

Communication and organizational culture in the digital age.

Comunicação e cultura organizacional na era digital.

Jorge Paulo Rocha Ferreira ¹

Abstract

Communication is widely recognized as a crucial element for organizational performance, playing a fundamental role in linking strategic objectives with the execution of management practices and techniques. In business environments characterized by rapid change and high competitiveness, communication thus becomes a differentiating factor for organizational success. This article analyzes the relationship between organizational communication, culture, management, and results, highlighting the importance of both internal and external communication. The literature review indicates that organizations that adopt transparent, consistent, and bidirectional communication processes exhibit higher levels of employee engagement, greater alignment with goals and results, and better productivity rates. Additionally, strategic communication is understood as a process of meaning-making, in which leaders assume an essential role in defining organizational values, vision, and culture. Management policies that encourage dialogue, feedback, and active participation contribute to strengthening trust and cohesion, promoting an environment conducive to innovation, creativity, and development. Thus, strong organizational cultures aligned with the communication strategy positively influence operational effectiveness and adaptability, as well as consistently improve performance.

Keywords: Culture; Communication; Digital; Performance; Management.

¹ ISCAP. jorge.ferreira.73@sapo.pt.

Resumo

A comunicação é amplamente reconhecida como um elemento crucial para o desempenho organizacional, tendo um papel fundamental na ligação entre os objetivos estratégicos e a execução das práticas e técnicas de gestão. Em ambientes empresariais caracterizados por mudanças rápidas e elevada competitividade, a comunicação torna-se, assim, um fator diferenciador para o sucesso das instituições. O objetivo deste artigo é analisar a relação entre comunicação, cultura, gestão e resultados, destacando a importância da organização, tanto interna como externa. A revisão da literatura indica que as organizações que adotam processos de comunicação transparentes, consistentes e bidirecionais apresentam níveis mais elevados de envolvimento dos trabalhadores, maior alinhamento com metas e resultados e melhores índices de produtividade. Adicionalmente, a comunicação estratégica é entendida como um processo de construção de significados, no qual os líderes assumem um papel essencial na definição de valores, visão e cultura organizacional. Políticas de gestão que incentivam o diálogo, o feedback e a participação ativa contribuem para fortalecer a confiança e a coesão, promovendo um ambiente propício à inovação, à criatividade e ao desenvolvimento. Assim, culturas organizacionais fortes e alinhadas com a estratégia digital influenciam positivamente a eficácia operacional e a capacidade de adaptação, bem como melhoram o desempenho de forma consistente.

Palavras-chave: Cultura; Comunicação; Digital; Desempenho; Gestão.

Received on: 2026.06.30

Approved on: 2026.09.16

Evaluated by a double blind review system

1. Introdução

Na era digital, a estratégia organizacional deixou de assentar exclusivamente em recursos tangíveis e em modelos de gestão estáveis, passando a depender, de forma crescente, da capacidade de adaptação, inovação e aprendizagem contínua. A aceleração tecnológica, a digitalização dos processos, a intensificação da concorrência e a centralidade da informação transformaram profundamente o modo como as organizações planeiam, decidem e criam valor (Ruão; Neves; Zilmar 2017).

Neste enquadramento, a estratégia assume-se como um processo dinâmico, orientado não apenas para a eficiência, mas também para a agilidade, velocidade, personalização e construção de vantagem competitiva.

A transformação digital não se resume só à adoção de novas tecnologias. Trata-se de uma mudança estruturante e estrutural que atravessa os modelos de negócio, os mecanismos de coordenação e as formas de relacionamento com trabalhadores, clientes e restantes *stakeholders*. Diversos estudos têm demonstrado que as organizações que alinham a estratégia digital com as suas competências internas tendem a alcançar maiores níveis de eficácia operacional, inovação e desempenho, desde que esse processo seja acompanhado por uma liderança estratégica, governação adequada e investimento na gestão de recursos (Zowislo-Grünwald; Beitzinger 2014).

A cultura organizacional emerge como variável decisiva para compreender o sucesso, os limites e as resistências associados às estratégias na era digital. Valores como abertura à mudança, colaboração, confiança, autonomia, aprendizagem e partilha de conhecimento tornam-se particularmente relevantes num ambiente em que a informação circula em tempo real e a resposta ao mercado exige flexibilidade. Em sentido inverso, culturas excessivamente rígidas, centralizadas ou avessas ao risco podem dificultar a inovação e comprometer a capacidade de adaptação organizacional (Scuotto et al. 2022).

A literatura tem vindo a revelar uma pluralidade de perspetivas entre a gestão e os recursos. Atualmente, com a era digital, a tensão torna-se mais visível, uma vez que a transformação tecnológica tanto pode reforçar mecanismos de controlo como ampliar espaços de participação, experimentação e descentralização (Ngai; Tao; Moon 2015).

Ao enquadrar a comunicação no contexto das práticas e representações da gestão, é essencial considerar as exigências impostas pela recente transformação digital e pela crescente integração da inteligência artificial nas organizações. Neste sentido, coloca-se a *hipótese de que modo a cultura e a comunicação organizacional desempenham um papel determinante na forma como os processos de gestão são estruturados e executados*. Esta análise torna-se particularmente relevante no âmbito das pequenas e médias empresas (PME), que enfrentam desafios específicos em termos de recursos, conhecimentos, competências e adaptação.

À luz dos referenciais mobilizados, partiu-se do pressuposto de que a avaliação do desempenho constitui uma dimensão central da gestão contemporânea. Num cenário marcado pela digitalização, essa avaliação passa a depender não só de indicadores tradicionais de eficiência, mas também da capacidade da organização para integrar tecnologia, reconfigurar processos, mobilizar competências e responder de forma estratégica às mudanças do ambiente externo (Corrêa et al 2016).

