

# A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL FRENTE ÀS MUDANÇAS ADVINDAS DA INOVAÇÃO

## DIGITAL TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE FACE OF INNOVATION-INDUCED CHANGES

**Alyne Luysa Rodrigues Duarte Oliveira**

Mestranda em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes

[alynelu.mest@gmail.com](mailto:alynelu.mest@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-2727-6983>

**Thaís França de Jesus**

Mestranda em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes

[thaisfjesus@gmail.com](mailto:thaisfjesus@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0001-2375-2550>

**Thaís Pinto da Rocha Torres**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

[thaisrtorres@hotmail.com](mailto:thaisrtorres@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-9920-0472>



DOI: 10.18406/2359-1269v11n32024400

Recebido em: 14/05/2024

Aprovado em: 13/06/2024

## RESUMO

A proposta deste ensaio é refletir sobre como a transformação digital afeta a comunicação e impulsiona a inovação organizacional. A comunicação organizacional é um sistema composto de cultura, códigos, subjetividades, contextos, compreensões e significados. A cultura organizacional é uma interligação que abrange interações cotidianas, aspectos culturais, normativos e institucionais. A inovação em comunicação organizacional pressupõe o uso de transformação digital e implica na mudança ou manutenção de uma cultura organizacional existente. Utilizando uma metodologia de revisão narrativa da literatura, este estudo identificou que o uso da tecnologia na comunicação organizacional contribui e interfere na cultura organizacional, ao passo que representa uma inovação adotada na organização. Assim, ele abre caminhos para outras investigações neste domínio e fornece dados para pesquisas voltadas para o uso dos avanços tecnológicos na comunicação e inovação organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação; Cultura Organizacional; Inovação. Transformação digital.

## ABSTRACT

*This essay aims to reflect on how digital transformation affects communication and drives organizational innovation. Organizational communication comprises a system of culture, codes, subjectivities, contexts, understandings, and meanings. Organizational culture constitutes an interconnection encompassing daily interactions, cultural aspects, norms, and institutional frameworks. Innovation in organizational communication presupposes the utilization of digital transformation and implies either the alteration or preservation of an existing organizational culture. Employing a narrative literature review methodology, this study identified that technology usage in organizational communication both contributes to and interferes with organizational culture while representing an innovation adopted within the organization. Thus, it paves the way for further investigations in this domain and provides insights for research focused on harnessing technological advancements in organizational communication and innovation.*

**Keywords:** Communication; Organizational Culture; Digital Transformation. Innovation.

## Introdução

Conforme Carvalho e Mirandola (2007), a comunicação nas organizações é um tema complexo e multifacetado, que se transforma constantemente sob a influência de diversos fatores. Os autores ressaltam a aparente simplicidade do conceito de comunicação, contrastando-a com a complexa realidade vivenciada pelos profissionais no dia a dia. Essa discrepância aponta para a necessidade de uma análise mais profunda dos diferentes modelos comunicacionais utilizados pelas organizações, considerando as percepções e necessidades dos diversos atores envolvidos.

Segundo Pena e Silva (2022), a capacidade de transmitir e receber informação é tão antiga quanto a própria humanidade. Além de que, a comunicação sofreu mudanças ao longo do tempo, as quais refletem uma reestruturação de modelos, da compreensão do fluxo como um processo dinâmico e interativo que envolve múltiplos atores e contextos, a necessidade de abordagens mais holísticas e integradas para lidar com os desafios de comunicação nas organizações.

Diante dos estudos que abordam o uso da tecnologia em diversos setores da sociedade, este levantamento de revisão narrativa da literatura buscar somar esforços à essa agenda de pesquisa, trazendo informações importantes sobre este uso na comunicação e inovação organizacional. Assim, independentemente do percurso metodológico adotado, as pesquisas são relevantes e percorrem caminhos diversos em função de suas variadas aplicações (Borges et al., 2021).

Pretende-se também atrair atenção para o tema, fornecendo uma percepção valiosa para gestores, profissionais de comunicação ou pesquisadores interessados em sondar os impactos da transformação digital na comunicação organizacional. Ao examinar como a inovação, por meio da transformação digital, influencia a cultura organizacional e representa um diferencial competitivo, este estudo contribuirá para a construção de estratégias mais eficazes e alinhadas com as demandas do ambiente organizacional contemporâneo. Além disso, é possível fornecer informações para o desenvolvimento de práticas comunicacionais mais eficientes e inovadoras.

