communication* (TIC) (Yue et al., 2022) e *Information Visibility Scale* (IVS) (Ter Hoeven et al., 2019), ampliando o escopo e a aplicabilidade do modelo ao contexto brasileiro.

A Figura 1, na sequência, apresenta o modelo conceitual que orienta este estudo, no qual a Comunicação Interna e a Cultura de Inovação são consideradas variáveis antecedentes da *Performance* Empresarial. A relação entre esses construtos é parcialmente mediada pela Adoção de Tecnologias Emergentes (Inteligência Artificial, *Big Data*, Internet das Coisas e *Blockchain*). Além da mediação, pressupõe-se que tanto a Comunicação Interna quanto a Cultura de Inovação possam exercer efeitos diretos sobre a *Performance* Empresarial. Assim, o modelo contempla relações diretas e indiretas, refletindo a complexidade das interações entre práticas comunicacionais, fatores culturais, inovação tecnológica e desempenho empresarial.

Figura 1 – Modelo conceitual



A adoção de Tecnologias Emergentes como mediadora parcial entre a Comunicação Interna, a Cultura de Inovação e a Performance Empresarial

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O modelo parte do pressuposto de que a Comunicação Interna e a Cultura de Inovação exercem influência direta sobre a Performance Empresarial, mas também atuam de forma indireta ao estimular a Adoção de Tecnologias Emergentes (IA, Big Data, Internet das Coisas e Blockchain). A mediação tecnológica fortalece a Visibilidade da Informação (IVS) e Comunicação Interna Transparente (TIC), dimensões comunicacionais associadas à confiança, ao engajamento e à melhoria do desempenho organizacional. Dessa forma, o modelo proposto contempla tanto relações diretas quanto mediadas, refletindo a complexidade das interações entre comunicação, cultura, inovação tecnológica e performance empresarial.

Com base nesse modelo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- a) Hipótese 1 (H1): a qualidade da comunicação interna exerce impacto positivo na aceitação e no processo de adoção de tecnologias emergentes.**
- b) Hipótese 2 (H2): organizações com cultura inovadora apresentam maior propensão à adoção de tecnologias emergentes.**
- c) Hipótese 3 (H3): o uso efetivo de tecnologias emergentes contribui positivamente para a performance organizacional.**
- d) Hipótese 4 (H4): a comunicação interna impacta diretamente a performance organizacional, além de exercer influência indireta por meio da adoção tecnológica.**

e) Hipótese 5 (H5): a cultura inovadora influencia a *performance* organizacional tanto de forma direta quanto indiretamente, ao estimular a adoção de tecnologias emergentes.

A formulação das hipóteses e das variáveis do modelo está alinhada às recomendações da literatura sobre transformação digital e engajamento interno (Kunsch, 2021; Ferrari, 2020; Welch, 2012). Para operacionalizar a variável Comunicação Interna, este estudo adota os construtos *Information Visibility Scale* (IVS), de Ter Hoeven *et al.* (2019), que avalia dimensões como disponibilidade, acessibilidade e autorização da informação, e *Transparent Internal Communication* (TIC), proposto por Yue *et al.* (2022) a partir das dimensões de Rawlins, que contempla participação, substância da informação e *accountability*. Esses instrumentos, validados internacionalmente, permitem mensurar a percepção dos colaboradores sobre a visibilidade e a transparência comunicacional nas organizações e compreender como tais fatores se conectam à *performance* empresarial. A literatura nacional também oferece respaldo a esse modelo: Oliveira, Jesus e Torres (2024) apontam que a transformação digital na comunicação organizacional promove uma cultura mais adaptativa e voltada ao aprendizado contínuo, enquanto Silva *et al.* (2021) destacam o papel da liderança humanizada para promover aceitação tecnológica por meio da escuta e da capacitação.



3



3

METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem quantitativa de natureza explicativa e com recorte temporal transversal. A escolha por esse modelo se justifica pela intenção de testar, a partir de dados coletados por meio de pesquisa estruturada, as relações entre variáveis como adoção de tecnologias emergentes, eficácia da comunicação organizacional interna e *performance* empresarial. O caráter explicativo é especialmente adequado, uma vez que se busca compreender como a integração de tecnologias como IA, *Big Data*, IoT e *Blockchain* influencia mecanismos comunicacionais e resultados organizacionais.

A estrutura metodológica deste estudo inspira-se no modelo adotado por Chen, Esperança e Wang (2022), que investiga como a inteligência artificial pode contribuir para melhorar o desempenho das empresas. Os autores propõem um modelo que considera diferentes dimensões da capacidade em Inteligência Artificial (como recursos, habilidades e atitudes) e seus efeitos indiretos sobre os resultados organizacionais, mediados por variáveis como criatividade, gestão e tomada de decisão com apoio das novas tecnologias. Segundo os autores, “[...] a capacidade de Inteligência Artificial não impacta diretamente o desempenho da empresa, mas o faz de forma indireta por meio de criatividade organizacional, gestão de IA e decisões orientadas por dados” (Chen *et al.*, 2022, p. 10).

Esse modelo se baseia na Visão Baseada em Recursos (RBV) e mostra como elementos organizacionais e humanos se combinam para transformar tecnologia em valor. Este trabalho se inspira nessa abordagem ao considerar que a adoção de tecnologias emergentes só gera impacto real quando está conectada a fatores internos, como cultura, práticas comunicacionais e capacidade de inovação.

Embora os modelos TAM, UTAUT e HPWS sejam reconhecidos como referências importantes no campo da tecnologia e gestão, neste trabalho eles são apenas apresentados no referencial teórico como contribuições conceituais relevantes, não sendo utilizados como estrutura analítica central. Embora o modelo original enfoque capacidades de IA mediadas por criatividade, gestão e decisão

orientada por dados, este trabalho amplia o escopo para incorporar múltiplas tecnologias emergentes, além de variáveis comunicacionais e culturais. Dessa forma, alinha-se às recomendações contemporâneas da literatura sobre transformação digital e comunicação organizacional.

Assim, busca-se confirmar ou refutar as hipóteses formuladas no tópico 2.3.1, investigando como tecnologias emergentes moldam a comunicação organizacional e afetam a *performance* empresarial. Para isso, será utilizado um questionário estruturado com escalas validadas para medir as variáveis do modelo, incluindo o *Information Visibility Scale* (IVS) (Ter Hoeven *et al.*, 2019) e o construto de *Transparent Internal Communication* (TIC) (Yue *et al.*, 2022), além da escala proposta por Chen *et al.* (2022) para avaliar adoção de tecnologias emergentes e *performance* organizacional.

3.1 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA

Este estudo caracteriza-se como quantitativo, explicativo e de corte transversal. A abordagem quantitativa foi adotada pela possibilidade de identificar e mensurar padrões de percepção em uma amostra ampla, permitindo a testagem de hipóteses sobre as relações entre adoção de tecnologias emergentes, visibilidade da informação, comunicação interna, cultura organizacional e *performance* empresarial.

O caráter explicativo é justificado pelo objetivo central da pesquisa: compreender como variáveis específicas se relacionam causalmente, contribuindo para o avanço teórico e prático no campo da comunicação organizacional e da transformação digital no contexto brasileiro.

3.2 PARTICIPANTES E AMOSTRA

A amostra final da pesquisa foi composta por 236 (duzentos e trinta e seis) respondentes válidos, atuantes em diferentes setores econômicos e regiões do Brasil. A seleção dos participantes ocorreu de forma não probabilística por conveniência, contemplando profissionais de empresas que já implementaram ou estão em processo de adoção de tecnologias emergentes em seus fluxos internos.

O questionário alcançou profissionais das áreas de comunicação, tecnologia da informação, recursos humanos, gestão, administração, educação e inovação, com diferentes níveis hierárquicos e portes organizacionais, o que amplia a representatividade da amostra e a diversidade de percepções analisadas.

Os dados detalhados do perfil dos participantes encontram-se na Quadro 2, que apresenta a distribuição por setor econômico, cargo, tempo na empresa, porte e tempo de existência das organizações, além da localização geográfica.

Tabela 1 – Perfil geral dos participantes da pesquisa			
Variável	Categorias	Frequência (n)	Percentual (%)
Cargo/função	Analista	41	17,4%
	Consultor(a)/Especialista	23	9,7%
	Coordenador(a)	33	14%
	Diretor(a)	39	16,5%
	Gerente	32	13,6%
	Sócio(a)/Proprietário(a)	16	6,8%
	Outros	52	22%
Área de atuação	Administração	46	19,5%
	Comercial	26	11%
	Comunicação	45	19,1%
	Marketing	16	6,8%
	Recursos Humanos	8	3,4%
	Tecnologia da Informação	21	8,9%
	Outras áreas	74	31,4%
Tempo na organização/empresa	Até 1 ano	27	11,4%
	1 a 3 anos	76	32,2%
	4 a 10 anos	57	24,2%
	Acima de 10 anos	76	32,2%
Setor econômico	Comércio	11	4,7%
	Indústria	61	25,8%

	Público	27	11,4%
	Serviços	94	39,8%
	Terceiro Setor	43	18,2%
Porte da organização/empresa	Grande	131	55,5%
	Média	57	24,2%
	Pequena	40	16,9%
	MEI	8	3,4%
Tempo de vida da organização/empresa	Até 1 ano	2	0,8%
	De 2 a 5 anos	17	7,2%
	De 6 a 10 anos	32	13,6%
	De 11 a 20 anos	34	14,4%
	Acima de 20 anos	151	64%
Localização regional	Centro-Oeste	31	13,1%
	Nordeste	25	10,6%
	Norte	5	2,1%
	Sudeste	164	69,5%
	Sul	11	4,7%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Observa-se predominância de profissionais do setor de serviços (39,8%), seguido pela indústria (25,8%) e pelo terceiro setor (18,2%), segmentos que concentram os maiores investimentos em transformação digital e na integração de tecnologias emergentes no Brasil (IBGE, 2023; CNI, 2022; IPEA, 2021). Embora tradicionalmente associado a iniciativas de caráter social, o terceiro setor tem se destacado como um dos segmentos que mais investem em transformação digital, especialmente por atuar de forma próxima a projetos e programas financiados pela iniciativa privada, o que impulsiona a adoção de tecnologias emergentes voltadas à gestão, mensuração de impacto e comunicação.

Além disso, esse movimento tem contribuído significativamente para a capacitação de pessoas historicamente afastadas do acesso a recursos tecnológicos, ampliando oportunidades de inclusão digital, profissional e social em diferentes territórios (UNESCO, 2022; OCDE, 2024; World Bank, 2021).

Em relação ao porte das organizações, a amostra é composta majoritariamente por empresas de grande porte (55,5%), seguidas por médias (24,2%), pequenas (16,9%) e microempreendedores individuais (3,4%), o que indica uma presença expressiva de corporações com maior capacidade de investimento e infraestrutura tecnológica.

Quanto ao tempo de existência das organizações, a maioria (64,0%) possui mais de 20 anos de atuação, evidenciando maturidade institucional e integração consolidada de processos tecnológicos em estruturas organizacionais já estabilizadas.

O perfil funcional dos respondentes revela diversidade com forte presença de níveis táticos e estratégicos: analistas (17,4%), coordenadores (14,0%), gerentes (13,6%) e diretores (16,5%) somam 61,5% da amostra, refletindo profissionais diretamente envolvidos na implementação e na governança de processos comunicacionais, tecnológicos e organizacionais.

Em relação ao tempo de permanência na empresa, destacam-se dois grupos equivalentes: 32,2% atuam há 1 (um) até 3 (três) anos e 32,2% há mais de 10 (dez) anos, o que sugere a coexistência de profissionais experientes e novos integrantes, compondo um cenário de renovação e continuidade organizacional.

A distribuição regional demonstra forte concentração no Sudeste (69,5%), seguida pelas regiões Centro-Oeste (13,1%), Nordeste (10,6%), Sul (4,7%) e Norte (2,1%). Essa configuração evidencia uma abrangência nacional, com predominância de respondentes oriundos das regiões com maior densidade empresarial e tecnológica do país.

Em síntese, o conjunto de respondentes representa uma amostra heterogênea, composta por profissionais de diferentes áreas de atuação, níveis hierárquicos, portes empresariais e regiões do Brasil.