Importa reconhecer, contudo, que a influência da cultura não é homogênea nem linear. Os trabalhadores interpretam valores, normas e orientações estratégicas a partir de experiências, atitudes e posições distintas na organização. Portanto, quando existe uma cultura dominante, tendem a emergir subculturas que podem reforçar, reinterpretar ou mesmo tensionar os processos de mudança. Alcançar essa diversidade interna é essencial para analisar a implementação de estratégias na era digital, a fim de compreender os efeitos sobre a gestão e o desempenho (Gong & Ribiere 2020; Chantias et al. 2019; Vial 2019; Warner & Wäger 2019).

Em súmula, convocou-se um conjunto de autores que contribuirão para a compreensão da relação entre comunicação, cultura, práticas de gestão e o seu impacto no desempenho institucional. O presente artigo propõe um exercício de reflexão sobre as mudanças organizacionais e sociais decorrentes da crescente incorporação da inteligência artificial nos processos produtivos e nos modelos de gestão. O texto parte da premissa de que se vive uma transição global, na qual a comunicação assume um papel central,

nomeadamente nas formas de capital assentes em tecnologias, algoritmos e sistemas inteligentes.

2. Metodologia

Numa conjuntura contemporâneo caracterizada pela digitalização dos processos, pela crescente utilização de tecnologias de informação e pela transformação das dinâmicas internas e externas das empresas, torna-se essencial perceber de que forma a cultura organizacional molda, condiciona ou potencia a adaptação à comunicação digital (Vaska et al. 2021; Verhoef et al. 2021).

Para a realização do estudo, foi adotada uma metodologia baseada na seleção de fontes relevantes, incluindo artigos científicos, livros e relatórios técnicos. A análise do material selecionado foi conduzida de forma sistemática, com o objetivo de identificar conceitos-chave, tendências e debates de ideias. Essa abordagem permitiu a construção de uma base teórica que fundamenta a pesquisa exploratória. De forma a conferir maior robustez ao estudo, recorreu-se também a outros métodos (quantitativos). O objetivo principal é testar o efeito direto da cultura organizacional nas práticas de gestão e o efeito indireto da comunicação no desempenho (Warner & Wäger 2019; Matarazzo et al. 2021; Soluk & Kammerlander 2021).

Recorreu-se ao *software* estatístico SPSS com o intuito de proceder à análise das relações estabelecidas entre a cultura e comunicação organizacional, práticas de gestão e desempenho. No âmbito desta abordagem, são apresentados os resultados da análise estatística descritiva, incluindo a caracterização das variáveis/dimensões em estudo, bem como a avaliação das respetivas medidas de tendência central e de dispersão, contemplando ainda a identificação dos valores mínimos e máximos observados.

Este tratamento permite uma melhor compreensão global do comportamento das variáveis, tal como, a análise das relações entre as mesmas em etapas subsequentes. A amostra do estudo é constituída por 361 participantes, o trabalho decorreu entre março e maio 2026. A escolha por esta opção justifica-se pela sua capacidade de explorar e testar variáveis e dimensões ainda pouco desenvolvidas ou consolidadas na literatura, bem

como pela possibilidade de analisar os resultados a partir de uma amostra limitada (Creswell et al., 2003; Morse 1991; Creswell & Plano Clark 2018).

3. Hipóteses

A hipótese é uma proposição provisória que procura explicar um fenómeno ou estabelecer relações entre variáveis, servindo como orientação para a investigação (Lakatos, 1992).

Neste estudo, formulam-se as seguintes hipóteses:

H1. A comunicação e a cultura organizacional influenciam as práticas de gestão

H2. Influência da comunicação e da cultura organizacional no desempenho

H3. Relação entre cultura organizacional, práticas de gestão e desempenho organizacional

4. População e amostra

A população considerada neste estudo corresponde às micro, pequenas e médias empresas (PMEs), com particular incidência no setor da construção civil. Esta delimitação justifica-se pelo interesse em compreender de que forma a cultura organizacional, a comunicação e as práticas de gestão se articulam em empresas que enfrentam desafios específicos de adaptação, profissionalização e transformação digital.

A amostra foi constituída por empresas com atividades económicas relacionadas com construção civil, arquitetura, engenharia, projetos, fiscalização de obras, indústria extrativa, indústria transformadora, comércio por grosso e a retalho, bem como outros setores próximos. A seleção destes segmentos permitiu abranger realidades organizacionais diversificadas, mas suficientemente próximas para analisar a relação entre cultura, comunicação, gestão e desempenho.

Para efeitos de recolha de dados, foi construída uma base de contactos em *Excel*, composta por empresas, todas com endereço de *e-mail* disponível. Esta base incluiu informação relativa ao NIPC, nome da empresa, localidade, código postal, concelho, distrito, telefone, *e-mail*, CAE, forma jurídica, atividade de importação/exportação, ano de início de atividade, data de constituição, número de trabalhadores, *website*, função do gestor.

Após a aplicação dos critérios de elegibilidade e a verificação da consistência das respostas, a amostra foi constituída por 361 participantes. Estes participantes representam empresas situadas no Grande Porto, muitas delas de natureza familiar, o que se revela adequado aos objetivos do estudo.

A opção por esta amostra permite enquadrar a investigação no contexto das PMEs portuguesas e analisar, de forma empiricamente sustentada, as perceções dos gestores relativamente à influência da cultura e da comunicação organizacional nas práticas de gestão e desempenho.

5. Recolha de dados

A informação foi obtida através de inquérito por questionário, sendo dirigida aos gestores e responsáveis de empresas. Este instrumento permitiu recolher informação sistemática sobre cultura e comunicação organizacional, práticas de gestão e perceções de desempenho, dimensões diretamente associadas aos objetivos e hipóteses do estudo.

No que concerne à interpretação dos resultados, optou-se por uma metodologia quantitativa, por se revelar a mais adequada à natureza do problema de investigação e à necessidade de testar relações entre variáveis. A definição metodológica decorreu da questão de partida e das hipóteses formuladas, permitindo analisar, com recurso a procedimentos estatísticos, a influência da cultura e da comunicação organizacional nas práticas de gestão e no desempenho.