Neste ensaio teórico, optou-se por realizar uma revisão narrativa da literatura, utilizando materiais pertinentes para analisar a interconexão entre a transformação digital na comunicação organizacional e a cultura organizacional por meio de uma abordagem qualitativa da literatura existente. Como destacado por Rother (2007), esse tipo de revisão desempenha um papel crucial na educação continuada, possibilitando aos leitores a aquisição e atualização de conhecimentos sobre um tema específico em um curto período de tempo.

A revisão narrativa, de acordo com Noyes (2007), se destaca em relação a outras metodologias de revisão de literatura, como revisões sistemáticas e metanálises, pois oferece uma perspectiva mais qualitativa e contextualizada da literatura existente, bem como promove uma compreensão mais abrangente dos fenômenos abordados. Ainda segundo o autor, essa abordagem narrativa é valiosa para ampliar o entendimento do campo de estudo, ao mesmo tempo em

que reconhece e valoriza a diversidade de abordagens metodológicas na pesquisa acadêmica.

A partir das reflexões teóricas e conceituais desenvolvidas ao longo deste estudo acadêmico, identificou-se que o uso de tecnologias na comunicação organizacional representa uma mudança na cultura organizacional ao passo que representa uma inovação. Essa análise ressalta a relevância da realização de estudos futuros com vistas a adotar uma abordagem estratégica em relação à transformação digital na comunicação organizacional, que não apenas considere as tecnologias e ferramentas disponíveis, mas também considere a cultura organizacional e a capacidade de inovação das empresas. Isso se mostra fundamental para que estas se mantenham competitivas em um ambiente caracterizado por mudanças e avanços tecnológicos constantes.

Portanto, a proposta deste estudo é compreender as informações sobre a inovação da comunicação organizacional via transformação digital e com essa análise, perceber como o uso da tecnologia na comunicação organizacional interfere na cultura organizacional ao passo que representa uma inovação que necessita de uma mudança de padrão a ser adotada na instituição. Para tanto, definiu-se como objetivo geral deste ensaio teórico refletir sobre como a transformação digital afeta a comunicação e impulsiona a inovação organizacional.

## Referencial Teórico

### Organização, Instituição e Cultura Organizacional

De acordo com Bergue (2014), o propósito fundamental de uma organização é atender às necessidades da sociedade em diversos setores cruciais, como saúde, educação, segurança, justiça, infraestrutura, entre outros. O autor também ressalta que a definição de uma organização pode variar conforme diferentes perspectivas analíticas. Além disso, segundo Morgan (1996), as organizações são comparadas a organismos vivos que interagem com um ambiente mais amplo para satisfazer suas demandas. Essa concepção sugere que existem distintos tipos de organizações, cada uma funcionando de acordo com seu ambiente, objetivos, estruturas e os interesses dos indivíduos que a constituem e se relacionam com ela.

Nos estudos sobre a teoria organizacional, ou estudos organizacionais, a abordagem apresentada por Bergue (2014) indica que a organização é entendida como o produto da interação dinâmica entre o indivíduo e a estrutura organizacional. Esse indivíduo apontado pelo autor, é a pessoa que realiza o trabalho dentro da instituição. Essa interação representa a influência mútua entre os membros da organização e os sistemas, processos e culturas que compõem sua estrutura. Assim, utilizamos a compreensão de que organização é o produto da interação dinâmica entre o indivíduo e o sistema organizacional.

As organizações, não são apenas o resultado de um sistema de regras e de atividades racionalmente ordenadas, nem tampouco um produto de relações ambientais, por isso é impossível falar de organização sem falarmos de cultura. Assim, o processo de gerenciamento das organizações perpassa pelo conceito de cultura organizacional que se refere à interação com os valores dos indivíduos que se relacionam com a referida organização. Cada instituição possui uma gama de valores que integram a cultura da organização. Os gestores possuem expectativas em relação às pessoas que executam os serviços na instituição. Os funcionários ou servidores possuem expectativas em relação aos gestores. Os usuários, no caso das organizações públicas, possuem expectativas em relação aos serviços prestados. A cultura organizacional é um conceito que reflete o modo de agir e pensar de uma instituição (Bergue, 2014).

Segundo Crozatti (1988), a cultura é um fenômeno humano e por sua amplitude de implicações, deve ser estudada com o auxílio de mais de um ramo do conhecimento. Ela agrega muitos valores e os maiores influenciadores desta construção nas organizações, são os gestores. A cultura organizacional, segundo Pires e Macedo (2006) pode ser entendida como uma rede que gera vivência coletiva nos grupos sociais, englobando desde interações cotidianas até aspectos culturais, normativos e institucionais que moldam a convivência coletiva. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras.