Essa diversidade reforça a robustez analítica do estudo e confere amplitude interpretativa sobre como as tecnologias emergentes influenciam a comunicação organizacional e a performance das empresas.

A partir desse panorama, a próxima seção descreve, de forma detalhada, os procedimentos de coleta, tradução e análise dos dados, assegurando transparência e rigor metodológico na condução da pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS DE GERAÇÃO DE DADOS E INSTRUMENTO

A geração de dados deu-se de forma *on-line*, entre 1º e 25 de outubro de 2025, por meio de um formulário estruturado no *Google Forms*. O *link* do questionário foi compartilhado via *LinkedIn*, *e-mails* institucionais e grupos corporativos de *WhatsApp*, garantindo amplo alcance entre profissionais de diferentes regiões e setores econômicos.

Antes de iniciar o preenchimento, todos os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em conformidade com a Lei n.º 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A participação foi voluntária, anônima e sem qualquer tipo de incentivo financeiro.

Com base no perfil dos participantes definidos para este estudo, optou-se pela utilização de instrumentos validados internacionalmente e adaptados ao contexto brasileiro. O primeiro é o questionário originalmente desenvolvido por Chen *et al.* (2022), que visa a mensurar as percepções organizacionais acerca da adoção de Inteligência Artificial e seus efeitos sobre o desempenho empresarial. Esse instrumento foi escolhido por sua relevância teórica e pela aderência à proposta deste trabalho, que busca compreender os impactos da adoção de tecnologias emergentes nas práticas organizacionais e na *performance* empresarial.

Além disso, foram incorporados dois construtos específicos de comunicação organizacional interna: a *Information Visibility Scale* (IVS), proposta por Ter Hoeven *et al.* (2019), que avalia dimensões como disponibilidade, acessibilidade e autorização da informação, e o *Transparent Internal Communication* (TIC), proposto por Yue *et al.* (2022) a partir das dimensões de Rawlins, que contempla participação, substância da informação e *accountability*. Esses instrumentos permitem mensurar a percepção dos colaboradores sobre a qualidade e a transparência da comunicação interna, reconhecida na literatura como mediadora central nos processos de transformação digital.

O instrumento de geração de dados foi composto por cinco seções, a saber: (i) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n.º 13.709/2018) e apresentação dos objetivos do estudo; (ii) Dados de perfil do participante: cargo/função, área de atuação, tempo na organização;

(iii) Dados de perfil organizacional: tempo de vida da empresa, setor econômico, porte da empresa, localização regional; (iv) Percepções sobre tecnologias emergentes: itens adaptados de Chen *et al.* (2022) para avaliar impactos de IA, *Big Data*, IoT e *Blockchain*; (v) Constructos comunicacionais e de *performance*: dimensões da IVS (Ter Hoeven *et al.*, 2019), da TIC (Yue *et al.*, 2022) e da escala de *performance* de Chen *et al.* (2022).

O questionário original, elaborado em língua inglesa, foi submetido ao processo de tradução e retradução (*back-translation*), conforme as recomendações metodológicas de Beaton *et al.* (2000) para validação transcultural.

O procedimento foi estruturado em quatro etapas: (i) Tradução inicial para o português realizada por dois pesquisadores bilíngues independentes; (ii) Consolidação das versões traduzidas e ajustes de terminologia organizacional; (iii) Retradução para o inglês por tradutor nativo, sem acesso à versão original; (iv) Comparação entre as versões para assegurar equivalência semântica e conceitual.

Além da tradução, foi conduzido um processo de adaptação dos itens ao escopo ampliado do presente trabalho, que não se restringe à Inteligência Artificial, como o instrumento original de Chen *et al.* (2022), mas contempla múltiplas tecnologias emergentes aplicadas à comunicação organizacional – como *Big Data*, IoT e *Blockchain*. Assim, os itens da escala foram contextualizados para refletir as especificidades do ambiente organizacional brasileiro, buscando assegurar que as respostas dos participantes reflitam com fidelidade suas percepções sobre os impactos da adoção tecnológica no campo comunicacional.

O Quadro 2, a seguir, expõe os conjuntos de itens que serviram de base inspiracional para o desenvolvimento do instrumento.

Quadro 2 – Escala de medição em Inglês		
Dimension	Code	Item
Firm Performance	FP1	We are growing our market share faster.
	FP2	We are not currently experiencing financial difficulties.

	FP3	We continue to introduce new products and services.
	FP4	AI implementation is helping to improve business performance.
Firm Creativity	FC1	We generate many new and useful ideas.
	FC2	Our firm climate helps generate new and useful ideas.
	FC3	We believe it is important to generate new and useful ideas.
Dimension	Code	Item
Innovative Culture	IC1	Our flexible organizational structure helps integrate different perspectives.
	IC2	We take risks by constantly trying new ways of doing things.
	IC3	Our culture encourages innovation.
AI-Driven Decision Making	AIDDM1	We believe it is important to have, understand and use AI.
	AIDDM2	We rely on AI to support decision-making.
	AIDDM3	We develop new strategies based on AI.
	AIDDM4	We need AI for effective decision-making.
Big Data-Driven Decision Making	BGDDM1	We believe it is important to have, understand and use Big Data.
	BGDDM2	We rely on Big Data to support decision-making.
	BGDDM3	We develop new strategies based on Big Data.
	BGDDM4	We need Big Data for effective decision-making.
IoT-Driven Decision Making	IOTDDM1	We believe it is important to have, understand and use IoT.
	IOTDDM2	We rely on IoT to support decision-making.
	IOTDDM3	We develop new strategies based on IoT.
	IOTDDM4	We need IoT for effective decision-making.
Blockchain-Driven Decision Making	BCDDM1	We believe it is important to have, understand and use Blockchain.

	BCDDM2	We rely on Blockchain to support decision-making.
	BCDDM3	We develop new strategies based on Blockchain.
	BCDDM4	We need Blockchain for effective decision-making.
Internal Communication Participation	COMPART1	The organization asks for feedback from people like me about the quality of its information.
	COMPART2	The organization involves people like me to help identify the information I need.
	COMPART3	The organization provides detailed information to people like me.
	COMPART4	The organization makes it easy to find the information people like me need.
	COMPART5	The organization asks the opinions of people like me before making decisions.
	COMPART6	The organization takes the time with people like me to understand who we are and what we need.
Internal Communication Substantiality	COMSUBS1	The organization provides information in a timely fashion to people like me.
	COMSUBS2	The organization provides information that is relevant to people like me.
	COMSUBS3	The organization provides information that is complete.
	COMSUBS4	The organization provides information that is easy for people like me to understand.
	COMSUBS5	The organization provides accurate information to people like me.
	COMSUBS6	The organization provides information that is reliable.

Fonte: Chen et al. (2022); Ter Hoeven et al. (2019) e Yue et al. (2022)

O Quadro 3, em prosseguimento apresentado, reúne os conjuntos de itens traduzidos que fundamentaram a construção do instrumento de pesquisa utilizado neste estudo.

Quadro 3 – Escala de medição em Português

Dimensão	Code	Item
Performance Organizacional	FP1	Estamos aumentando nossa participação de mercado mais rapidamente.
	FP2	Atualmente, não estamos enfrentando dificuldades financeiras.
	FP3	Continuamos a introduzir novos produtos e serviços.
	FP4	A implementação de IA está ajudando a melhorar o desempenho do negócio.
Criatividade Organizacional	FC1	Geramos muitas ideias novas e úteis.
	FC2	O clima da nossa empresa ajuda a gerar novas e úteis ideias.
	FC3	Acreditamos que é importante gerar ideias novas e úteis.
Cultura Inovadora	IC1	Nossa estrutura organizacional flexível ajuda a integrar diferentes perspectivas.
	IC2	Assumimos riscos ao experimentar constantemente novas maneiras de fazer as coisas.
	IC3	Nossa cultura incentiva a inovação.
Tomada de decisão orientada por Inteligência Artificial	AIDDM1	Acreditamos que é importante ter, compreender e usar IA.
	AIDDM2	Dependemos da IA para apoiar a tomada de decisão.
	AIDDM3	Desenvolvemos novas estratégias baseadas em IA.
	AIDDM4	Precisamos de IA para uma tomada de decisão eficaz.
Tomada de decisão orientada por Big Data	BGDDM1	Acreditamos que é importante ter, compreender e usar Big Data.
	BGDDM2	Dependemos de Big Data para apoiar a tomada de decisão.
	BGDDM3	Desenvolvemos novas estratégias baseadas em Big Data.

	BGDDM4	Precisamos de Big Data para uma tomada de decisão eficaz.
Dimensão	Code	Item
Tomada de decisão orientada por Internet das Coisas (IoT)	IOTDDM1	Acreditamos que é importante ter, compreender e usar IoT.
	IOTDDM2	Dependemos de IoT para apoiar a tomada de decisão.
	IOTDDM3	Desenvolvemos novas estratégias baseadas em IoT.
	IOTDDM4	Precisamos de IoT para uma tomada de decisão eficaz.
Tomada de decisão orientada por Blockchain	BCDDM1	Acreditamos que é importante ter, compreender e usar Blockchain.
	BCDDM2	Dependemos de Blockchain para apoiar a tomada de decisão.
	BCDDM3	Desenvolvemos novas estratégias baseadas em Blockchain.
	BCDDM4	Precisamos de Blockchain para uma tomada de decisão eficaz.
Participação na Comunicação Interna	COMPART1	A organização pede feedback de pessoas como eu sobre a qualidade de suas informações.
	COMPART2	A organização envolve pessoas como eu para ajudar a identificar as informações de que preciso.
	COMPART3	A organização fornece informações detalhadas para pessoas como eu.
	COMPART4	A organização facilita encontrar as informações de que pessoas como eu precisam.
	COMPART5	A organização solicita a opinião de pessoas como eu antes de tomar decisões.
	COMPART6	A organização dedica tempo com pessoas como eu para entender quem somos e do que precisamos.
Substancialidade da Comunicação Interna	COMSUBS1	A organização fornece informações em tempo hábil para pessoas como eu.
	COMSUBS2	A organização fornece informações relevantes para pessoas como eu.

COMSUBS3	A organização fornece informações completas.
COMSUBS4	A organização fornece informações fáceis de entender para pessoas como eu.
COMSUBS5	A organização fornece informações precisas para pessoas como eu.
COMSUBS6	A organização fornece informações confiáveis.

Fonte: Chen et al. (2022); Ter Hoeven et al. (2019) e Yue et al. (2022), com dados inseridos pelo autor (2025).

Seguem os procedimentos adotados para a análise dos dados gerados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise seguiu um encadeamento em duas etapas, alinhado às práticas de Modelagem por Equações Estruturais – *Structural Equation Modeling* (SEM) – com variáveis latentes (Hair et al., 2009). Todos os procedimentos estatísticos foram realizados no *software* R, utilizando principalmente os pacotes *lavaan* e *SemPlot*, que permitem a estimação e validação de modelos de mensuração e estruturais com base em métodos robustos de análise fatorial confirmatória e modelagem multivariada, bem como a exposição gráfica dos modelos testados. Primeiro, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para examinar a qualidade métrico-psicométrica dos construtos. Avaliaram-se confiabilidade composta; cargas fatoriais ($\geq 0,50$); variância média extraída, *Average Variance Extracted* (AVE), ($\geq 0,50$); e validade discriminante pelos critérios de Fornell-Larcker (AVE superior ao quadrado das correlações entre construtos), conforme instruções de Hair et al. (2009) e Fornell e Larcker (1981).

Dado o caráter ordinal dos indicadores (aplicado em escala tipo *Likert*) e a não normalidade multivariada, utilizou-se o estimador Mínimos Quadrados Ponderados Diagonalmente – *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS) –, com erros-padrão robustos (Hair et al., 2009). O ajuste global foi verificado por múltiplos índices: Índice de Ajuste Comparativo, ou *Comparative Fit Index* (CFI), ($\geq 0,90$ desejável); Índice Tucker-Lewis, *Tucker-Lewis Index* (TLI), ($\geq 0,90$ desejável); Raiz do Erro Médio Quadrático de Aproximação, *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), ($\leq 0,08$ com IC90%); e Raiz Padronizada do

Resíduo Médio Quadrático, *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), ($\leq 0,08-0,10$), interpretados conjuntamente (Hair *et al.*, 2009).