De modo a responder aos objetivos propostos, o estudo assumiu um carácter exploratório e explicativo, procurando inicialmente enquadrar teoricamente o fenómeno e, posteriormente, recolher dados empíricos que permitissem testar as hipóteses relativas às relações entre comunicação, cultura organizacional, gestão e desempenho.

A investigação incide sobre fenómenos organizacionais contemporâneos que não são passíveis de manipulação direta, mas que podem ser observados, comparados e interpretados a partir das perceções dos participantes. Neste sentido, o inquérito por questionário revelou-se adequado para compreender de que forma os gestores

percecionam a articulação entre cultura, comunicação, práticas de gestão e resultados organizacionais no contexto da transformação digital.

Um dos eixos centrais da investigação consiste em analisar a relação entre cultura organizacional e práticas de gestão, considerando que os valores, normas, formas de comunicação e estilos de liderança influenciam a forma como as empresas se organizam, tomam decisões e respondem aos desafios da era digital.

A finalidade do estudo é compreender as relações entre comunicação, cultura organizacional, gestão e desempenho nas empresas que integram a amostra. Estas empresas desenvolvem atividades económicas sobretudo nas áreas da construção civil e setores afins, localizam-se em Portugal Continental e são maioritariamente micro e pequenas empresas, muitas delas de natureza familiar. Esta caracterização torna pertinente a análise das formas de articulação, coordenação e adaptação organizacional num contexto marcado por exigências de profissionalização e transformação digital.

A utilização do questionário permitiu recolher dados comparáveis e quantificáveis, possibilitando confirmar as hipóteses do estudo e obter um conhecimento mais aprofundado sobre a influência da cultura e da comunicação organizacional na adoção de práticas de gestão diferenciadas.

6. Modelo estatístico

Para testar as relações propostas no estudo, foi utilizado um modelo estatístico de natureza explicativa, orientado para a análise das relações entre as dimensões comunicação e cultura organizacional, gestão e desempenho. O modelo permitiu avaliar a intensidade e a significância das associações entre os construtos, recorrendo aos coeficientes estandardizados, ao erro padrão, ao teste t e aos respetivos níveis de significância estatística.

A *primeira hipótese* procurou verificar se a comunicação e a cultura organizacional influenciam as práticas de gestão adotadas pelas empresas. Os resultados evidenciam uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Dimensão 1 — Comunicação e Cultura Organizacional — e a Dimensão 2 — Gestão —, com um coeficiente

estandardizado elevado ($\beta=0,803$; $p<0,001$). Este resultado confirma que culturas organizacionais mais estruturadas, associadas a processos de comunicação mais claros e consistentes, tendem a favorecer práticas de gestão mais formalizadas, coerentes e orientadas para os objetivos organizacionais.

Deste modo, a **Hipótese 1 é confirmada**, uma vez que os dados indicam que a cultura e a comunicação organizacional exercem influência direta sobre o conjunto de práticas de gestão. Esta conclusão é particularmente relevante no contexto das PME analisadas, pois demonstra que a qualidade da comunicação interna e os valores culturais partilhados podem contribuir para melhorar a coordenação, a tomada de decisão e a profissionalização da gestão.

A *segunda hipótese* analisou a relação entre comunicação e cultura organizacional e desempenho. Os resultados mostram uma associação positiva e estatisticamente significativa entre a Dimensão 1 — Comunicação e Cultura Organizacional — e a Dimensão 3 — Desempenho — ($\beta=0,283$; $p=0,007$). Embora a intensidade desta relação seja moderada, o resultado permite concluir que a cultura e a comunicação contribuem para explicar variações no desempenho organizacional.

Assim, a **Hipótese 2 é confirmada**. Este resultado reforça a ideia de que o desempenho não depende apenas de indicadores técnicos ou financeiros, mas também da forma como a organização comunica, partilha informação, constrói confiança e mobiliza os seus membros em torno de objetivos comuns, sobretudo num contexto marcado pela transformação digital.

A *terceira hipótese* avaliou a influência das práticas de gestão no desempenho organizacional. Os resultados revelam uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Dimensão 2 — Gestão — e a Dimensão 3 — Desempenho — ($\beta=0,496$; $p<0,001$), indicando que práticas de gestão mais consistentes estão associadas a melhores níveis de desempenho.

A **Hipótese 3 é confirmada**, uma vez que a gestão se apresenta como uma dimensão determinante para o desempenho. Este resultado sugere que a cultura e a comunicação

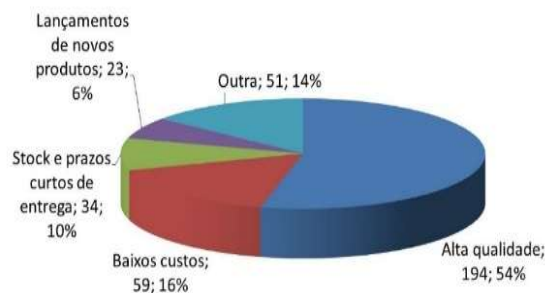
organizacional podem influenciar o desempenho não apenas de forma direta, mas também através do modo como estruturam e sustentam as práticas de gestão.

Em termos globais, a análise das hipóteses permite sustentar o modelo teórico do estudo. A comunicação e a cultura organizacional assumem um papel estruturante na definição das práticas de gestão, enquanto estas se revelam decisivas para explicar o desempenho. A leitura dos coeficientes estandardizados permite ainda observar que a relação mais forte ocorre entre comunicação/cultura organizacional e gestão, seguida da relação entre gestão e desempenho.

Esta evidência reforça a coerência do ensaio, ao demonstrar que a transformação digital não pode ser compreendida apenas como adoção tecnológica. Pelo contrário, depende da articulação entre comunicação, cultura, liderança, gestão e capacidade de adaptação. Assim, os resultados empíricos confirmam que a dimensão humana e organizacional continua a ser central para compreender o desempenho das empresas na era digital.