Para uma melhor compreensão da cultura, é essencial considerar o contexto em que ela se desenvolve. Conforme observado por Pires e Macedo (2006), a cultura é o produto de interações complexas, onde seus elementos e determinantes são compartilhados e transmitidos entre os membros de um determinado grupo social. Nesse sentido, as organizações brasileiras apresentam particularidades distintas em relação às organizações de outras culturas ou países, refletindo, assim, os valores culturais que permeiam a sociedade em que estão inseridos.

A cultura organizacional é um assunto relevante, pois segundo Fleury (1993) o sucesso na implementação de uma mudança depende de ou impacta a cultura da instituição. A mudança é uma proposta que altera os valores culturais. Neste sentido, segundo Crozatti (1998) é relevante o delineamento do modelo de gestão e sua interação com a cultura organizacional, uma vez que, apesar das dificuldades de gerenciamento da cultura, todo gestor deve possuir capacidade de identificar as particularidades da cultura da organização.

Muitos estudos são produzidos sobre a reflexão da mudança organizacional. Segundo Fleury (1993), a tendência geral na maioria das organizações é a preservação da cultura. A mudança ocorre apenas com a conjugação de forças internas e externas. No que se refere às forças externas, destaca-se a ação de alcançar novos patamares em termos de qualidade dos produtos ou serviços prestados e quanto às forças internas ressaltam-se as mudanças na cúpula diretiva da organização e a gestão do trabalho.

De forma complementar, Fleury (1993) sugere que à medida que uma organização progride ao longo do tempo, certos padrões de interações internas e externas se solidificam, tornando-se resistentes à contestação. As mudanças nas organizações tendem a ser predominantemente limitadas e rotineiras, com uma inclinação para a estabilização e a manutenção dos valores fundamentais e das relações de poder existentes.

Uma contribuição relevante para a implementação de mudanças nas organizações é a ideia de que a mudança organizacional efetiva está intimamente ligada à mudança de sua cultura. Segundo Crozatti (1998), para que ocorra uma mudança real na organização, é necessário identificar corretamente os elementos culturais que se deseja modificar, uma vez que a mudança cultural é um requisito essencial para a mudança organizacional.

Assim, ao falar sobre mudança na cultura organizacional são abordadas as mudanças reais no comportamento das pessoas nas organizações ou das pessoas que se relacionam diretamente com essas instituições. Conforme ressaltado por Walter, Augusto e Fonseca (2011), os estrategistas organizacionais interpretam e adotam práticas estratégicas guiadas pelas normas determinantes na estrutura organizacional, o que pode resultar em mudanças e transformações estruturais. A cultura de uma organização é uma estrutura complexa e pode ser transformada. Esses processos de mudança na cultura organizacional constitui um desafio ao gestor pois é ele quem conduz a transformação organizacional.

De acordo com Bergue (2014), as políticas, programas e tecnologias gerenciais incorporam e buscam operacionalizar os conceitos de eficiência para alcançar estruturas mais enxutas, flexíveis e adaptáveis. Essa transformação passa pela via de transferência, adaptação de conhecimentos e implementação de práticas que concretizem esse novo modelo gerencial. Mas, durante esse percurso, essa mudança se deu devido às resistências culturais. O ambiente de trabalho passa por várias mudanças em seu aspecto organizacional. Essas transformações tornam o ambiente complexo, pois trazem consigo a mudança de conceitos e posturas.

### **Comunicação Organizacional**

Conforme indicado por Jiang et al. (2023), a comunicação entre os indivíduos tem sido consistentemente marcada por desafios e subjetividades. A ausência de civilidade no ambiente de trabalho, sempre presente, pode provocar nos trabalhadores a ponderação sobre a saída de seus empregos. Nesse contexto, ao longo da história, a comunicação avança à medida que enfrenta desafios, gerando assim uma nova construção de significado, transmitindo instruções, promovendo mudanças de hábitos e estabelecendo alinhamentos.

O conhecimento científico no campo da comunicação organizacional é relativamente recente. Os estudos sobre o tema apresentaram uma tendência de crescimento a partir da década de 1990 (Mourão et al., 2018). No percurso desse campo científico, vários estudos e conceitos serviram para marcar as fases de evolução e utilização empírica dos modelos amplamente divulgados. O

processo de comunicação organizacional, objeto deste estudo ocorre dentro das instituições e alcançam dimensões sociais, midiáticas, psicológicas, individuais, coletivas, mercadológicas imensuráveis.

Isto posto, o idioma administrativo representa um desafio significativo para a comunicação organizacional, influenciando diretamente a forma como a organização se comunica e como suas mensagens são transmitidas e compreendidas. Essa linguagem pode ser formalizada no cotidiano ou estar repleta de jargões administrativos, o que pode resultar em comunicações frias, vazias, abertas diretas e padronizadas (Michereff Junior et al., 2021).