Na segunda etapa, estimou-se o modelo estrutural (SEM). Examinaram-se relações diretas e indiretas entre Cultura de Inovação, Criatividade, Fatores de Tecnologias Emergentes, Comunicação e *Performance*, conforme instrumento apresentado no Quadro 3. Utilizou-se o mesmo estimador DWLS, conforme orientação citada de Hair *et al.* (2009). O ajuste global também foi verificado por meio dos mesmos índices citados acima (CFI, TLI, RMSEA e SRMR).

Por fim, o Quadro 4, consecutivamente apresentado, sintetiza o problema de pesquisa e os objetivos que norteiam este trabalho, o geral e os específicos, indicando também os instrumentos utilizados para geração de dados e os participantes envolvidos.

Quadro 4 – Problema de pesquisa, objetivos, instrumentos e participantes da pesquisa		
Problema de pesquisa		
O quanto a adoção de tecnologias emergentes pode influenciar a percepção de eficiência da comunicação organizacional interna e a performance das empresas no Brasil?		
Objetivo Geral		
Analisar a influência de tecnologias emergentes na dinâmica comunicacional organizacional interna no Brasil, com ênfase em aspectos como produtividade, inovação, competitividade e os desafios enfrentados durante suas implementações e operacionalização.		
Objetivos específicos da pesquisa	Geração de dados	Público
Identificar os principais tipos de tecnologias emergentes que estão sendo adotadas pelas empresas brasileiras, considerando sua influência nos processos comunicacionais internos.	Formulário on-line estruturado (Chen <i>et al.</i> , 2022; Ter Hoeven <i>et al.</i> , 2019; Yue <i>et al.</i> , 2022).	Participantes da pesquisa
Analisar a influência das tecnologias emergentes, em interação com dimensões da comunicação organizacional interna e com a cultura inovadora, podem influenciar a performance empresarial.	Formulário on-line estruturado (Chen <i>et al.</i> , 2022; Ter Hoeven <i>et al.</i> , 2019; Yue <i>et al.</i> , 2022).	Participantes da pesquisa

Avaliar as diferenças de percepções de respondentes de empresas distintas, em termos de idade, setor e atuação.	Formulário on-line estruturado (Chen et al., 2022; Ter Hoeven et al., 2019; Yue et al., 2022).	Participantes da pesquisa
---	--	---------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).



4

4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa, com foco na validação do modelo teórico proposto e na verificação das hipóteses formuladas. São analisados os índices de ajuste, confiabilidade e validade dos construtos, bem como os efeitos diretos e indiretos observados entre as variáveis Comunicação Interna, Cultura Inovadora, Adoção de Tecnologias Emergentes e *Performance* Empresarial. A análise foi conduzida por meio de modelagem de equações estruturais (SEM), permitindo compreender as relações entre os fatores e avaliar a robustez do modelo final. A discussão dos resultados é realizada, à luz da literatura revisada, com especial atenção aos estudos de Chen *et al.* (2022), Ter Hoeven *et al.* (2019) e Yue *et al.* (2022), que embasam a análise das dimensões de visibilidade da informação e comunicação interna transparente no contexto organizacional brasileiro.

4.1 VALIDAÇÃO DAS ESCALAS E CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA PARA A ESCALA BRASILEIRA DE ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES

A base empírica compreendeu, ao final da coleta de dados, 236 (duzentos e trinta e seis) respondentes, e, considerando a natureza ordinal dos itens (escala tipo *Likert*) e potenciais desvios de normalidade multivariada, empregou-se o estimador DWLS (WLSMV¹⁸), prática recomendada para dados categóricos/ordinais, com erros-padrão robustos, conforme orientação de Goretzko *et al.* (2024).

Inicialmente, o primeiro modelo de análise fatorial confirmatória rodado compreendeu todos os itens coletados, conforme Quadro 3. Apesar dos índices de ajuste apresentarem níveis robustos ($\chi^2(629)=596,40$, com $p=.820$; CFI= 0.975; RMSEA= 0.048; SRMR= 0.064), as cargas fatoriais padronizadas foram fracas para a variável dependente (*performance*) do modelo. Além disso, a validade

¹⁸ Weighted Least Squares Mean and Variance adjusted (WLSMV).

discriminante apontou violações para a correlação entre construtos: Cultura de Inovação e Criatividade da Firma, além das duas dimensões de Comunicação, tiveram correlações mais altas do que seus AVEs, violando o critério de Fornell e Larcker (1981).

Assim, uma nova rodada foi executada, realizando as mudanças, seguindo os resultados da primeira rodada: exclusão de itens de baixa carga fatorial (dois itens de *performance*, mantendo-se apenas dois itens originais: “Estamos aumentando nossa participação de mercado mais rapidamente” e “Continuamos a introduzir novos produtos e serviços”). Além disso, os construtos Cultura de Inovação e Criatividade da Firma foram tratados como um único fator, denominado Cultura e Criatividade. Por fim, os dois construtos de Comunicação (Participação e Substancialidade) foram também unificados em um único construto de Comunicação, eliminando, dessa feita, as altas correlações e assumindo que elas foram originadas do fato de que os construtos originais realizavam medições de variáveis latentes semelhantes.

O segundo modelo mostrou-se com ótimos ajustes globais ($\chi^2=515.437$, com $p= .959$; CFI= 1.000; TLI= 1.005; RMSEA= 0.000; SRMR = 0.063), além de mais parcimonioso, visto a diminuição do número de parâmetros. Com relação à variável *Performance*, a mensuração com dois itens mostrou cargas fatoriais aceitáveis (Hu; Bentler, 1999). Com relação ao critério de Fornell e Larcker (1981), nenhuma variável mostrou índices de correlação elevados, satisfazendo o critério na segunda rodada. Os resultados do modelo final estão nas Tabela 2 – Índices de ajuste do modelo final da análise fatorial confirmatória – e Tabela 3 – Cargas padronizadas, AVEs e confiabilidades.

Tem-se, sequencialmente, a Tabela 2.

Tabela 2 – Índices de ajuste do modelo final da análise fatorial confirmatória				
Medida	Valor padrão	IC/Detalhe	Valor robusto	IC/Detalhe
χ^2	515.437	df= 573; p=0.959	-	-
CFI	1.000	-	1.000	-
TLI	1.005	-	1.005	-
RMSEA	0.000	IC90% [0.000; 0.049]	0.047	IC90% [0.039; 0.054]

SRMR	0.063	-	0.063	-
GFI	0.974	-	0.974	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados apresentados demonstram que o modelo de mensuração exibe excelente qualidade de ajuste, com todos os indicadores dentro ou acima dos intervalos recomendados pela literatura. O CFI ($\geq 0,95$) e o TLI ($\geq 0,95$) confirmam a consistência do modelo, enquanto o RMSEA ($\leq 0,06$) e o SRMR ($\leq 0,08$) indicam baixo erro de aproximação. O *Goodness of Fit Index* (GFI) ($\geq 0,90$) reforça o bom ajuste global, e o qui-quadrado não significativo evidencia adequação entre as matrizes teórica e observada.

Em conjunto, esses resultados confirmam que o modelo apresenta ajuste excelente e aderência aos parâmetros ideais de validação (Hu; Bentler, 1999; Hair *et al.*, 2009; Goretzko *et al.*, 2024).

Em continuidade, apresenta-se a Tabela 3, que apresenta as cargas fatoriais e confiabilidade da pesquisa.

Tabela 3 – Cargas fatoriais e confiabilidade							
Construto	Indicador	Carga Fatorial	t-value	SMC	AVE	α	ω
Performance	PERF_01	0.758	8.597	0.574	0.474	0.642	0.643
	PERF_03	0.626	8.299	0.392			
Cultura Criativa	CULT_01	0.688	13.360	0.473	0.581	0.883	0.889
	CULT_02	0.681	13.587	0.464			
	CULT_03	0.863	29.704	0.745			
	CRIAT_01	0.787	21.401	0.620			
	CRIAT_02	0.861	28.486	0.742			
	CRIAT_03	0.588	9.436	0.346			
Inteligência Artificial	IA_01	0.535	8.674	0.287	0.456	0.759	0.760
	IA_02	0.732	12.373	0.536			
	IA_03	0.756	13.760	0.571			
	IA_04	0.588	8.678	0.346			
Big Data	BIGD_01	0.646	10.631	0.418	0.626	0.859	0.866

	BIGD_02	0.783	15.918	0.613			
	BIGD_03	0.910	27.607	0.828			
	BIGD_04	0.762	19.085	0.580			
Blockchain	BLOCK_01	0.728	16.130	0.530	0.710	0.906	0.907
	BLOCK_02	0.882	34.407	0.779			
	BLOCK_03	0.894	29.775	0.799			
	BLOCK_04	0.885	30.985	0.782			
Internet das Coisas	IOT_01	0.662	13.238	0.438	0.645	0.888	0.894
	IOT_02	0.882	28.693	0.778			
	IOT_03	0.854	23.991	0.730			
	IOT_04	0.872	27.949	0.761			
Comunicação	COM_PART_01	0.692	15.656	0.478	0.645	0.954	0.955
	COM_PART_02	0.764	17.981	0.584			
	COM_PART_03	0.851	30.939	0.724			
	COM_PART_04	0.870	40.634	0.757			
	COM_PART_05	0.802	30.608	0.644			
	COM_PART_06	0.828	24.634	0.686			
	COM_SUBST_01	0.835	29.203	0.698			
	COM_SUBST_02	0.857	34.563	0.734			
	COM_SUBST_03	0.842	33.346	0.709			
	COM_SUBST_04	0.763	21.040	0.582			
	COM_SUBST_05	0.837	31.962	0.700			
	COM_SUBST_06	0.618	12.246	0.382			

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os indicadores apresentados na Tabela 3 demonstram que o modelo possui adequada qualidade psicométrica, com parâmetros dentro dos intervalos recomendados pela literatura. As cargas fatoriais situam-se, em sua maioria, acima de 0,60, valor mínimo indicado para representatividade dos itens, e os itens com cargas menores do que o

valor de referência foram mantidos a fim de preservar as escalas originais, visto que as cargas foram próximas a 0,60. Os índices de confiabilidade (α e ω) encontram-se superiores a 0,70, padrão mínimo para consistência interna satisfatória. Além disso, os valores de AVE ($\geq 0,50$) confirmam validade convergente apropriada para os construtos avaliados. Em conjunto, os resultados indicam que as variáveis observadas representam adequadamente os construtos latentes, evidenciando consistência interna e validade convergente do modelo.

A Tabela 4 mostra as correlações fatoriais, além da relação de validade discriminante segundo Fornell e Larcker (1981).

Tabela 4 – Matriz de correlações fatoriais e validade discriminante (Fornell-Larcker)							
	PERF	CULT	IA	BIGD	BLOCK	IOT	COM
PERF	0.474	0.505	0.236	0.217	0.163	0.227	0.341
CULT		0.581	0.452	0.362	0.210	0.319	0.670
IA			0.456	0.625	0.488	0.458	0.264
BIGD				0.626	0.543	0.484	0.265
BLOCK					0.710	0.662	0.072
IOT						0.682	0.202
COM							0.645

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Nota: Para cada par, a AVE na diagonal deve ser maior ou igual a correlação², atendendo ao critério de Fornell-Larcker.

Os resultados da Tabela 4 confirmam a validade discriminante do modelo, conforme o critério de Fornell e Larcker (1981). Em todas as dimensões, a raiz quadrada da AVE (valores entre 0,45 e 0,71) mostrou-se superior às correlações entre os construtos (variando de 0,07 a 0,67), o que atende plenamente ao parâmetro de referência, correlações inferiores a 0,85. Esses resultados indicam que os fatores latentes são estatisticamente distintos entre si, assegurando independência conceitual e robustez do modelo de mensuração.