7. Discussão do estudo

Partindo das hipóteses apresentadas, procurou-se evidenciar a percepção da influência da cultura e da comunicação organizacional na gestão, considerando os desafios colocados pela era digital. O seguinte gráfico ilustra a principal estratégia adotada pelas empresas analisadas.



As dimensões apresentadas foram calculadas a partir da média dos itens que as compõem. A cultura e comunicação organizacional (CCO) registou a média mais elevada (3,99) e uma baixa dispersão (18%), o que indica maior consistência nas respostas. A Gestão apresentou uma média de 3,55 e maior dispersão (23%), sugerindo maior variabilidade entre os participantes. Por sua vez, o Desempenho registou uma média de 3,42 e uma dispersão de 17%, revelando resultados relativamente estáveis. Em todas as dimensões, os valores oscilaram aproximadamente entre mínimos próximos de 1 e máximos de 5.

1.Tabela: Estatísticas descritivas das dimensões

	N	Média	Desvio Padrão	Coef.		
				Variação	Mínimo	Máximo
Dimensão 1. CCO	361	3,99	0,71	18%	1	5
Dimensão 2. Gestão	361	3,55	0,82	23%	1,24	5
Dimensão 3. Desempenho	361	3,42	0,58	17%	1,25	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida de 1 a 5.

A tabela apresenta os resultados relativos às saturações e respetiva significância estatística para as dimensões do modelo. Verifica-se que os resultados agora apresentados são muito semelhantes aos anteriores, pelo que vêm reiterar a validação realizada de forma independente para cada dimensão, agora para o modelo global.

2.Tabela: Análise das Saturações para verificação das Hipóteses com o Modelo Estrutural

Hipótese	Construto	Construto	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
			Não estandardizadas	Estandarizadas			
H	Dimensão 1. Cultura Organizacional	Dimensão 2. Gestão	2,988	0,803	,715	4,180	***<0,001

H	Dimensão 1. Cultura Organizacional	Dimensão 3. Desempenho	0,635	0,283	,235	2,706	** 0,007
H	Dimensão 2. Gestão	Dimensão 3. Desempenho	0,299	0,496	,057	5,272	***<0,001

a Parâmetro fixado em 1, sem valor de Teste t ** p<0,01 *** p<0,001

Face ao exposto, o estudo evidencia que a comunicação e a cultura organizacional exercem uma influência significativa sobre as práticas de gestão. Verifica-se que a relação entre a **Dimensão 1 – Comunicação e Cultura Organizacional** e a **Dimensão 2 – Gestão** é positiva e estatisticamente significativa ($\beta=0,803$; $p<0,001$), indicando uma forte associação entre estas variáveis. Adicionalmente, observa-se que a combinação das práticas e técnicas de gestão são moldadas pela cultura e comunicação organizacional.

No que respeita ao desempenho, a **Dimensão 1 – Cultura e Comunicação Organizacional** apresentam uma relação positiva e significativa com a **Dimensão 3 – Desempenho** ($\beta=0,283$; $p=0,007$). De igual modo, a **Dimensão 2 – Gestão** demonstra uma relação ainda mais forte com o desempenho organizacional ($\beta=0,496$; $p<0,001$).

Assim, conclui-se que quanto maior for o valor do coeficiente estandardizado, mais intensa é a relação entre as variáveis analisadas, evidenciando o papel determinante da gestão, da comunicação e da cultura no desempenho organizacional.

Embora a metodologia adotada não tenha permitido aprofundar plenamente esta temática, o estudo apoia-se num quadro teórico considerado adequado ao seu objeto de análise. A investigação foi delimitada a uma amostra geograficamente circunscrita ao norte de Portugal, composta por participantes que intervêm diretamente na cúpula da gestão e que, dessa forma, exercem influência direta.

Sustenta-se, assim, a ideia de que a cultura pode ser observada e mensurada, tomando por base a perceção da atuação da gestão e a forma como esta enquadra os processos de comunicação, decisão e adaptação tecnológica (Chanias et al. 2019; Warner & Wäger 2019).

No que diz respeito ao desenvolvimento da organização, o seu historial assume um papel relevante na construção cultural, nomeadamente no que concerne à sua origem, ao mercado e às mudanças. Afere-se, igualmente, a existência de uma evolução dos modelos de gestão e das estratégias, motivada por fatores intrínsecos e extrínsecos, entre os quais se destacam a inovação digital, a automatização, a análise de dados e a pressão competitiva decorrente de mercados emergentes (Mergel et al. 2019).

No que concerne aos dados analisados, evidenciam-se relações estatisticamente significativas entre a comunicação, a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão, confirmando que a comunicação influencia um conjunto de práticas de gestão que esta adota. Na era digital, essa influência torna-se ainda mais evidente, uma vez que a comunicação passa a ser mediada por plataformas digitais, sistemas integrados e mecanismos de partilha de informação que afetam diretamente a coordenação, a monitorização e a tomada de decisão (Holbeche et al. 2018).

Portanto, tal como se constatou em termos estatísticos, a relação entre cultura e comunicação organizacional e o uso de práticas de gestão é positiva. A cultura influencia a gestão e a gestão influencia o desempenho, tal como se verificou nos dados alcançados no estudo. Em contexto digital, esta interação é reforçada pela necessidade de maior interação, capacidade de resposta, coordenação entre equipas e alinhamento entre estratégia, tecnologia e pessoas (Dalvi et al. 2013).

Os dados obtidos mostram ainda que a comunicação e a cultura organizacional influenciam positivamente o desempenho ($\beta=0,283$; $p=0,007$), embora com menor intensidade do que a relação observada com a gestão. Este resultado é particularmente relevante para compreender o papel da inteligência artificial nas empresas analisadas: a tecnologia pode contribuir para o desempenho, mas os seus efeitos dependem da forma como é integrada nos processos de comunicação, nas rotinas de gestão e na cultura existente. Assim, organizações com culturas mais abertas à aprendizagem, à partilha de informação e à inovação tendem a reunir melhores condições para beneficiar da IA.