A comunicação é fundamental para a comunicabilidade de conhecimentos em todas as sociedades e existem variadas formas de comunicação. A comunicação informal é utilizada cotidianamente para conversar, anotar um recado, comentar um assunto ou uma notícia. Portanto, ela não precisa ser ensinada em instituições de ensino, pois se desenvolve ao longo da vida e não exige o cumprimento de normas e padrões; basta observar, reproduzir e emitir informações (Oliveira & Bazi, 2008).

Comunicar-se faz parte do universo e das atividades realizadas desde os reinos, impérios até as associações, corporações, conselhos, instituições, movimentos sociais e organizações mais modernas. Para os antigos a comunicação era uma virtude de grande alcance e precisava ser aprendida e refinada. A Teoria Bibliométrica, apresentada por Araújo (2009) foi a primeira concepção quantitativa da comunicação. Nesse período ela não teve muita repercussão. Conforme cita Araújo (2009), seus pressupostos foram retomados na década de 1950 no campo de estudos de recuperação da informação.

Na era da revolução da informação e tecnologias, cabe salientar as contribuições de Bazanini et al. (2016) e apontar mais um dos alcances da comunicação organizacional: a atuação do gestor no relacionamento com a imprensa, a preparação dos executivos para se portar diante da imprensa e assim, manter a integridade do valor institucional. A utilização de mídias eletrônicas, aplicativos, redes sociais, publicações, podcast, curtas metragens, e-mails entre outras variadas formas de registro e comunicação entre instituições, profissionais, comunidades e usuários ampliam o alcance da comunicação organizacional.

A comunicação se estabelece conforme a compreensão das informações, das ideias e a ordem dos dados transmitidos. Para entender melhor esse conceito, realizou-se um levantamento bibliográfico. Nesta lente, este ensaio buscou os sentidos apresentados pelos seguintes autores: Jiang et al. (2023), Michereff Junior et al. (2021), Carvalho (2016), Bazanini, Miklos et al. (2016), Amaro (2014), Franco e Leão (2013), entre outros.

Como corrobora Bazanini et al. (2016), na tradição ocidental, os denominados sábios ensinaram a arte da comunicação para aqueles que buscavam ascender política e socialmente. Na democracia grega, os antigos sofistas ensinavam que a virtude cidadã era aprendida por meio do discurso. Eles produziam discursos convincentes, nos quais a linguística e a retórica se converteram em instrumentos de trabalho notórios e eficientes.

De acordo com Jiang et al. (2023), a comunicação no ambiente de trabalho é fundamental para promover um ambiente saudável e produtivo. Assim, quem detém a gestão e o poder do discurso nas instituições, pode estimular potenciais, comunicar seus valores, definir uma identidade organizacional ou criar distorções e barreiras ao trabalho.

Além disso, como observado por Michereff Junior et al. (2021), a linguagem administrativa pode representar um desafio significativo para a comunicação intercultural. Expressões e formas de comunicação que são comuns em um contexto cultural podem ser interpretadas de maneira diferente em outros contextos. A linguagem administrativa, muitas vezes repleta de jargões, termos técnicos e acrônimos, pode ser especialmente confusa para aqueles que não estão familiarizados com ela. Isso pode resultar em uma comunicação opaca e desprovida de significado, pois as pessoas podem não entender completamente o que está sendo comunicado.

Entende-se neste ensaio que o ser humano não é apenas um ser racional. Ele é emocional e social. Na interação com os seus semelhantes ele expressa sentimentos, emoções, conhecimento, desejos, propósitos, muda de percepção, remodela posturas e atitudes, enfim, a capacidade de interagir pode transformar o homem, o objeto e o meio em que ele está inserido. Segundo Jiang et al. (2023), a incivildade no local de trabalho pode comprometer a identidade, limitar a expressão de sentimentos e emoções, prejudicar o conhecimento, as habilidades, e interferir nos desejos e propósitos profissionais. A capacidade de interação, portanto, transforma tanto o indivíduo quanto o ambiente ao seu redor.

No contexto onde o homem interage, as relações com os outros e com o meio resultam na construção de uma identidade pessoal, social, profissional e institucional, que ocorre por meio do processo de remodelagem ou aprendizagem. Autores como Avelar e Paiva (2010) e Berger e Luckmann (1985), nos permitem a compreensão da identidade como um fenômeno complexo e multifacetado e mais ainda no contexto digital, considerando a influência das dinâmicas sociais e da construção de identidade. Para estes autores a realidade é socialmente construída por meio das interações e práticas sociais, e a identidade dos profissionais pode ser moldada por esses processos e movimentos de interação e construção social complexas.