O percurso em três fases mostrou que: (i) o Modelo 1 já apresentava ajuste exemplar, mas necessitava de ajuste principalmente com relação à mensuração de Performance, além de

problemas de alta correlação entre construtos; (ii) a solução final, com dois itens como base para a variável *Performance*, além da criação dos construtos Comunicação e Cultura de Inovação, reequilibrou o *trade-off* entre parcimônia e qualidade psicométrica, preservando excelente ajuste global e bons níveis de fidedignidade para quase todos os fatores, com convergência robusta em *Big Data*, *Blockchain*, IoT, Comunicação e Cultura Criativa. O construto Inteligência Artificial manteve convergência moderada, com IA_01 e IA_04 nos limites inferiores aceitáveis (Hu; Bentler, 1999). Na sequência, destacam-se os resultados descritivos de diferença de média, de acordo com a análise fatorial realizada.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA E DIFERENÇAS DE MÉDIAS ENTRE GRUPOS

Em complemento ao item 3.2 – Participantes e amostra –, apresenta-se a seguir uma análise descritiva detalhada, contemplando variáveis individuais e contextuais relevantes à interpretação dos resultados. A amostra é composta por 236 (duzentos e trinta e seis) respondentes. Em cargo/função, há predominância do grupo Outros (22,0%, n=52) e Analistas (17,4%, n=41), seguidos por Diretores(as) (16,5%, n=39), Coordenadores(as) (14,0%, n=33) e Gerentes (13,6%, n=32). Consultores(as)/Especialistas representam 9,7% (n=23) e Sócio(a)/Proprietário(a), 6,8% (n=16).

Em área de atuação, é válido destacar Outras áreas (31,4%, n=74), Administração (19,5%, n=46) e Comunicação (19,1%, n=45). As demais áreas reúnem Comercial (11,0%, n=26), Tecnologia da Informação (8,9%, n=21), *Marketing* (6,8%, n=16) e Recursos Humanos (3,4%, n=8).

Quanto ao tempo na organização, os maiores grupos são 1 a 3 anos (32,2%, n=76) e acima de 10 anos (32,2%, n=76), seguidos por 4 a 10 anos (24,2%, n=57) e até 1 ano (11,4%, n=27). No setor econômico, prevalecem Serviços (39,8%, n=94) e Indústria (25,8%, n=61), seguidos de Terceiro Setor (18,2%, n=43), Público (11,4%, n=27) e Comércio (4,7%, n=11). Em porte organizacional, há predominância de grandes empresas (55,5%, n=131), seguidas por médias (24,2%, n=57), pequenas (16,9%, n=40) e MEI (3,4%, n=8). Sobre o tempo de vida da organização, a maior parte atua em organizações acima de 20 anos (56,8%, n=134), seguidas por 11–20 anos (12,7%, n=30), 6–10 anos (12,3%, n=29), até 1 ano (11,4%, n=27) e 2–5 anos (6,8%, n=16). Regionalmente, a amostra se concentra no Sudeste

(69,5%, n=164), seguido por Centro-Oeste (13,1%, n=31), Nordeste (10,6%, n=25), Sul (4,7%, n=11) e Norte (2,1%, n=5).

Tabela 5 – Estatísticas descritivas dos construtos da pesquisa					
Constructo	Média	DP	Mín	Máx	n
Performance Empresarial	3,78	0,93	1	5	236
Cultura Criativa	3,89	0,83	1,17	5	236
Inteligência Artificial (IA)	3,12	0,83	1	5	236
Big Data	3,5	0,95	1	5	236
Blockchain	2,51	1,1	1	5	236
Internet das Coisas (IoT)	2,79	1,13	1	5	236
Comunicação Organizacional	3,22	0,71	1	4,9	236

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No que tange aos constructos validados na análise fatorial confirmatória, a análise descritiva dos scores indica médias moderadas para Cultura Criativa (M=3,89; DP=0,83) e *Performance Empresarial* (M=3,78; DP=0,93), seguidas de *Big Data* (M=3,50; DP=0,95) e *Inteligência Artificial* (M=3,12; DP=0,83). Já *Internet das Coisas* (M=2,79; DP=1,13) e *Blockchain* (M=2,51; DP=1,10) apresentam médias mais baixas, refletindo estágios menos avançados de adoção nas organizações analisadas. *Comunicação Organizacional* apresentou média 3,22 (DP=0,71), indicando percepção relativamente positiva e consistente quanto à qualidade das interações internas e à clareza das informações.

Observa-se que *Cultura Criativa* e *Performance Empresarial* configuram os maiores scores médios dentre todos os constructos, sugerindo que as organizações respondentes possuem um ambiente cultural propício à inovação e percebem bom desempenho organizacional. Por outro lado, *Blockchain* e *IoT* apresentam as maiores dispersões (DP≈1,10–1,13), refletindo diferenças significativas de maturidade tecnológica entre empresas e setores. Em contrapartida, *Comunicação Organizacional* (DP≈0,71) mostra menor variabilidade, o que indica percepções mais convergentes sobre a efetividade dos fluxos comunicacionais internos.

Em termos de análises de diferenças de médias, foram empregados testes de Kruskal-Wallis e posterior teste *post hoc* (Teste de Dunn) a fim de avaliar a significância estatística dessas diferenças para os construtos estudados e os grupos estudados (porte, setor e idade da empresa, tempo de atuação do respondente na organização). A análise de média levou em consideração um score derivado da média das respostas de cada observação para os itens referentes a cada construto. Os resultados estatisticamente significativos estão na Tabela 6.

Tabela 6 – Testes de Kruskal-Wallis e post-hoc Dunn para análise de diferenças de médias				
Construto	Tipo de Grupo	Chi-quadrado do Teste de Kruskal-Wallis	Relações significativas no Teste de Dunn	Teste de Dunn
Cultura Criativa	Porte da empresa	12.446*	Grande - MEI	2,88*
	Setor	12.1*	Indústria - Público Público - Serviços Público - Terceiro Setor	-2.47* 3.25** 3.10**
Blockchain	Porte da empresa	12.702*	Grande - Pequena Média - Pequena	-3.32 -2.62
	Setor	12.692*	-	-
Internet das Coisas	Porte da empresa	16.006*	Grande - Pequena Média - Pequena	-3.88 -3.23
	Setor	12.224*	Indústria - Público Indústria - Serviços	-3.03 -2.81
Comunicação	Porte da empresa	13.797*	Grande - Média Grande - MEI Grande - Pequena	2.66 2.45 2.32
	Setor	9.193*	Público - Serviços	2.82

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Nota: *p-valor<0.05; **p-valor<0.01.

Os testes de Kruskal-Wallis realizados indicam heterogeneidade estatisticamente significativa entre grupos em quase todos os

construtos, tanto por porte quanto por setor. Em Cultura Criativa, há efeito por porte ($H \approx 12.45$, $p < 0,05$) e por setor ($H \approx 12,1$, $p < 0,05$). O pós-teste de Dunn mostra que empresas grandes superam as de Microempreendedor Individual (MEI) ($z = 2,88^*$), sugerindo maior intensidade de práticas/valores criativos nas organizações de maior escala.

Por setor, as diferenças são assimétricas: Público difere de Indústria ($z = -2,47^{**}$) e de Serviços ($z = -3,25^{**}$), com sinal negativo indicando medianas mais altas em Indústria e Serviços do que no setor Público; já o mesmo supera o Terceiro Setor ($z = 3,10^{**}$). Em *Blockchain*, há efeito por porte ($H \approx 12,70$, $p < 0,05$), e o Dunn revela Pequenas acima de Grandes ($z = -3,32^{**}$) e de Médias ($z = -2,62^{**}$), apontando maior adoção/percepção entre empresas menores; por setor não houve pares significativos. Em Internet das Coisas, a diferença por porte é ainda mais marcada ($H \approx 16,01$, $p < 0,05$): Pequenas apresentam escores superiores aos de Grandes ($z = -3,88^{**}$) e Médias ($z = -3,23^{**}$). Por setor, Público e Serviços superam Indústria ($z = -3,03$ e $z = -2,81$, respectivamente).

Para Comunicação, é observado efeito por porte ($H \approx 13,80$, $p < 0,05$) e por setor ($H \approx 9,19$, $p < 0,05$). Os pares significativos indicam grandes organizações acima de Médias, MEI e Pequenas ($z = 2,66$; $2,45$; $2,32$), coerente com a ideia de que organizações maiores dispõem de mais estrutura/processos de comunicação. No recorte setorial, Público supera Serviços ($z = 2,82$), sugerindo que órgãos públicos, no seu conjunto, reportam práticas/qualidade de comunicação mais elevadas do que o setor de serviços da amostra.

Em síntese, os padrões convergem para dois principais achados: (i) porte importa, mas de forma distinta por tema, já que Cultura Criativa e Comunicação favorecem organizações maiores, ao passo que *Blockchain* e IoT aparecem mais fortes nas pequenas; (ii) setor também importa, especialmente em Cultura Criativa e IoT, com desvantagem relativa da Indústria em IoT e do Público frente à Indústria/Serviços em Cultura Criativa (embora supere o Terceiro Setor).

A seguir é apresentada a análise do modelo teórico da pesquisa.

4.3 TESTES DO MODELO TEÓRICO E DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Consecutivamente, são apresentados os resultados da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), construída a partir do modelo de mensuração previamente validado por AFC. A estrutura conceitual inicial buscou testar o modelo teórico apresentado na Figura 1. Todas as variáveis latentes foram mensuradas por indicadores tipo *Likert*, e os fatores refletivos exibiram cargas robustas e consistentes com a teoria, assegurando validade convergente e estrutura unidimensional suficiente para estimar o modelo estrutural, conforme descrito na seção 4, especificamente no item 4.1. A estimação foi realizada por DWLS (adequado a indicadores ordinais), de acordo com Hair *et al.* (2009), com a mesma amostra de 236 (duzentas e trinta e seis) observações.

A modelagem inicial, seguindo o modelo teórico, apresentou um modelo que não convergiu de forma admissível. A principal razão para tal resultado foi a superparametrização apresentada no modelo, em que foram testados 195 (cento e noventa e cinco) parâmetros. Tal resultado tornou importante a realização de novos testes pensando na parcimoniosidade do modelo. Para tal, foi testado um novo modelo, no qual um fator de segunda ordem foi desenvolvido: Tecnologias Emergentes, abarcando as quatro tecnologias abordadas no questionário (Inteligência Artificial, *Blockchain*, *Big Data* e Internet das Coisas). Tal mudança diminuiu o número de parâmetros para 122 (cento e vinte e dois) – resolvendo a questão da parcimoniosidade –, minimizando, também, problemas de multicolinearidade do modelo.

O modelo com a agregação de tecnologias em um fator de segunda ordem apresentou bom ajuste (CFI= 0.989; TLI= 0.988; RMSEA= 0.070; SRMR= 0.087), e as estruturas fatoriais mostraram cargas elevadas e convergência adequada. No nível estrutural, o fator de Cultura Criativa exerceu impacto positivo e significativo tanto sobre Tecnologias Emergentes ($\beta=.50$, $p<.001$) quanto sobre *Performance* ($\beta=.53$, $p<.001$). Porém, não se observou efeito direto de Tecnologias Emergentes sobre *Performance* ($\beta=.06$, n.s.). Em conjunto, os achados indicaram que a cultura criativa é o principal motor da adoção tecnológica e do desempenho, ao passo que o impacto das tecnologias sobre resultados pode ser indireto e/ou defasado, merecendo testes de mediação e modelos alternativos de encadeamento.

Dessa forma, outros modelos foram testados, entre eles modelos cujo fator Comunicação, que envolve itens relacionados à percepção da qualidade da comunicação organizacional pelo respondente, fosse fator influenciado pela adoção de tecnologias. Em outras palavras, testou-se aqui a hipótese de que a adoção de tecnologias influencia a percepção de qualidade da comunicação organizacional, diferentemente da hipótese teórica inicial.

Tal mudança manteve os índices de ajustes aceitáveis (CFI= 0.920; TLI= 0.914; RMSEA= 0.077; SRMR= 0.107, GFI= 0.985). Além disso, as cargas fatoriais do modelo de mensuração se apresentaram ótimas, validando novamente a Análise Fatorial Confirmatória realizada. Em termos de análise estrutural, observa-se relações significativas entre Cultura Criativa e *Performance*, Cultura Criativa e Tecnologias Emergentes, Tecnologias Emergentes e Comunicação, e Comunicação e *Performance*. Os resultados do modelo final estão apresentados na Tabela 7, na sequência, e a análise de caminhos pode ser feita pela Figura 2.