A relação positiva entre gestão e desempenho ($\beta=0,496$; $p<0,001$) reforça esta interpretação, ao evidenciar que a melhoria dos resultados organizacionais passa pela

qualidade das práticas de gestão. Neste contexto, a IA pode assumir um papel de apoio à gestão, nomeadamente na análise de dados, monitorização de indicadores, automatização de tarefas e apoio à decisão. Contudo, os resultados sugerem que a tecnologia só produzirá efeitos consistentes quando for acompanhada por liderança, comunicação interna eficaz, qualificação dos trabalhadores e alinhamento entre objetivos estratégicos e práticas organizacionais.

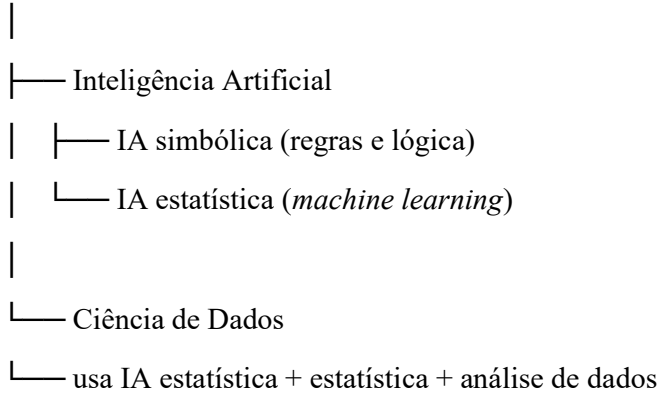
Deste modo, os resultados estatísticos permitem afirmar que a inteligência artificial não deve ser analisada isoladamente, mas como parte de um ecossistema organizacional mais amplo. A sua integração exige culturas menos resistentes à mudança, processos comunicacionais transparentes e práticas de gestão capazes de transformar dados em conhecimento útil para a ação. Esta conclusão é coerente com o modelo testado, no qual a comunicação e a cultura organizacional estruturam a gestão, e esta, por sua vez, exerce influência significativa sobre o desempenho.

Assim, a discussão sobre IA ganha relevância no estudo não pela descrição técnica das suas fases, mas pela capacidade de evidenciar uma tensão central das organizações contemporâneas: a diferença entre dispor de informação e ser capaz de a interpretar, comunicar e utilizar estrategicamente. A IA pode ampliar a capacidade de processamento de dados, mas a criação de valor depende da maturidade cultural, da comunicação interna e da competência da gestão para integrar essa informação nos processos de decisão de forma crítica, ética e orientada para o desempenho (Ferreira et al. 2026).

No que está relacionado com a gestão de recursos humanos, destacam-se várias ferramentas baseadas em IA, nomeadamente; (i) a *HireVue*, utilizada em entrevistas digitais com análise comportamental; (ii) a *Pymetrics*, avalia competências e potencial dos candidatos; (iii) a *Eightfold.ai*, orientada para recrutamento, retenção e desenvolvimento de talento; (iv) a *IBM Watson Talent*, mais vocacionada para o envolvimento e desenvolvimento de pessoas; (v) a *Workday*, mais orientada para análise de dados e planeamento; (vi) por fim, a *hireEZ*, centrada na identificação de talentos qualificados a partir de múltiplas fontes.

A inteligência artificial organiza-se, assim, a partir da articulação entre algoritmos, modelos e dados, que lhe permitem processar informação, observe-se:

Ciência da Computação



Por conseguinte, a comunicação será determinante na transição entre capital humano e IA potenciando o segundo e favorecendo o primeiro. Assim sendo, destaca-se a importância no desenvolvimento de culturas organizacionais mais fortes, sustentáveis e orientadas para as pessoas. Esta transformação implica uma aposta estratégica em diversas dimensões, nomeadamente: (i) no desenvolvimento humano, enquanto eixo fundamental de capacitação e adaptação; (ii) na promoção de culturas organizacionais coesas e resilientes; (iii) na gestão eficaz do talento, alinhada com as exigências de um mercado tecnológico em constante evolução; (iv) uma liderança com impacto, capaz de integrar inovação tecnológica com responsabilidade social (Ferreira, 2026).

Ainda dentro dessa linha de raciocínio, a comunicação organizacional tende a projetar-se simultaneamente sobre o ambiente interno e externo influenciando assim atitudes e comportamentos. Entre os perfis culturais, a cultura racional surge como particularmente evidente neste fenómeno, sobretudo quando a organização valoriza métricas, resultados, desempenho operacional, monitorização digital e cumprimento de objetivos.

O controlo e os objetivos são as práticas mais relacionadas com as características da cultura racional, como a concentração nas tarefas, a orientação para resultados, a liderança

forte, a eficiência e a produtividade. Na era digital, estas características destacam-se através do recurso a indicadores, painéis de controlo, sistemas de reporte e ferramentas tecnológicas de acompanhamento do desempenho (Vaska, et al. 2021).

A leitura dos resultados estatísticos permite integrar a discussão sobre inteligência artificial de forma mais diretamente relacionada com o objeto do estudo. A forte associação entre comunicação e cultura organizacional e práticas de gestão ($\beta=0,803$; $p<0,001$) sugere que a adoção de tecnologias inteligentes não depende apenas da disponibilidade técnica, mas sobretudo da existência de uma cultura organizacional capaz de sustentar processos de comunicação claros, aprendizagem coletiva e alinhamento estratégico. Neste sentido, a IA deve ser entendida como uma extensão dos desafios já identificados empiricamente: melhorar a coordenação, reforçar a qualidade da decisão e apoiar práticas de gestão mais consistentes.

Entre as principais ilações retiradas do estudo destacam-se o trabalho em equipa, a liderança participativa, a confiança, o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento dos trabalhadores como traços centrais da cultura de grupo (PWC 2018; Mittal et al. 2018; Gruber 2019; Rafael et al. 2020).

A relação positiva entre a cultura de grupo e as técnicas de gestão mostra-se mais orientada para as relações humanas do que para o controlo e eficiência, embora a transformação digital exija, cada vez mais, a articulação entre proximidade humana, competências tecnológicas e processos estruturados (Matarazzo et al. 2021; Rafael et al. 2020; Machado et al. 2019).