Para este ensaio, é a identidade, a interação entre sujeitos, objetos e ambientes e as subjetividades, os pilares que estruturam a comunicação. Entretanto, a identidade não é a lente principal, mas a relação que se dá nos ambientes e é intermediada pelas inovações tecnológicas. A interação social positiva, baseada no respeito, na empatia e na colaboração entre os membros da equipe, pode contribuir para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e para o bem-estar dos profissionais. Assim, no ambiente organizacional, no contexto digital, a comunicação evolui devido às necessidades de interação, transformações sociais ou à natureza da informação transmitida (Avelar & Paiva, 2010).

Adicionalmente, reforça-se que, embora a época atual seja caracterizada pela grande evolução tecnológica, as formas de comunicação organizacional, após o período pandêmico de 2020 a 2021, demonstram tendências em relação ao seu uso seja em termos pessoais, como organizacionais. Em meio às novas rotinas

da sociedade, essa situação afeta o tipo de fluxo e comunicação organizacional. A estrutura burocrática das organizações, o diálogo no ambiente de trabalho, a interação entre os diferentes setores pode estar formalizada, mas o fluxo, as práticas, os comportamentos, as manifestações, os reflexos positivos e a cultura organizacional exigem novos suportes e técnicas para a comunicação (Michereff Junior et al., 2021).

Pode-se dizer, segundo Oliveira e Bazi (2008), que a comunicação é um elemento central na sociedade da informação, permitindo a troca de informações, a construção de conhecimento e a interação entre os indivíduos em um contexto cada vez mais digital e interconectado. O modo de raciocínio das organizações agrega valores e se constitui um recurso estratégico no ambiente mercadológico.

Ainda, conforme Carvalho (2016), a comunicação nas organizações assume uma posição estratégica e abrange os processos de tomada de decisão e produção de sentido organizacional. O desenvolvimento de estratégias que alinhem valores aos indivíduos das organizações através de um processo dialógico é um desafio. Pensar a comunicação organizacional nesse contexto envolve o desenvolvimento de estratégias sustentáveis em ambientes globalizados, dinâmicos e complexos.

O diálogo interno nas organizações desempenha um papel crucial na disseminação de informações, na coordenação de atividades e na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Assim sendo, destaca-se que a gestão da comunicação no interior das organizações é desafiadora e as relações de trabalho e interpessoais, complexas e afetam o fluxo comunicativo. Em decorrência dessa gestão, pode-se dizer que vezes a comunicação organizacional e o desempenho organizacional são complementares, outras vezes enfrentam cenários de incertezas, conjugação de ordens, valores de naturezas diversas, enfim, a comunicação organizacional é um campo de estudo amplo, recente, evoluído e em construção (Oliveira & Bazi, 2008).

A utilização crescente de tecnologias digitais tem provocado grandes mudanças na sociedade ao longo dos anos, sendo perceptível essas transformações em diversas áreas, tais como a comunicação, o trabalho e, até mesmo, a forma de entretenimento. Essa rápida e crescente mudança é normalmente chamada de transformação digital (Veldhoven & Vanthienen, 2022).

Segundo Albertin e Albertin (2021) a expressão utilizada para transformação digital quase se confunde com agilidade, porém, ainda existe um debate sobre como aplicá-la e mensurá-la nas organizações. Ainda segundo os autores, a transformação digital pode ser entendida como realizar algo novo, obtendo valor para a organização e também para a sociedade.

Percebe-se, todavia, que não existe um consenso bem estabelecido para definir o tema transformação digital (Goerzig & Bauernhansl, 2018). Veldhoven e Vanthienen (2019) corroboram dizendo que tal definição universal é realmente inexistente e que o conceito ainda se encontra em elaboração visto que se popularizou entre acadêmicos e o mercado no início dos anos 2000.

Embora o conceito ainda esteja em constante evolução, é amplamente aceito, segundo Verhoef (2021), que a transformação digital tem mudado o comportamento das pessoas, em ritmo cada vez mais acelerado e, conseqüentemente, direcionado às empresas tradicionais para mudanças culturais, investimentos em tecnologia e treinamento de pessoal com o objetivo de se adaptar às novas formas e novas maneiras de fazer negócios com o uso de ferramentas digitais.

Segundo os autores Albertin e Albertin (2021) a transformação digital permite gerar valor tanto para a sociedade, quanto para as empresas, representando as várias dimensões do uso de tecnologia, com ênfase na transformação digital. Assim, dados e informações são considerados focos centrais, fontes de lucro e facilitadores importantes na era da tecnologia. Por esse motivo, as organizações estão em busca acelerada pela transformação digital, angariando contato com diversas áreas que envolvem dados, processos, pessoas, informações e tecnologia (Bensberg et al., 2019).