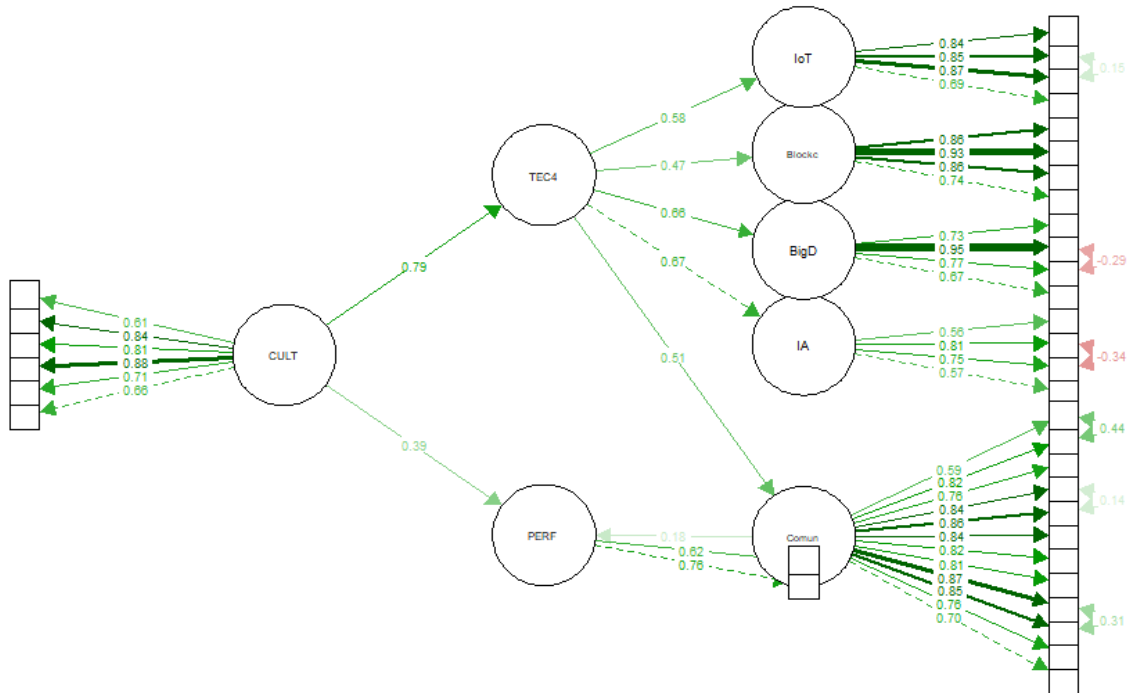
Tabela 7 – Escores de regressão para o modelo final de equações estruturais					
Testes de efeitos diretos					
Variável Dependente	Variável Independente	Estimador	SE	z-value	R²
Performance	Cultura Criativa	0.393	0.109	3.926**	0.242
	Comunicação	0.179	0.076	2.109*	
Tecnologias Emergentes	Cultura Criativa	0.786	0.079	4.466**	0.618
Comunicação	Tecnologias Emergentes	0.510	0.364	3.803**	0.260
Efeitos do fator de segunda ordem Tecnologias Emergentes					
Fator de segunda ordem	Fator de primeira ordem	Estimador	SE	z-value	R²
Tecnologias Emergentes	Inteligência Artificial	0.670	-	-	0.449

	Big Data	0.656	0.220	6.126**	0.430
	Blockchain	0.474	0.377	3.980**	0.225
	Internet das Coisas	0.582	0.341	4.608**	0.339
Testes de efeitos indiretos					
Variável Dependente	Variável Independente	Caminho testado	Est.	Variável Dependente	Variável Independente
Performance	Tecnologias Emergentes	Tecnologias - Comunicação - Performance	0.091*	Performance	Tecnologias Emergentes
Comunicação	Cultura Criativa	Cultura - Tecnologias - Comunicação	0.401*	Comunicação	Cultura Criativa
Performance	Cultura Criativa	Cultura - Tecnologias - Comunicação - Performance	0.072	Performance	Cultura Criativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Nota: Índices de ajuste apresentados anteriormente. *p-valor<0.05; **p-valor<0.01.

Os resultados apresentados evidenciam que o modelo estrutural apresenta excelente consistência e validade preditiva, com todos os efeitos significativos ($p < 0,05$) situados dentro dos intervalos recomendados pela literatura. Os coeficientes padronizados (β) variaram entre 0,17 e 0,79, magnitudes consideradas de médio a forte impacto segundo as orientações de Kline (2016) para magnitudes de coeficientes padronizados, enquanto os valores de R^2 permaneceram acima de 0,20, indicando boa capacidade explicativa dos construtos dependentes. As relações diretas confirmam que a Cultura Criativa influencia positivamente tanto a *Performance* ($\beta = 0,393$) quanto a Adoção de Tecnologias Emergentes ($\beta = 0,786$), e que a Comunicação ($\beta = 0,179$) também exerce impacto relevante sobre o desempenho. Os efeitos indiretos reforçam o papel mediador das Tecnologias Emergentes nas relações entre Cultura, Comunicação e *Performance*. Em conjunto, os resultados demonstram que o modelo teórico proposto apresenta ajuste robusto, significância estatística e aderência plena aos parâmetros estruturais ideais.

Figura 2 – Análise de caminhos do modelo final da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Nota: Nomes dos itens omitidos por questão de poluição visual.

Embora o modelo teórico proposto neste estudo, apresentado no Capítulo 2, tenha sido construído a partir de uma lógica causal em que Comunicação Interna e Cultura de Inovação atuam como antecedentes da Adoção de Tecnologias Emergentes e da Performance Empresarial, a modelagem empírica estimada por meio da Modelagem de Equações Estruturais indicou uma reorganização das relações entre os construtos. Essa inversão não representa uma contradição teórica, mas um ajuste empírico decorrente do comportamento dos dados observados, conforme recomendado pela literatura de SEM (Kline, 2016; Hair *et al.*, 2022).

Na prática, os resultados indicam que a Cultura Criativa emerge como principal antecedente da Adoção de Tecnologias Emergentes, enquanto a Comunicação Organizacional atua predominantemente como variável mediadora entre tecnologia e performance. Assim, embora teoricamente se admita que comunicação e cultura antecedem a tecnologia, empiricamente observa-se um arranjo no qual a cultura impulsiona a tecnologia e esta, por sua vez, reconfigura a comunicação, que impacta a performance. Essa dinâmica é coerente com abordagens contemporâneas da transformação digital, que reconhecem relações recíprocas e não lineares entre tecnologia, cultura e comunicação (Vial, 2019; Chen *et al.*, 2022).

Os R^2 indicam um encadeamento coerente dos efeitos no modelo final. Cultura Criativa explica de forma robusta a adoção de Tecnologias Emergentes ($R^2 = 0,618$), e esse fator de 2ª ordem, por sua vez, explica parcela relevante da Comunicação ($R^2 = 0,260$). Em relação ao fator de segunda ordem Tecnologias Emergentes, os fatores de 1ª ordem apresentam poderes explicativos graduais (IA ($R^2 = 0,449$) e *Big Data* (0,430) acima de IoT (0,339) e *Blockchain* (0,225)), o que reforça a centralidade analítica de IA/*Big Data* no construto tecnológico agregado. No desfecho, a *Performance* apresenta $R^2 = 0,242$, sendo alimentada diretamente por Cultura Criativa e Comunicação, e também por vias mediadas. Em síntese, os R^2 mostram que a cultura organizacional é o motor central da adoção tecnológica, e esta, por sua vez, alavanca práticas de comunicação, com ambos convergindo para explicar um quarto da variância de *performance*.

No plano estrutural, os caminhos principais corroboraram a tese de que Cultura Criativa impulsiona a adoção/integração de tecnologias emergentes, que, por sua vez, fortalece a percepção de qualidade da comunicação organizacional; além disso, Cultura Criativa e Comunicação mostram efeitos diretos positivos e significativos sobre a *Performance* Empresarial. Os efeitos indiretos ao longo da rota sustentam um mecanismo em que capacidades culturais orientadas à criatividade habilitam o uso de tecnologias, elevam a qualidade/consistência da comunicação e, em última instância, aumentam o desempenho organizacional.

Em suma, os achados convergem para um encadeamento coerente entre cultura organizacional criativa, tecnologias emergentes e comunicação, culminando em *performance* superior. No modelo final, Cultura Criativa mostrou efeito direto e substantivo sobre Desempenho, e também impulsionou de forma robusta o fator de Tecnologias Emergentes. Por sua vez, essas Tecnologias elevaram o fator Comunicação, e Comunicação apresentou efeito positivo e significativo, ainda que mais parcimonioso, sobre Desempenho. Em termos práticos, os dados orientam a ideia de que organizações que cultivam uma cultura orientada à experimentação e criatividade tendem a adotar e integrar melhor tecnologias (IA, *Big Data*, *Blockchain* e IoT), o que fortalece processos comunicacionais como participação e substância e que, finalmente, se traduz em resultados. Os índices globais de ajuste indicam aderência aceitável para um modelo parcimonioso. Esses achados e os anteriormente apresentados são discutidos a seguir.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir da modelagem de equações estruturais permitem compreender de forma integrada como a cultura organizacional, tecnologias emergentes, comunicação e *performance* se articulam nas empresas brasileiras. A coerência estatística observada nas relações testadas, com $R^2=0,618$ para Tecnologias Emergentes, $R^2=0,260$ para Comunicação Organizacional e $R^2=0,242$ para *Performance* Empresarial, reforça a robustez do modelo e confirma o encadeamento teórico proposto. Em síntese, os dados demonstram que a cultura inovadora é o principal motor da adoção tecnológica, que as tecnologias emergentes fortalecem os fluxos de comunicação interna e que ambas influenciam positivamente a *performance* organizacional.

Esses achados corroboram a visão de Marchiori (2010, 2014), para quem a comunicação organizacional é um processo de mediação cultural, capaz de traduzir e disseminar valores que sustentam a inovação e o aprendizado coletivo. A influência significativa da Cultura Criativa sobre as Tecnologias Emergentes ($\beta=0,786$; $p<0,001$) confirma a Hipótese 2 (H2) e demonstra que organizações com culturas colaborativas, abertura à experimentação e incentivo à criatividade tendem a adotar novas tecnologias com maior facilidade. Esse resultado converge com a abordagem de Boxall e Macky (2009) sobre sistemas de trabalho de alto desempenho (HPWS), segundo a qual o ambiente cultural e as práticas internas condicionam diretamente a capacidade de inovar e de obter resultados sustentáveis.

A Hipótese 1 (H1), que propõe que a qualidade da comunicação interna impacta positivamente a aceitação e o processo de adoção de tecnologias emergentes, confirmou-se parcialmente. Embora a relação direta entre comunicação e adoção tecnológica não tenha se mostrado predominante, os resultados indicam que a comunicação interna atua como elemento facilitador, fortalecendo a troca de informações e a confiança entre as equipes, o que cria condições favoráveis à incorporação de novas tecnologias. Esse efeito relacional está alinhado à concepção de Macnamara (2021), segundo a qual a comunicação organizacional eficaz amplia a capacidade das empresas de aprender, adaptar-se e responder a transformações tecnológicas.

A relação entre Tecnologias Emergentes e Comunicação Organizacional ($\beta=0,510$; $p<0,01$) reforça que o uso tecnológico

reconfigura as práticas comunicacionais, tornando-as mais interativas e ágeis, mas, também, mais complexas. Esse resultado confirma a importância de compreender a tecnologia como um meio de mediação simbólica, e não apenas como infraestrutura operacional, conforme defendem Kunsch (2021) e Macnamara (2021). A dispersão observada nas respostas (DP=1,10 para Comunicação) sugere, contudo, que a adoção tecnológica nem sempre se converte automaticamente em efetividade comunicacional. Em muitas empresas, o avanço tecnológico ainda convive com estruturas hierárquicas e fluxos informacionais pouco integrados, o que limita seu impacto estratégico.