A cultura hierárquica foca-se no ambiente interno da organização, mas orienta-se mais para o controlo. Essa cultura não apresenta uma relação direta, por exemplo, com técnicas de melhoria contínua, o que pode explicar-se pelo facto de valorizar sobretudo a eficiência interna, a estabilidade, a uniformidade e a previsibilidade. Os resultados estatísticos dão suporte a estes argumentos, que continuam pertinentes em organizações onde a digitalização é usada mais para reforçar a supervisão do que para ampliar a inovação.

Por outro lado, a cultura do desenvolvimento foca-se no ambiente externo e orienta-se para a flexibilidade. Os resultados demonstram um relacionamento positivo entre cultura e gestão que, em parte, se deve ao equilíbrio no uso de práticas de gestão nas organizações. Numa perspetiva digital, esta cultura favorece a experimentação, a inovação, a adaptação tecnológica e a capacidade de resposta a contextos competitivos em mudança acelerada Scuotto et al. 2021; Soluk e Kammerlander 2021; Bouwman et al. 2019; North et al. 2019).

A cultura racional é orientada para a produtividade, desempenho, resultados e para a eficácia. Apresenta características que se coadunam com uma lógica de gestão mais científica e apoiada em dados. Já as características da cultura de grupo propiciam o uso de técnicas mais voltadas para os aspetos sociais da empresa, favorecendo o envolvimento, a participação dos trabalhadores e a circulação do conhecimento, dimensões particularmente críticas na era digital.

Por conseguinte, confirma-se a ideia de que a comunicação de uma organização influencia o conjunto de práticas de gestão que ela adota (Matarazzo et al. 2021). A adoção de práticas de gestão pelas empresas não implica, por si só, que estas sejam usadas de forma eficaz. Ao investigar a influência do relacionamento entre comunicação, cultura e técnicas de gestão, verifica-se que ambas influenciam o desempenho organizacional. No atual contexto digital, a eficácia depende não apenas da adoção formal de instrumentos, mas também da capacidade de os integrar estrategicamente nos processos, nas rotinas e nas competências das equipas (Gong e Ribiere 2020; Vial 2019; Warner e Wäger 2019).

A cultura do desenvolvimento e a cultura de grupo contribuem, direta e indiretamente, para a melhoria do desempenho, independentemente das técnicas de gestão consideradas. Os resultados do estudo mostram-se consistentes. Depreende-se que a natureza dos perfis culturais se apoia nas práticas de gestão, bem como na comunicação, na avaliação do desempenho, na gestão da qualidade e na gestão da inovação. De certo modo, a

comunicação relaciona-se também com a gestão do conhecimento, uma das orientações centrais das culturas de grupo e de desenvolvimento, hoje fortemente potenciadas por ambientes digitais (Soluk e Kammerlander 2021; Verhoef et al. 2021).

Em contraste, nas técnicas de gestão, concretamente, o controlo encontra-se mais alinhado com a cultura hierárquica e com a cultura racional. A cultura hierárquica contribui para o aumento do efeito no desempenho quando combinada com a gestão. Essa cultura enfatiza a eficiência interna, a uniformidade, a coordenação e o controlo, podendo recorrer a instrumentos digitais de monitorização e padronização para reforçar essas orientações (Martínez-Caro et al. 2020).

Em empresas com características de cultura hierárquica, o efeito exercido sobre o desempenho manifesta-se através de metas, objetivos e resultados que também se refletem na comunicação organizacional.

As empresas com características de cultura hierárquica tendem a usar de forma mais eficaz técnicas de gestão relacionadas com o controlo e a medição, como, por exemplo, a monitorização de indicadores de desempenho (Hock et al. 2015).

A cultura racional possui apenas um efeito direto no desempenho, não exercendo efeito indireto por meio de quaisquer dos grupos de técnicas de gestão. Os resultados podem explicar-se pelo facto de a cultura racional apresentar a relação mais intensa com as técnicas de gestão. Trata-se de uma cultura orientada para a competição e para o controlo, tendo como principais critérios a eficiência e o alcance das metas, hoje frequentemente apoiados por métricas digitais e mecanismos de avaliação contínua (Colli 2019).

Por outras palavras, as práticas de gestão estão fortemente relacionadas com as características da cultura racional, claramente evidenciadas no desempenho operacional. O estudo confirma, assim, que a cultura organizacional afeta o desempenho por meio das práticas de gestão.

Os resultados obtidos permitem retirar algumas ilações. Existem práticas de gestão que poderão estar a ser fragmentadas e a provocar ausência de estratégia, necessitando de ser contrabalançadas por elementos integradores da cultura organizacional. Os dados obtidos refletem práticas como monitorização, coordenação, supervisão e auditoria com impacto na gestão. Contudo, os resultados suscitam também reflexões e inquietações sobre a gestão não profissionalizada, sobretudo quando a transformação digital é adotada sem visão estratégica, sem qualificação adequada e sem alinhamento entre tecnologia, comunicação e liderança.

No que diz respeito ao tipo de liderança na gestão, constatou-se uma tendência para fomentar conflitos, ou para lidar com eles de forma pouco pacífica. Esta tendência é gerada pela falta de comunicação e pela desvalorização das relações humanas no ambiente de trabalho, dificultando o debate, o empenho e a qualidade das decisões (Clegg 1998). Num ambiente digital, esta fragilidade pode agravar-se quando existem canais tecnológicos, mas não existe uma verdadeira cultura de escuta, participação e confiança.

Feitas estas considerações, os resultados apresentados servem também para consolidar a perceção de uma visão redutora por parte do patronato, quer em termos de missão, quer em termos de estratégia empresarial, minimizando uma possível influência da cultura e da comunicação organizacional. A revisão da literatura sobre as práticas de gestão procurou, neste sentido, reconstruir alguma coerência interna e reforçar a coerência externa (Kampker et al. 2018; Schumacher et al. 2019).