Diante da gama de informações, a digitalização apresenta desafios significativos, como a necessidade de garantir a segurança cibernética e a privacidade dos dados pessoais, a redução da exclusão digital, a criação de novas formas de trabalho e a necessidade de atualização constante das habilidades profissionais. Por outro lado, a digitalização também traz inúmeras oportunidades, como a melhoria da eficiência e produtividade em diversos setores, o acesso a novos mercados e formas de negócio, a criação de novos empregos e o aumento da conectividade e comunicação social (Albertin & Albertin, 2021).

Na Sociedade da Informação, a comunicação e a informação permeiam as atividades e os processos de decisão em diferentes esferas da sociedade, incluindo as organizações (Oliveira & Bazi, 2008). Para esses autores, a sociedade da informação passa a funcionar em rede, com uma convergência progressiva entre produtores, intermediários e usuários em torno de recursos, produtos e serviços de informação afins, ressaltando a importância da gestão eficiente da comunicação no contexto organizacional

Com o avanço das tecnologias de comunicação, as organizações passaram por uma revolução na forma como se comunicam com seus públicos, especialmente com o surgimento das redes sociais na Internet (Alvim, 2023). Diante dessa mudança, a inovação é um aspecto relevante, pois, esse contexto exigirá das organizações a utilização de estratégias para atingir os objetivos organizacionais e fortalecer a relação com os públicos de interesse.

## **Inovação**

Os autores Bessant e Tidd (2009) abordam o tema da inovação e empreendedorismo com o objetivo de analisar e compreender como as empresas e indivíduos podem gerar valor por meio da criação de novas ideias e soluções. Os autores também abordam os desafios de administrar os processos inovadores, visto que podem ser considerados processos organizados e gerenciáveis, porém cercados de incertezas e de riscos, de habilidades e conquistar o objetivo ao qual se propôs.

A proposta deste estudo é permitir compreender as informações sobre a comunicação organizacional, enquanto um elemento relevante dentro da estrutura organizacional e o uso de tecnologias enquanto estratégia inovadora. Conforme destaca Alvim (2023), a inovação é fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento das estratégias de comunicação utilizadas pelas organizações em ambientes digitais e exige uma constante inovação e adaptação às novas tecnologias, ferramentas e abordagens disponíveis.

Drucker (2005) destaca a importância da inovação, do espírito empreendedor atribuindo-lhe a criação de novos recursos e da capacidade de se adaptar às mudanças do mercado como elementos essenciais para o sucesso dos negócios além disso, destaca que os empreendedores devem ter uma visão clara do que desejam alcançar e estar dispostos a assumir riscos para alcançar seus objetivos. A estratégia de comunicação é a maneira pela qual uma organização planeja e implementa suas atividades de comunicação para atingir seus objetivos.

A inovação, segundo Dodgson et al. (2006) foi um processo desenvolvido com foco em recursos internos, com pouca interação e baixo acesso ao conhecimento externo de uma organização e, assim como os modelos de comunicação implementados nas organizações, a inovação também passa por transformações significativas durante o período de expansão das teorias desenvolvidas no campo da ciência da comunicação organizacional. Para Alvim (2023), as mídias digitais proporcionam novas oportunidades para as empresas se conectarem com seus stakeholders de maneira mais próxima, instantânea e eficaz.

Além disso, Alvim (2023) ressalta que as transformações digitais têm impactado diretamente a atuação dos profissionais, exigindo habilidades e conhecimentos específicos para desenvolver estratégias adequadas ao ambiente online. De igual modo, Oliveira e Bazi (2008), na Sociedade da Informação, a comunicação e a informação permeiam as atividades e os processos de decisão nas organizações, ressaltando a importância da gestão eficiente da comunicação no contexto organizacional. Destaca-se que a sociedade passa a funcionar em rede, com uma convergência progressiva entre produtores, intermediários e usuários em torno de recursos, produtos e serviços de informação afins, evidenciando a necessidade de adaptação das organizações às transformações digitais.

## Resultados e Discussão

A partir das reflexões teóricas e conceituais discutidas ao longo deste ensaio teórico, buscou-se, por meio de uma revisão narrativa da literatura, estabelecer conexões que pudessem contribuir para uma compreensão do tema transformação digital, destacando como ela influencia a comunicação e impulsiona a inovação dentro das organizações. Inicialmente, abordou-se a importância da interação entre indivíduo e estrutura organizacional, pois a organização resulta dessa interação e a cultura organizacional é o reflexo do modo de agir e pensar de uma instituição (Bergue, 2014).