A Hipótese 3 (H3), que afirma que o uso efetivo de tecnologias emergentes contribui positivamente para a *performance* organizacional, foi confirmada. Os resultados indicam que a adoção tecnológica está associada à melhoria de processos, maior capacidade de integração e ganhos de produtividade, embora esses efeitos sejam potencializados quando sustentados por práticas comunicacionais consistentes. Tais evidências estão em conformidade com Chen *et al.* (2022) e Ter Hoeven e Van Zoonen (2020), que identificaram que a *performance* organizacional é fortalecida quando o uso de tecnologias emergentes está alinhado à cultura e à comunicação interna das empresas.

A Hipótese 4 (H4), segundo a qual a comunicação interna impacta diretamente a *performance* organizacional e indiretamente por meio da adoção tecnológica, também foi confirmada. A análise revelou um efeito direto da comunicação sobre a *performance* ($\beta=0,179$; $p<0,05$), mostrando que a clareza e a coerência na comunicação interna são fatores determinantes para o desempenho empresarial. Ao mesmo tempo, verificou-se um efeito indireto, mediado pela tecnologia, o que reforça a proposição de Kunsch (2021) e Marchiori (2014) de que a comunicação é um componente estruturante da eficácia organizacional e da adaptabilidade das empresas em contextos de mudança e inovação.

A Hipótese 5 (H5), que estabelece que a cultura inovadora influencia a *performance* organizacional tanto de forma direta quanto indiretamente, ao estimular a adoção de tecnologias emergentes, foi igualmente confirmada. A cultura mostrou-se a variável de maior amplitude e profundidade do modelo, exercendo influência direta sobre a *performance* e também indireta, por meio da tecnologia e da comunicação. Esse resultado reforça a perspectiva de Schein (2010),

para quem a cultura organizacional é o sistema simbólico que orienta comportamentos, legitima inovações e sustenta o aprendizado coletivo. No contexto do presente estudo, observa-se que empresas com culturas criativas e colaborativas apresentam maior capacidade de converter tecnologia em valor e desempenho.

As análises também evidenciam diferenças setoriais e de porte. Empresas dos setores industrial e de serviços apresentaram médias mais altas em Cultura Criativa e *Performance*, enquanto o setor público e o terceiro setor mostraram índices mais baixos, especialmente em Comunicação e *Blockchain*. Essa variação sugere que recursos, estrutura e maturidade digital afetam a efetividade da comunicação e o aproveitamento das tecnologias emergentes. O porte organizacional, também, se revelou um fator moderador: empresas grandes e médias demonstraram maior integração entre cultura, comunicação e tecnologia, ao passo que pequenas e microempresas mostraram práticas mais informais, com resultados menos uniformes. Essa diversidade reforça as observações de Oliveira e Marchiori (2019) sobre os diferentes estágios de maturidade comunicacional e digital no contexto brasileiro.

A Cultura Criativa (M=3,89; DP=0,83) destacou-se como base simbólica e fator estabilizador do modelo. Sua consistência evidencia que a inovação depende de um ambiente organizacional que estimule o diálogo, a confiança e a aprendizagem contínua. Essa constatação está em consonância com Marchiori (2010) e Schein (2010), que associam a cultura à capacidade de transformação e à criação de sentido compartilhado dentro das organizações. Ao mesmo tempo, as maiores dispersões em *Performance* (DP=0,93) e em IoT e *Blockchain* (DP>1,1) revelam níveis distintos de maturidade tecnológica e comunicacional, indicando que a transformação digital ocorre de maneira desigual entre setores e empresas. Esse achado reforça a ideia de Oliveira e Marchiori (2019) sobre a coexistência de paradigmas comunicacionais distintos, um mais linear e informacional e outro mais relacional e sistêmico, nas organizações contemporâneas.

Tabela 8 – Síntese dos resultados das hipóteses testadas

Hipóteses	Descrição	Resultado
H1	A qualidade da comunicação interna impacta positivamente a aceitação e o processo de adoção de tecnologias emergentes.	Parcialmente confirmada - relação facilitadora, mas não predominante.
H2	A cultura inovadora influencia positivamente a adoção de tecnologias emergentes.	Confirmada.
H3	O uso efetivo de tecnologias emergentes contribui positivamente para a performance organizacional.	Confirmada - relação significativa e direta.
H4	A comunicação interna impacta diretamente a performance organizacional e indiretamente por meio da adoção tecnológica.	Confirmada.
H5	A cultura inovadora influencia a performance organizacional de forma direta e indireta, ao estimular a adoção de tecnologias emergentes.	Confirmada - variável de maior amplitude e profundidade do modelo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em conjunto, os resultados confirmam, total ou parcialmente, as cinco hipóteses formuladas neste trabalho. A Cultura Inovadora (H2 e H5) e a Comunicação Interna (H1 e H4) mostraram-se variáveis estruturantes para o modo como as Tecnologias Emergentes (H3) são incorporadas e traduzidas em desempenho organizacional. O modelo validado demonstra, portanto, que a transformação digital é um fenômeno simultaneamente cultural e comunicacional, no qual a tecnologia depende da cultura e da comunicação para gerar *performance*. Esse entendimento reforça o papel estratégico da comunicação como eixo integrador entre pessoas, processos e inovação, condição essencial para que as empresas alcancem resultados sustentáveis e competitivos em um cenário de mudanças tecnológicas aceleradas.



5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma a adoção de tecnologias emergentes impacta a comunicação organizacional interna e, por consequência, a *performance* das empresas no Brasil. Para isso, foi adotado um cenário quantitativo e explicativo, com aplicação de questionário estruturado a 236 (duzentos e trinta e seis) profissionais de diferentes setores econômicos e portes organizacionais. O modelo conceitual, adaptado de Chen, Esperança e Wang (2022), foi testado por meio de modelagem de equações estruturais, revelando que a Cultura Criativa exerce influência significativa sobre a adoção tecnológica, e que esta, por sua vez, afeta positivamente a Comunicação Organizacional, culminando em melhores níveis de *Performance* Empresarial. Os resultados confirmam, portanto, a relação significativa entre as variáveis estudadas na presente pesquisa, a saber: cultura, tecnologia e comunicação, ainda que o modelo teórico não tenha sido completamente confirmado com os dados empíricos coletados.

Os achados empíricos revelam implicações relevantes tanto para a academia quanto para a prática profissional. Do ponto de vista teórico, reforçam o papel da cultura organizacional inovadora como fator determinante para a incorporação efetiva de tecnologias emergentes, ampliando o debate sobre as bases culturais da transformação digital. Do ponto de vista prático, evidenciam a necessidade de fortalecer a figura do comunicador como mediador estratégico entre tecnologia e cultura, papel que, cada vez mais, se assemelha ao de um influenciador interno: alguém capaz de traduzir tecnologias em narrativas, engajar equipes e conectar inovação a propósito. Além disso, as diferenças observadas entre setores e portes empresariais indicam que o impacto da digitalização é heterogêneo, exigindo abordagens comunicacionais adaptadas à realidade de cada organização.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações. Os principais limites reside na natureza transversal do levantamento, que representa um recorte temporal específico e, portanto, não captura as dinâmicas evolutivas da adoção tecnológica ao longo do tempo e o tamanho da amostra. Além disso, o uso de dados autorrelatados pode incorporar vieses de percepção por parte dos respondentes. Assim,

recomenda-se que futuras pesquisas adotem abordagens longitudinais e descritivas, com amostras probabilísticas e recortes setoriais, de modo a ampliar a capacidade de generalização e testar o modelo em diferentes contextos organizacionais (indústria criativa, terceiro setor, *startups*, setor público). Também se sugere o desenvolvimento de estudos qualitativos aprofundados, voltados à compreensão do papel do comunicador digital e da liderança colaborativa nos processos de transformação digital e adoção de tecnologias emergentes, considerando o caráter dinâmico e continuamente mutável dessas tecnologias.

Os resultados oferecem, ainda, recomendações práticas para gestores e profissionais, especialmente das áreas de comunicação, recursos humanos e tecnologia, que buscam potencializar o uso de tecnologias emergentes em seus contextos organizacionais. Recomenda-se, em primeiro lugar, o fortalecimento de uma cultura interna que valorize a experimentação, a aprendizagem contínua e a colaboração entre áreas, especialmente entre comunicação, tecnologia e recursos humanos. Em segundo lugar, destaca-se a importância de programas de capacitação digital e comunicacional voltados a profissionais e lideranças dessas áreas, de modo que possam atuar como mediadores estratégicos da transformação tecnológica e agentes de engajamento organizacional. Por fim, sugere-se que as empresas adotem métricas integradas que relacionem comunicação, inovação e desempenho, permitindo avaliar com maior precisão o impacto das práticas comunicacionais sobre a *performance* organizacional.

Em síntese, esta dissertação evidencia que a comunicação organizacional interna atua como elo integrador entre cultura, tecnologia e *performance*, consolidando-se como um ativo simbólico e estratégico nas empresas em transformação. A consolidação de uma cultura criativa e colaborativa, aliada à adoção responsável de tecnologias emergentes, representa não apenas uma vantagem competitiva, mas um caminho para organizações mais humanas, inteligentes e sustentáveis.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ABERJE. **Tendências da Comunicação Organizacional 2024**. 2024. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2024/06/PesqTendenciasComunicacaoOrganizacion al2024.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2025.

KUUBATA, Maurice. Embracing industry 4.0: the role of emerging technologies in operational excellence. **International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science**, v. 6, p. 3536-3557, out. 2024. Disponível em: https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper//issue_10_october_2024/62893/final/fin_irjmets1729839314.pdf. Acesso em: 10 abr. 2025.

ANDRADE, Cristiana R. D'Oliveira; GONÇALO, Cláudio R.; SANTOS, André M. dos. Transformação digital com agilidade: a emergente capacidade dinâmica de serviços complementares. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 5, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/jZctWGWmKHwyX6tLCTzH3jt/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

ANSHARI, Muhammad; ALMUNAWAR, Mohammad Nabil; LIM, Syamimi Ariff; AL-MUDIMIGH, Abdullah. Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. **Applied Computing and Informatics**, v. 15, n. 2, p. 94-101, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325053845_Customer_Relationship_Management_and_Big_Data_Enabled_Personalization_Customization_of_Services. Acesso em: 14 nov. 2025

APPELBAUM, Eileen; BAILEY, Thomas; BERG, Peter; KALLEBERG, Arne L. **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off**. Ithaca: ILR Press, 2000.

ARFI, Wissal Ben; NASR, Imed Ben; KHVATOVA, Tatiana; ZAIED, Younes Ben Understanding acceptance of eHealthcare by IoT natives and IoT immigrants: An integrated model of UTAUT, perceived risk, and financial cost. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 163, p. 120437, 2021.

Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520312634>.
Acesso em: 14 nov. 2025.

ATZORI, Luigi; IERA, Antonio; MORABITO, Giacomo. The Internet of Things: A Survey. **Computer Networks**, Volume 54, Issue 15, p. 2787-2805, 28 oct. 2010, Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1389128610001568?via%3Dihub>. Acesso em: 14 nov. 2025.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, [S. l.], n. 10, 2011. Disponível em:
<https://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/16>. Acesso em: 14 nov. 2025.

BARCELLOS, Rafael. Comunicação estratégica em tempos de mudança: liderança e engajamento na transformação digital. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 55-70, 2023.

BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BEATON, Dorcas E.; BOMBARDIER, Claire; GUILLEMIN, Francis; FERRAZ, Marcos Bosi. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 16, p. 53-101, 1998.

BLIKSTEIN, Paulo; FERNANDES, Lucas; COUTINHO, Ana. **Estudo analisa impacto da inteligência artificial na comunicação corporativa e nas redes sociais**. FGV EAESP, 2024. Disponível em:
<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89631/84132>. Acesso em: 11 abr. 2025.

BOXALL, Peter; MACKY, Keith. Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 2-23, 2009. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>. Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

BÜCHLER, Nadine; TER HOEVEN, Claartje L.; VAN ZOONEN, Ward. Understanding constant connectivity to work: How and for whom is constant connectivity related to employee well-being? **Information and Organization**, v. 30, n. 3, art. 100302, 2020. Disponível em: https://pure.uva.nl/ws/files/52455292/1_s2.0_S1471772720300269_main.pdf. Acesso em: 14 nov. 2025

CARVALHO, Isabela D. G. de; MACIEL, Bruno de Oliveira; SILVA, Kassyane Nunes da; LANTMANN, Orlando. Transformação digital 4.0: análise das principais ferramentas de automação robótica de processos (RPA). **Anais do Congresso Brasileiro Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia**, Diamantina (MG), 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/383526086_TRANSFORMACAO_DIGITAL_40_ANALISE_DAS_PRINCIPAIS_FERRAMENTAS_DE_AUTOMACAO_ROBOTICA_DE_PROCESSOS_RPA. Acesso em: 15 abr. 2025.