O papel da mudança é frequentemente apropriado pela cúpula da gestão em termos de mapas e planos de modernização dos negócios. Importa sublinhar que essa articulação de ações e reações ao negócio pode revelar-se eficaz no imediato, mas nem sempre eficiente no plano estratégico, conduzindo a alguma vacilação nas decisões quando a gestão não é profissionalizada. Este comportamento mantém-se, independentemente de assentar na planificação, no alinhamento organizacional, no mapeamento das operações ou no controlo e desenvolvimento das atividades, e torna-se mais problemático quando os

processos digitais são introduzidos sem maturidade organizacional suficiente (Colli et al. 2019; Kampker et al. 2018; Schumacher et al. 2019).

Registaram-se, igualmente, características reveladoras de práticas suportadas por regras, costumes e rotinas diárias, designadamente no que diz respeito à especificidade do trabalho, de onde decorre a necessidade de formação académica e técnica, e não apenas da experiência adquirida no exercício das funções.

Não deixa de ser interessante observar que a tensão entre os diferentes papéis dos atores se reflete, em certa medida, na consistência interna, embora de forma conflituosa e frágil. Na realidade, esse conflito baseia-se no reajustamento da gestão à cultura predominante e à necessidade de manter alguma solidez interna face às exigências do ambiente externo (Eggers e Park 2018; Latilla et al. 2020; Warner e Wäger 2019). Na teoria da prática, trata-se de uma visão empresarial limitada, pouco profunda e insuficientemente detalhada.

A estratégia gestionária não é orientada para o pormenor, desvalorizando-se a precisão e o rigor. Acresce a confusão entre resultados e objetivos, por vezes mal interpretados, o que conduz ao adiamento ou à má resolução de problemas. Muitas questões culturais e sociais comprovam-se mais pelos efeitos do que pelas causas; e, se há efeitos, não pode deixar de haver causas.

As práticas de gestão contribuem para a melhoria do desempenho quando combinadas com a cultura. Aparentemente, as características da cultura racional e hierárquica possuem uma orientação dominante, valores centrais, estilo de liderança e prioridades de desempenho que podem reduzir, ou até anular, alguns dos seus efeitos internos, caso não haja abertura à inovação, aprendizagem e comunicação eficaz.

Resumidamente, o posicionamento da comunicação e as necessidades específicas de cada empresa demonstram claramente o nível de dependência face à gestão, muito em virtude da indisponibilização de ferramentas e instrumentos de trabalho adequados (Dantas 2007). Na era digital, esta limitação torna-se ainda mais crítica, dado que restringe a

circulação de informação, a coordenação das equipas e a capacidade de inovação organizacional.

Sublinhe-se que as necessidades dos gestores, quando não satisfeitas, podem gerar uma perceção crítica em relação às práticas de gestão. Para melhor compreensão, a comunicação interna constitui um elemento nuclear. Todavia, a gestão tem-na subestimado, talvez devido à sua complexidade, à exigência de transparência e à necessidade de agilidade no desdobramento de estratégias tático-operacionais. Outro ponto central prende-se com o reconhecimento do capital humano nas empresas. Ou seja, o discurso da valorização dos recursos humanos reflete-se, muitas vezes, nas práticas de modernidade e sofisticação organizacional (Davenport et al 2007).

Se, por um lado, são disponibilizados recursos para aquisição de conhecimento e técnicas, por outro, no mesmo sentido, o valor humano tem de ser reconhecido e recompensado. Quando, no quotidiano, o foco recai sobretudo na redução de custos com a mão de obra, na flexibilidade e na polivalência, tendem a reproduzir-se desequilíbrios entre metas, condições de trabalho e objetivos. No enquadramento digital, esta contradição torna-se ainda mais visível, pois a inovação tecnológica exige simultaneamente investimento em ferramentas e valorização contínua das pessoas que as utilizam.

Defende-se, por fim, que os resultados deste estudo possam sustentar uma reflexão crítica e contributiva junto da cúpula da gestão, abrindo a possibilidade de reposicionar práticas, redefinir prioridades e desafiar o desempenho organizacional para níveis superiores de competitividade, inovação e sustentabilidade na era digital.

8. Considerações finais

O presente estudo permitiu concluir que a comunicação e a cultura organizacional desempenham um papel determinante nos processos de gestão e no desempenho das organizações, particularmente num contexto marcado pela transformação digital.

Os dados estatísticos obtidos confirmam esta relação, evidenciando uma associação positiva e estatisticamente significativa entre comunicação/cultura organizacional e gestão ($\beta=0,803$; $p<0,001$), entre comunicação/cultura organizacional e desempenho ($\beta=0,283$; $p=0,007$) e entre gestão e desempenho ($\beta=0,496$; $p<0,001$). Deste modo, o manuscrito responde afirmativamente ao problema de investigação formulado, demonstrando que a articulação entre cultura, comunicação e gestão constitui uma dimensão estratégica central para a competitividade empresarial.

A leitura dos coeficientes estandardizados mostra que a relação mais forte ocorre entre comunicação/cultura organizacional e gestão, o que revela que valores partilhados, comunicação clara e alinhamento interno têm impacto direto na forma como as práticas de gestão são estruturadas e aplicadas. A relação entre gestão e desempenho surge igualmente significativa, confirmando que práticas de gestão mais consistentes contribuem para melhores resultados organizacionais. Embora a ligação direta entre comunicação/cultura e desempenho apresente menor intensidade, mantém significância estatística, indicando que o desempenho também depende da forma como a informação circula, é interpretada e transformada em ação.

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam a necessidade de profissionalização da gestão, de fortalecimento da comunicação interna e de valorização do capital humano como condições essenciais para a sustentabilidade organizacional. A simples adoção de instrumentos, técnicas ou plataformas digitais não garante, por si só, melhorias efetivas no desempenho. Para que a transformação digital produza resultados consistentes, torna-se indispensável alinhar estratégia, liderança, cultura organizacional, competências humanas e processos de comunicação. Neste sentido, a inteligência artificial e as tecnologias digitais devem ser entendidas como recursos de apoio à decisão e à gestão, cuja eficácia depende da maturidade cultural e comunicacional das organizações.