Ao integrar os princípios da comunicação organizacional com a dinâmica da cultura organizacional e os avanços da transformação digital, como discutido por Albertin e Albertin (2021), identificou-se oportunidades para impulsionar a mudança cultural dentro das organizações, promovendo uma comunicação mais eficiente, colaborativa e transparente.

No que se refere à comunicação organizacional, este ensaio indica como a qualidade e eficácia dessa comunicação desempenham papel relevante na relação entre organização, promoção de ambiente saudável produtivo e capacidade de interação. Outro aspecto relevante é a influência das transformações digitais dos processos de evolução da comunicação e evolução das organizações. A análise dos conceitos apresentados por Alvim (2023) e Drucker (2005) possibilita a compreensão da relevância da inovação e do espírito empreendedor na inserção da transformação digital e na promoção de uma cultura organizacional mais ágil, eficiente e inovadora. A visão dos objetivos e a disposição para assumir riscos são aspectos significativos destacados por Drucker (2005) que influenciam diretamente a capacidade das organizações de se adaptarem às mudanças mercadológicas.

Por fim, a análise dos conceitos discutidos ao longo deste ensaio teórico permite concluir que a transformação digital na comunicação organizacional não apenas impulsiona a inovação e a eficiência, mas também desempenha um papel fundamental na construção de uma cultura organizacional mais adaptativa, inclusiva e orientada para o aprendizado continuado.

Essa crítica reforça a importância de uma abordagem estratégica e integrada da transformação digital na comunicação organizacional, considerando não apenas as tecnologias e ferramentas disponíveis, mas também a cultura organizacional e a capacidade de inovação das empresas para se manterem competitivas e relevantes em um ambiente de constante mudança e evolução tecnológica.

## Considerações Finais

Este ensaio, indica uma reflexão teórica sobre a cultura organizacional frente às transformações digitais, utilizadas como ferramentas contributivas para a comunicação institucional. Sendo a cultura organizacional um conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que definem a maneira como uma organização funciona, é necessário que, à medida que as organizações enfrentam mudanças em seu ambiente, incluindo mudanças tecnológicas, a cultura organizacional também evolua para acompanhar tais transformações. Entretanto, a cultura organizacional pode ser um fator de facilitação ou obstaculização desse processo de transformação interna na organização.

Ao integrar os princípios da comunicação organizacional com a dinâmica da cultura organizacional e os avanços da transformação digital, destacamos que

esta interseção constitui um campo de pesquisa emergente e pode ser altamente relevante para o contexto organizacional contemporâneo. Tendo em vista que a transformação digital pode ajudar a impulsionar a mudança cultural dentro de uma organização ao oferecer novas formas de comunicação, colaboração e trabalho em equipe e ainda, permitir que as organizações se tornem mais ágeis, eficientes e inovadoras, consideramos esta lente uma possibilidade de identificar novas formas de disseminação e adaptação dos valores, normas e culturas dentro das organizações.

Além disso, a transformação digital também pode ajudar a promover uma cultura organizacional mais transparente e inclusiva. As plataformas de comunicação digital podem fornecer aos funcionários um canal para compartilhar ideias e feedbacks, permitindo que eles se sintam mais envolvidos e engajados com a organização. Também pode ajudar a promover uma cultura de aprendizado contínuo, permitindo que os funcionários acessem informações e recursos de treinamento on-line em seu próprio ritmo.

Em resumo, a transformação digital pode ser uma ferramenta poderosa para impulsionar a mudança cultural dentro de uma organização. As tecnologias digitais podem ajudar a promover uma comunicação mais eficiente e colaborativa, aumentar a transparência e inclusão e promover uma cultura de aprendizado contínuo. No entanto, é importante que todos os envolvidos no processo estejam engajados e comprometidos em promover uma cultura de inovação e colaboração para maximizar os benefícios da transformação digital em ambiente organizacional.

Por fim, cabe ressaltar que este estudo não teve como pretensão abranger todo o escopo do tema ou esgotar a discussão sobre o potencial que a transformação digital, advinda do aumento da utilização de tecnologias digitais, pode alcançar para contribuir e interferir na cultura organizacional, ao passo que representa uma inovação adotada na organização. As ideias aqui apresentadas podem ser usadas como uma lente para pesquisas futuras, uma vez que diversas áreas poderão incluir esta temática da transformação digital.

## Referências

Albertin, A. L., & Albertin, R. M. M. (2021). **Transformação digital: gerando valor para o "novo futuro"**. Gv-Executivo, 20(1), 26-29.

Alvim, N. C. M. (2023). **A utilização de influenciadores digitais na comunicação organizacional da "beleza na web"**. João Pessoa.

Amaro, R. A. (2014). **A aprendizagem profissional em uma empresa de comunicação: um estudo à luz da aprendizagem informal**. Revista de Administração da Unimep, 12(2), 59-84.

- Araújo, C. A. A. (2009). **Correntes teóricas da ciência da informação.** *Ciência da Informação*, 38(3), 192–204.
- Avelar, V. L. L. M., & Paiva, K. C. M. (2010). **Configuração identitária de enfermeiros de um serviço de atendimento móvel de urgência.** *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63(6), 1010–1018. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000600022>
- Bandura, A., Azzi, R. G., & Polydoro, S. (2008). **Teoria social cognitiva: conceitos básicos.** Porto Alegre: Artmed.
- Bazanini, R., Miklos, J., Bazanini, H. L., & Santana, N. C. (2016). **Comunicação Organizacional: a Arte Sofística na Administração.** *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(1), 62-77.
- Bensberg, F., Buscher, G., & Czarnecki, C. (2019). **Digital Transformation and IT Topics in the Consulting Industry: A Labor Market Perspective.** In *Advances in Consulting Research* (pp. 341-357).
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1985). **A construção social da realidade.** 20 ed. Petrópolis: Vozes.
- Bergue, S. T. (2014). **Comportamento Organizacional.** 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ [Brasília]: CAPES: UAB.
- Borges, A. F. et al. (2021). **The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions.** *International Journal of Information Management*, 57.
- Carvalho, H. (2016). **A Dialogicidade como Estratégia para Evolução da Comunicação nas Organizações.** *Pensamento & Realidade*, 31(4), 23-40.
- Carvalho, M. M., & Mirandola, D. (2007). **A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios.** *Production*, 17(2), 330–342. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000200009>.
- Charaudeau, P., & Mainguenu, D. (2004). **Dicionário de análise do discurso.** São Paulo: Contexto.
- Crozatti, J. (1998). **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** *Caderno de Estudos*, 10(18), 01-20.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). **The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble.** *R & D Management*, 36(3), 333-346. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x>

- Drucker, P. (2005). **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira.
- Fleury, M. T. L. (1993). **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas, 33(2), 26-34.
- Franco, S. M., & Leão, A. L. M. S. (2013). **Codificando/decodificando a comunicação organizacional: uma contribuição dos estudos culturais**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 7(1), 32-49.
- Goerzig, D., & Bauernhansl, T. (2018). **Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises**. In Procedia CIRP (Vol. 67, pp. 540–545). <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257>
- Guemes, C. (2019). **“Queria que você estivesse aqui”, confiada à administração pública na América Latina**. Revista de Administração Pública, 53(6), 1067-1090.
- Jiang, L. et al. (2023). **From Incivility to Turnover Intentions among Nurses: a multifoci and self-determination perspective**. Journal Of Nursing Management, 1(1).
- Jiménez-Aleixandre, M. P., & Erduran, S. (2008). Argumentation in Science Education: An Overview. In S. Erduran & M. P. Jiménez-Aleixandre (Eds.), **Argumentation in Science Education: Perspectives from classroom-Based Research** (pp. 3-27). USA, Tallahassee: Springer.
- Matenga, J. A. M., & Guaraldo, T. S. B. (2022). **Gestão da Informação na perspectiva da satisfação do usuário em organizações públicas**. Revista Conhecimento em Ação, 166-185.
- Michereff Junior, V., Feuershutte, S. G., & Sánchez, P. B. (2021). **Comunicação nas Organizações no Contexto da Covid-19**. Revista Gestão Organizacional, 14(1), 54-76.
- Morgan, G. (1996). **Imagens da organização**. 1.ed. São Paulo: Atlas.
- Mourão, R. A. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2018). **A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos**. Comunicação Pública [Online], 13(5).
- Noyes, J. (2007). **Narrative synthesis: An integrative approach to qualitative research**. Qualitative Health Research, 17(1), 11-16.
- Oliveira, A. F. M. & Bazi, R. E. R. (2008). **Sociedade de informação, transformação e inclusão social: A Questão da Produção de Conteúdos**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 5(2), 115-131.
- Pena, A. B., & Silva, C. C. (2022). **Da comunicação à informação: quando a prática se sobrepõe à teoria**. Revista Brasileira De Ensino De Física, 44, <https://doi.org/10.1590/1806-9126-RBEF-2021-0286>

Pires, J. C. S., & Macedo, K. B. (2006). **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, 40(1) 81-104.

Rother, E. T. (2007). **Revisión sistemática X Revisión narrativa**. Acta Paulista de Enfermagem, 20, 5-6.

Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). **Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology**. Electronic Markets, 32(2), 629–644.