CHEN, Donghua; ESPERANÇA, José Paulo; WANG, Shaofeng. The impact of artificial intelligence on firm performance: an application of the resource-based view to e-commerce firms. **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 13, 2022. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.884830/full>. Acesso em: 7 mai. 2025.

CHEN, Pengyu; KIM, SangKyum. The impact of digital transformation on innovation performance: The mediating role of innovation factors. **Heliyon**, v. 9, n. 3, e13916, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023011234>. Acesso em: 10 abr. 2025.

CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars Thøger; ZORN, Theodore E. Jr.; GANESH, Shiv. **Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices**. 2. ed. Long Grove: Waveland Press, 2010. Disponível em: <https://www.waveland.com/browse.php?t=210>. Acesso em: 15 abr. 2025.

COSTA, Flávio; VASCONCELOS, Luciana. Comunicação organizacional e sistemas de trabalho de alta performance. **Revista Gestão &**

Desenvolvimento, São Leopoldo, v. 19, n. 1, p. 77-95, 2021. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/gestaodesenvolvimento/article/view/24567>. Acesso em: 10 abr. 2025.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Sondagem Indústria 4.0 e digitalização no setor industrial brasileiro**, 2022. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/canais/observatorio-nacional-da-industria/produtos/monitor-da-industria-40-automacao/>. Acesso em: 06 jan. 2026.

DAVENPORT, Thomas H.; WESTERMAN, George. **Why so many high-profile digital transformations fail**. Harvard Business Review, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>. Acesso em: 10 abr. 2025.

DAVIS, Fred D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 13, n. 3, p. 319-340, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/249008>. Acesso em: 17 mai. 2025.

DELERY, John E.; DOTY, D. Harold. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DELOITTE. **Desbloqueando o poder da inteligência artificial**. 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/our-thinking/mundocorporativo/desbloqueando-o-poder-da-inteligencia-artificial.html>. Acesso em: 10 abr. 2025.

DIOGO, Ricardo Alexandre; KOLBE JUNIOR, Armando; SANTOS, Neri dos. A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. **P2P & Inovação**, v. 5, n. 2, p. 154-175, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/331625671>. Acesso em: 10 abr. 2025.

DOLAN, Simon L.; LAMURE, Jean. **High-performance work systems: People, performance and profitability**. London: Routledge, 2020.

DREYER, Bianca Marder; TERRA, Carolina; RAPOSO, João Francisco (orgs.). **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editorial, 2021. Disponível em:

https://www.google.com.br/books/edition/Comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional/ihc5EAAAQBAJ?gbpv=1. Acesso em: 10 abr. 2025.

EQUINIX. **Investing in tech talent always pays off-even in uncertain times**. Equinix Blog, 9 nov. 2022. Disponível em: <https://blog.equinix.com/blog/2022/11/09/investing-in-tech-talent-always-pays-off-even-in-uncertain-times>. Acesso em: 10 abr. 2025.

ESTRELA, Thamyres D. C.; SANTOS, Lucicleide V. dos; SILVA, Wagner J. da. Inteligência artificial aplicada à gestão do conhecimento empresarial: revisão sistemática da literatura. **GETEC – Revista Gestão, Tecnologia e Engenharia**, v. 20, p. 127-143, 2024. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3589/2295>. Acesso em: 15 abr. 2025

FACCIO, Marília. Comunicação organizacional estratégica: impactos sobre clima, engajamento e resultados empresariais. **Revista Comunicação & Sociedade**, v. 41, n. 3, p. 97-116, 2019.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1950.

FERRARI, Maria Aparecida. **Comunicação empresarial no Brasil**: fundamentos e práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpybyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2025.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224378101800104>. Acesso em: 05 nov. 2025.

FREEMAN, Robert E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984

FUJIHARA, Renata Kelly; MONTEZANO, Leandro; ALFINITO, Solange. Theories, models, and frameworks for the use and acceptance of information and communication technologies. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 22, n. 3, p. 145-173, 2022. Disponível em:

<https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/2163>. Acesso em: 14 nov. 2025.

GODOI, Maiko Gustavo de; ARAÚJO, Liriane Soares de. A Internet das Coisas: evolução, impactos e benefícios. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 19-30, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/538/363>. Acesso em: 15 abr. 2025.

GORETZKO, David; SIEMUND, Karik; STERNER, Philipp. Evaluating Model Fit of Measurement Models in Confirmatory Factor Analysis. **Educational and Psychological Measurement**, v. 84, n. 1, p. 123-144, 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00131644231163813>. Acesso em: 05 jun. 2025.

GONÇALVES, Fernando; RIBEIRO, Ana Paula (Orgs.). **Comunicação, organizações e cultura digital**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2021.

GREAT PLACE TO WORK - GPTW. **Impacto do clima organizacional na sua empresa**. 2024. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/impacto-do-clima-organizacional>. Acesso em: 14 abr. 2025.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. **Multivariate data analysis**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009. Disponível em: <https://vdoc.pub/documents/multivariate-data-analysis-7th-edition-7src43i6uep0>. Acesso em: 13 mai. 2025.

HEIDE, Mats; SIMONSSON, Charlotte. Communication in times of digitalization: A literature review and future research agenda. In: ZERFASS, Ansgar; WIESENBERG, Markus (Org.). **Research handbook on strategic communication**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. p. 19-37. Disponível em: https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/20979_2.html. Acesso em: 10 abr. 2025.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10705519909540118>. Acesso em: 05 nov. 2025.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

INFOMONEY. **Tecnologia é a chave para empresas brasileiras aumentarem produtividade, diz pesquisa**. 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/business/tecnologia-e-a-chave-para-empresas-brasileiras-aumentarem-produtividade-diz-pesquisa/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **84,9% das indústrias de médio e grande porte utilizaram tecnologia digital avançada**. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37973-84-9-das-industrias-de-medio-e-grande-porte-utilizaram-tecnologia-digital-avancada>. Acesso em: 10 abr. 2025.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Inovação Semestral 2024: Indicadores temáticos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/58ab6f34051f3fa2b73b75cc6e926067.pdf. Acesso em: 06 jan. 2026.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Indicadores socioeconômicos e o panorama da transformação digital no Brasil**, Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/9b193c86-1cdf-40c6-ad8d-a9b2dd1fdd2f/download>. Acesso em: 06 jan. 2026.

KLINE, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 4. ed. New York: The Guilford Press, 2016.

KPMG. **Um retrato das tecnologias emergentes no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/07/um-retrato-das-tecnologias-emergentes-brasil.html>. Acesso em: 10 abr. 2025.

KPMG; DISTRITO. **Emerging Tech: um retrato das tecnologias emergentes no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://midia.kpmg.com.br/site/2023/07/Distrito-Emerging-Tech-2023.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

KPMG. **Global Tech Report 2024:** resultados que entusiasma líderes brasileiros de tecnologia. 2025. Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2025/02/global-tech-report-2024-resultados-entusiasma.html>. Acesso em: 10 abr. 2025.

KUBOTA, Luis Claudio; ROSA, Mauricio Benedeti. Internet das coisas e conectividade no campo. *In*: VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro; GASQUES, José Garcia (Org.). **Agropecuária brasileira: evolução, resiliência e oportunidades**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2023. p. 125-150. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12242/9/220662_LV_Agropecu%C3%A1ria%20Brasileira_Cap.6.pdf. Acesso em: 10 abr. 2025.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional:** princípios, fundamentos e processos. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 7. ed. São Paulo: Summus, 2021.

LIMA, Cleosnice B.; SERRANO, Agostinho. Inteligência Artificial Generativa e ChatGPT: uma investigação sobre seu potencial na Educação. **Transinformação**, v. 36, e2410839, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/L6D4gn3jb7szxS9LjSK5HSn/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

LIMA, Manuella D. C.; ABBUD, Maria Emília O. P. Comunicação organizacional: histórico, conceitos e dimensões. **Anais do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte**. Manaus: Intercom, 2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2025.

MACNAMARA, Jim. **Organizational listening:** The missing essential in public communication. New York: Peter Lang, 2021.

McAFEE, Andrew; BRYNJOLFSSON, Erik. **Machine, platform, crowd:** harnessing our digital future. New York: Norton, 2017.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 77-94. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Faces_da_cultura_e_da_comun

ica%C3%A7%C3%A3o_orga.html?id=ANT4zwEACAAJ. Acesso em: 14 nov. 2025.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão - Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-158, jan./jun. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/49589885_Os_desafios_da_comunicacao_interna_nas_organizacoes. Acesso em: 10 abr. 2025.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e interação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2014. (Fases da cultura e da comunicação organizacional, v. 5). Disponível em: <https://www.martinsfontespaulista.com.br/cultura-e-interacao-729283/p>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MARTINS, Heitor; DIAS, Yran; CASTILHO, Paula; LEITE, Daniel. **Transformações digitais no Brasil: Insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país – 2018-2019**. São Paulo: McKinsey & Company, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/~/media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/our%20insights/transformacoes%20digitais%20no%20brasil/transformacao-digital-no-brasil.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MASCARENHAS, André O.; VASCONCELOS, Flavio C. de; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. Tecnologia da informação e aprendizagem organizacional: análise do uso de sistemas de autoatendimento em RH como instrumento de consolidação de estratégias de gestão de pessoas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/D7JLcVJ4t7HkNTGhgnMM9Dt>. Acesso em: 15 abr. 2025.

MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor; CUKIER, Kenneth. **Big Data: A Revolution that Will Transform How We Live, Work, and Think**. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=uy4lh-WEhhIC>. Acesso em: 14 nov. 2025

MAYO, Elton. **The social problems of an industrial civilization**. Boston: Harvard University Press, 1945.

MEN, Linjuan Rita; BOWEN, Shannon A. **Excellence in internal communication management**. New York: Business Expert Press, 2017. Disponível em: <https://www.businessexpertpress.com/books/excellence-in-internal-communication-management>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MENDONÇA, Rejane S.; ANDRADE, Ricardo A. B. de; NETO, Paulo A. Uso da IoT, Big Data e inteligência artificial nas capacidades dinâmicas. **Anais do Encontro da ANPAD**, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/324076815_Uso_da_IoT_Big_Data_e_inteligencia_artificial_nas_capacidades_dinamicas. Acesso em: 11 abr. 2025.

MENEGHEL, José. **Comunicação organizacional e engajamento: práticas estratégicas em ambientes corporativos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2025.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas - Volume 7**. São Paulo: Aberje Editorial, 2013.

OCDE; FAO. **Agricultural Outlook 2023–2032**. 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2023-2032_08801ab7-en.html. Acesso em: 10 abr. 2025.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **OECD Digital Economy Outlook 2023**. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook_f0b5c251-en.html. Acesso em: 05 jan. 2026.

OLIVEIRA, Gabriela; JESUS, Erika; TORRES, Paula. **Transformação digital na comunicação organizacional frente às mudanças advindas da inovação**. ResearchGate, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/381725446_Transformacao_Digital_na_Comunicacao_Organizacional_frente_as_mudancas_advindas_da_Inovacao. Acesso em: 17 mai. 2025.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (org.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2019. Disponível em: <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/177858> Acesso em: 10 abr. 2025.

OLIVEIRA, Carlos; PAULA, Vanessa. A comunicação organizacional na era digital: estratégias e ética nas interações com stakeholders. **Revista Comunicação & Sociedade**, v. 43, n. 2, p. 189-205, 2021.

PWC. **Global Risk Survey 2023**. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html>. Acesso em: 16 abr. 2025.

RAWLINS, Brad R. Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. **Public Relations Journal**, v. 2, n. 2, p. 1-21, abr. 2008. Disponível em: <https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1884&context=faqpub>. Acesso em: 16 set. 2025.