Importa reconhecer, algumas limitações deste estudo. Embora a dimensão da amostra seja adequada ao tratamento estatístico, a delimitação setorial e geográfica condiciona a generalização dos resultados. A análise baseou-se nas perceções dos inquiridos, o que é

relevante para compreender a realidade organizacional, mas não esgota a complexidade dos fenómenos.

Para trabalhos futuros, será pertinente alargar o universo empírico, comparar setores de atividade, aprofundar o estudo das PME em ambientes digitais e explorar, de forma mais específica, o impacto da inteligência artificial nas práticas de comunicação, liderança e gestão do desempenho. Conclui-se, assim, que a influência da comunicação e da cultura organizacional sobre a gestão não é apenas teoricamente relevante, mas empiricamente confirmada pelos resultados obtidos. Numa era em que a competitividade depende crescentemente da capacidade de aprender, comunicar, inovar e decidir com rapidez, a comunicação assume-se como um recurso estratégico essencial para o desempenho e desenvolvimento organizacional.

9. Referências

- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43, 101828. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Chanias S, Myers MD, Hess T. (2019). Elaboração de estratégias de transformação digital em organizações pré-digitais: o caso de um provedor de serviços financeiros. *J Strateg Inf Syst*. doi: 10.1016/j.jsis.2018.11.003
- Corrêa, E. S. (2016). A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In M. Kunsch (Ed.), *Comunicação Organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados* (pp. 59-76). São Paulo: Summus Editorial
- Clegg, S. (1998). *As organizações modernas*. Celta Editores.
- Colli, M., Berger, U., Bockholt, M., Madsen, O., Möller, C., & Wæhrens, B. (2019). A maturity assessment approach for conceiving context-specific roadmaps in the Industry 4.0 era. *Annual Reviews in Control*, 48, 165–177. <https://doi.org/10.1016/j.arcontrol.2019.06.001>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209–240). Sage.
- Dalvi, M. R., Shekarchizadeh, A. R., & Bagsorkhi, G. R. (2013). Investigating organizational agility components and their relationship with organizational performance. *Global Journal of Pure and Applied Sciences and Technology*, 3(4), 15–29.
- Dantas, J., & Rocha, J. (2007). *Avaliação de desempenho e gestão por objetivos*. Rei dos Livros.
- Davenport, T. (2007). *Capital humano*. Planeta DeAgostini.

- Eggers, J. P., & Park, K. F. (2018). Incumbent adaptation to technological change. *Academy of Management Annals*, 12, 357–389. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0051>
- Ferreira, J. (2026). Redes neurais e sociedade algorítmica. *H2D | Revista de Humanidades Digitais*, 8(1). <https://doi.org/10.21814/h2d.7153>
- Fregnan, E., Scaratti, G., Ciocca, L., & Ivaldi, S. (2022). New work capabilities in COVID-19 context. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814348>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2020). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Gruber, H. (2019). Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*, 43, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.06.003>
- Hock, M., Clauss, T., & Schulz, E. (2015). The impact of organizational culture on a firm's innovation capability. *R&D Management*, 46, 433–450. <https://doi.org/10.1111/radm.12153>
- Holbeche, L. S. (2018). *The agile organization* (2nd ed.). Kogan Page.
- Kampker, A., Frank, J., Emonts-Holley, R., & Jussen, P. (2018). *Advances in production management systems*. Springer.
- Latilla, V. M., Frattini, F., Franzo, S., & Chiesa, V. (2020). Organizational change and business model innovation. *International Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1142/S136391962050036X>
- Machado, C. G., Winroth, M., Carlsson, D., Almström, P., Centerholt, V., & Hallin, M. (2019). Industry 4.0 readiness in manufacturing companies. *Procedia CIRP*, 81, 1113–1118. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.262>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in SMEs. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>

- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation. *Government Information Quarterly*, 36, 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D., & Wuest, T. (2018). Critical review of Industry 4.0 maturity models. *Journal of Manufacturing Systems*, 49, 194–214. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.10.005>
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40, 120–123.
- Ngai, E. W. T., Tao, S. S. C. & Moon, K. K. L. (2015). Social media research: theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.09.00>
- North, K., Aramburu, N., & Lorenzo, O. J. (2019). Promoting digitally enabled growth in SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 33, 238–262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2019-0103>
- PWC. (2018). Innovation and digital transformation: How do European SMEs perform? <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-europe-monitor-innovation-sme.pdf>
- Rafael, L. D., Jaione, G. E., Cristina, L., & Ibon, S. L. (2020). Industry 4.0 maturity model. *Technological Forecasting and Social Change*, 159, 120203. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120203>
- Ruão, T., Neves, R. & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5-12). Braga: CECS. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/5405>
- Schumacher, A., Nemeth, T., & Sihn, W. (2019). Roadmap to digitalization. *Procedia CIRP*, 79, 409–414. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.02.110>
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., & Krueger, N. (2021). Microfoundations of SMEs growth in digital transformation. *Journal of Business Research*, 129, 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>

- Scuotto, V., Magni, D., Palladino, R., & Nicotra, M. (2022). Absorptive capacity of disruptive technology. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121234. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121234>
- Soluk, J., & Kammerlander, N. (2021). Digital transformation in family firms. *European Journal of Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1857666>
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). Digital transformation of business model innovation. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Zowislo-Grünewald, N. & Beitzinger, F. (2014). Web 2.0 in organizational communication: source of irritation or driver of innovation?. *Journal of Media Critics*, 1, 159-176. <https://doi.org/10.17349/JMC11411>

How to cite this article:

Costa, L. (2026). Online commerce as an engine of economic growth in Europe. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 12 (24), 97 - 122. Disponível em <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA>. DOI: <https://doi.org/10.54663/2183-3826.2026.v12.n24.97-122>