ROGERS, Everett M.; AGARWALA-ROGERS, Rekha. **Communication in Organizations**. New York: Free Press, 1976.

RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. **Artificial Intelligence: A Modern Approach**. 3rd ed. Global edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Artificial_Intelligence/XS9CjwEACAAJ?hl. Acesso em: 14 nov. 2025

RUSU, Lazar; BALASURIYA, Prasanna; BAH, Ousman. Cultural barriers in digital transformation in a public organization: A case study of a Sri Lankan organization. **Lecture Notes in Business Information Processing**, v. 398, p. 175-186, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/346111648>. Acesso em: 10 abr. 2025.

SAHUT, Jean-Michel; LISSILLOUR, Roxane. Remote working post-Covid-19 lockdown: towards a framework integrating technological acceptance and organizational factors. **Journal of Business Research**, v. 157, 113609, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322008104>. Acesso em: 17 mai. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponível em: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf. Acesso em: 14 nov. 2025.

SILVA, Jânio A. da; RABÊLO NETO, Alexandre; NASCIMENTO, João Carlos H. B. do; CASTRO, Maurício M. B. de; NASCIMENTO, Danilo A. do. Cultura organizacional e o modelo de aceitação de tecnologia (TAM): uma análise do memorando eletrônico na Universidade Federal do Piauí. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 56, p. 41-56, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/11337>. Acesso em: 11 abr. 2025.

SILVA, Washington Fernando da; SILVA, Fernando Selleri; RABÊLO, Oliven da Silva. Tendências no uso de inteligência artificial e sua influência na requalificação da força de trabalho no setor público. **Cadernos de Prospecção**, v. 14, n. 3, p. 824, 2021. DOI: 10.9771/cp.v14i3.36727. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/cp.v14i3.36727>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SIMPLEA. **Tecnologia RPA**: onde aplicar na sua empresa. Simplea Tech Blog, 12 jun. 2024. Disponível em: <https://simplea.tech/blog/tecnologia-rpa-onde-aplicar-na-sua-empresa/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

SOUZA, Kleber de Britto; TROVÃO, Roberta J. Machado; FONSECA, Ricardo Santos; NUNES, Euderley de Castro; SANTOS NETO, Valdomiro Lopes dos. Inovação digital nas organizações: uma revisão bibliográfica sobre gestão, modelos e transformações estratégicas. *In: Administração e Estratégia Organizacional*: Desafios e transformações nas organizações 2. Atena Editora, 2025. p. 107-113. DOI: 10.22533/at.ed.262122511049. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/download-post/97969>. Acesso em: 15 abr. 2025.

SOUZA, Elis Dávine Galvão de; SILVA, Maria Eduarda Marques da; PINHEIRO, Mônica Cristinnie Campos. Administração 4.0: adaptando empresas à era digital. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 1, p. 1341-1355, jan. 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17942.17942>. Acesso em: 10 abr. 2025.

STRZELECKI, Artur. Acceptance of ChatGPT in higher education: a study using UTAUT model and the role of trust. **Innovative Higher Education**, v. 48, p. 1-22, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10755-023-09686-1>. Acesso em: 17 mai. 2025.

TAPSCOTT, Don; TAPSCOTT, Alex. **Blockchain Revolution**: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. New York: Penguin, 2016. Disponível em: <https://blockchain-revolution.com>. Acesso em: 14 nov. 2025.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1911.

TER HOEVEN, Claartje L.; STOHL, Cynthia; LEONARDI, Paul; STOHL, Michael. Assessing organizational information visibility: Development and validation of the Information Visibility Scale. **Communication Research**, v. 48, n. 6, p. 895-927, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0093650219877093>. Acesso em: 16 set. 2025.

UNESCO. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education: a tool on whose terms? Paris: **UNESCO**, 2023. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723>. Acesso em: 05 jan. 2026.

VENKATESH, Viswanath; MORRIS, Michael G.; DAVIS, Gordon B.; DAVIS, Fred D. User acceptance of information technology: Toward a unified view. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 425-478, 2003.

VENKATESH, Viswanath; DAVIS, Fred D. A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. **Management Science**, v. 46, n. 2, p. 186-204, 2000.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196>. Acesso em: 06 jan. 2026.

WEICK, Karl E. **The social psychology of organizing**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

WELCH, Mary. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 246-254, 2012. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036381111002128>. Acesso em: 15 nov. 2025.

WORLD BANK. **World Development Report 2021: Data for Better Lives**. Washington, DC: World Bank, 2021. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021>. Acesso em: 06 jan. 2026.

YUE, Cen April; WALDEN, Justin. Guiding employees through the COVID-19 pandemic: An exploration of the impact of transparent communication and change appraisals. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 31, n. 2, p. 182-211, 2022. DOI: 10.1111/1468-5973.12430. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9538026/>. Acesso em: 16 set. 2025.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO)

Este questionário foi aplicado por meio da plataforma Google Forms entre 1º e 25 de outubro de 2025, com o objetivo de coletar percepções de profissionais sobre adoção de tecnologias emergentes, comunicação organizacional interna e *performance* empresarial.

Seção 1 de 6

Tecnologias emergentes, comunicação interna e *performance* empresarial

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado e busca entender como tecnologias emergentes (como Inteligência Artificial, *Big Data*, *Blockchain* e Internet das Coisas) influenciam a comunicação organizacional e a *performance* das empresas no Brasil.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Descrição (opcional)

Este estudo tem caráter exclusivamente acadêmico e faz parte da dissertação de mestrado do pesquisador **Ricardo Magalhães Saad Júnior** (Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP).

Sua participação é voluntária, os dados serão tratados de forma anônima e utilizados apenas para fins científicos, em conformidade com a **Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018)**.

Você pode interromper sua participação a qualquer momento.
Tempo médio de resposta: 10 minutos.

Li e concordo em participar da pesquisa

Não concordo em participar da pesquisa

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 6

PERFIL PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL/EMPRESARIAL



Por favor, responda algumas questões iniciais sobre você e a organização/empresa em que atua.

Cargo/função: *

Texto de resposta curta

Área de atuação: *

- Administração
- Comercial
- Comunicação
- Marketing
- Recursos Humanos
- Tecnologia da Informação
- Outro:

Tempo em que atua na organização/empresa: *

- Até 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- acima de 10 anos

Setor econômico: *

- Comércio
- Indústria
- Serviços
- Público
- Terceiro Setor

Porte da organização/empresa em que atua: *

- MEI
- Pequena
- Média
- Grande



Tempo de vida da organização/empresa: *

Há quanto tempo a organização/empresa existe?

- Até 1 ano
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Acima de 20 anos
- Não sei responder

Localização regional da organização/empresa: *

No caso da organização/empresa estar localizada no exterior, aponte a sua localização.

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção





Seção 3 de 6

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL/EMPRESARIAL



Avale as afirmações a seguir sobre o desempenho da organização/empresa em que atua como um todo.

- Se você ocupa cargo de liderança, responda considerando sua visão estratégica da empresa.
- Se você é colaborador(a), responda de acordo com sua percepção no dia a dia de trabalho.

Estamos aumentando nossa participação de mercado mais rapidamente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Atualmente, não estamos enfrentando dificuldades financeiras. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Continuamos a introduzir novos produtos e serviços. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

A implementação de IA está ajudando a melhorar o desempenho do negócio. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção



Seção 4 de 6

CULTURA E INOVAÇÃO



Esta seção trata da **cultura organizacional e das práticas de inovação**.

- Se você ocupa cargo de liderança, considere como esses aspectos são estimulados e apoiados.
- Se você é colaborador(a), responda com base em como você vivencia esses pontos no ambiente de trabalho.

Nossa estrutura organizacional flexível ajuda a integrar diferentes perspectivas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Assumimos riscos ao experimentar constantemente novas maneiras de fazer as coisas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Nossa cultura incentiva a inovação. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Geramos muitas ideias novas e úteis. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

O clima da nossa empresa ajuda a gerar novas e úteis ideias. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Acreditamos que é importante gerar ideias novas e úteis. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 6

USO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES



Avalie o quanto a organização/empresa em que atua utiliza **tecnologias como Inteligência Artificial, Big Data, Blockchain e IoT** no apoio à tomada de decisões.

- Se você ocupa cargo de liderança, considere a visão estratégica sobre a adoção dessas tecnologias.
- Se você é colaborador(a), considere sua percepção sobre o uso dessas tecnologias nas rotinas e processos do dia a dia.

Sub-bloco: **Inteligência Artificial (IA)**

Capacidade de sistemas computacionais realizarem tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana.

Exemplos de uso:

- Atendimento automático: Chatbots que respondem clientes no WhatsApp ou sites.
- Recomendações: a Netflix sugerindo filmes com base no que você assistiu.
- Reconhecimento facial: celulares que desbloqueiam com seu rosto.

Acreditamos que é importante ter, compreender e usar IA. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Dependemos da IA para apoiar a tomada de decisão. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Desenvolvemos novas estratégias baseadas em IA. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Precisamos de IA para uma tomada de decisão eficaz. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Sub-bloco: **Big Data**

Um jeito de coletar e analisar grandes volumes de dados para descobrir padrões e ajudar na tomada de decisões.

Exemplos de uso:

- Marketing digital: empresas usam dados de navegação para mostrar anúncios personalizados.
- Saúde pública: análise de dados para prever surtos de doenças como dengue ou COVID-19.
- Varejo: supermercados analisam compras para organizar melhor os produtos nas prateleiras.

Acreditamos que é importante ter, compreender e usar Big Data. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Acreditamos que é importante ter, compreender e usar Big Data. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Dependemos de Big Data para apoiar a tomada de decisão. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Desenvolvemos novas estratégias baseadas em Big Data. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Precisamos de Big Data para uma tomada de decisão eficaz. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Sub-bloco: Blockchain

Tecnologia de registro distribuído e imutável que permite armazenar dados de forma segura, transparente e descentralizada.

Exemplos de uso:

- Criptomoedas: como o Bitcoin, que funciona sem bancos.
- Rastreamento de alimentos: mostrar a origem de um produto do campo até o supermercado.
- Contratos digitais: empresas criam contratos que se executam sozinhos quando as condições são cumpridas (*smart contracts*).

Acreditamos que é importante ter, compreender e usar Blockchain. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Dependemos de Blockchain para apoiar a tomada de decisão. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Desenvolvemos novas estratégias baseadas em Blockchain. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

...

Precisamos de Blockchain para uma tomada de decisão eficaz. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Sub-bloco: Internet das Coisas (IoT)

Conexão de objetos físicos à internet, permitindo que eles colem, troquem e respondam a dados.

Exemplos de uso:

- Casas inteligentes: lâmpadas, câmeras e ar-condicionado que podem ser controlados pelo celular.
- Indústria 4.0: máquinas que avisam quando precisam de manutenção antes de quebrarem.
- Agricultura: sensores no solo que informam a hora certa de irrigar.

Acreditamos que é importante ter, compreender e usar IoT. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Dependemos de IoT para apoiar a tomada de decisão. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Desenvolvemos novas estratégias baseadas em IoT. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Precisamos de IoT para uma tomada de decisão eficaz. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Após a seção 5 Continuar para a próxima seção

Seção 6 de 6

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E TRANSPARÊNCIA



Esta parte trata de como a organização/empresa em que atua compartilha informações internas.

- Se você ocupa cargo de liderança, pense em como a organização oferece informações aos colaboradores.
- Se você é colaborador(a), responda conforme sua percepção sobre como recebe informações no seu trabalho.

A organização pede feedback de pessoas como eu sobre a qualidade de suas informações. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

A organização envolve pessoas como eu para ajudar a identificar as informações de que preciso. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

A organização fornece informações detalhadas para pessoas como eu. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

A organização facilita encontrar as informações de que pessoas como eu precisam. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A organização solicita a opinião de pessoas como eu antes de tomar decisões. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A organização dedica tempo com pessoas como eu para entender quem somos e do que precisamos. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A organização fornece informações em tempo hábil para pessoas como eu. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A organização fornece informações relevantes para pessoas como eu. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A organização fornece informações completas. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A organização fornece informações fáceis de entender para pessoas como eu. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A organização fornece informações precisas para pessoas como eu. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente



A organização fornece informações confiáveis. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente





idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO