

## Comunicação estratégica nas organizações contemporâneas: revisão bibliográfica dos anais de congressos de 2019 a 2021

Giulianna Carvalho da Costa e SILVA<sup>1</sup>  
Beatriz de Souza NUNES<sup>2</sup>  
Maria Emília de Oliveira Pereira ABBUD<sup>3</sup>

### RESUMO

O referido artigo apresenta os resultados da pesquisa de Iniciação Científica do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) da Universidade Federal do Amazonas (Ufam), conduzida no período de 2022 a 2023. Seu objetivo foi analisar como as estratégias comunicacionais são compreendidas e implementadas nas organizações contemporâneas, tendo como base os Anais de congressos de Ciências da Comunicação de 2019 a 2021. Foram selecionados sessenta e seis (66) artigos com a palavra-chave "comunicação organizacional". Os resultados revelam interesse por diversidade, comunicação estratégica e relacionamento, destacando a importância de alinhar práticas comunicacionais aos objetivos organizacionais. Metodologicamente, houve equilíbrio entre Estudo de Caso, Pesquisa Bibliográfica e Análise de Conteúdo, refletindo a complexidade e diversidade do campo. A evolução contínua da temática exige investigação profunda das interconexões com dinâmicas organizacionais.

**Palavras-chave:** Organizações contemporâneas. Estratégia de comunicação. Comunicação estratégica. Estudo de caso. Análise de conteúdo.

### INTRODUÇÃO

A comunicação estratégica tem se consolidado como um pilar fundamental para o desempenho e a adaptabilidade das organizações contemporâneas. Em um ambiente corporativo caracterizado por mudanças rápidas e desafios complexos, a eficácia da comunicação não apenas sustenta a imagem institucional, mas também influencia diretamente a capacidade das organizações de responder às demandas do mercado e às expectativas de seus stakeholders. Este estudo, realizado no âmbito do Programa

---

<sup>1</sup> Graduanda em Relações Públicas na Universidade Federal do Amazonas. Contato: giulianna-carvalho@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduada em Relações Públicas na Universidade Federal do Amazonas e Pós-Graduada em *Marketing* e Estratégias Digitais na Escola de Negócios *Conquer*. Contato: nunes.beatriz1401@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutora em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Professora Associada Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal do Amazonas, Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares, Vice coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas. Contato: mariaemiliaabbud@gmail.com.

Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) da Universidade Federal do Amazonas (Ufam), teve como objetivo examinar as concepções de organizações tradicionais e contemporâneas segundo os teóricos da área, delineando suas características e evoluções, com base na análise detalhada dos Anais de congressos de Ciências da Comunicação entre 2019 e 2021.

O objetivo principal desta pesquisa foi examinar como a academia pauta e tem visto às organizações contemporâneas, averiguando se o meio científico acompanha as estratégias de comunicação, busca alinhar-se e responder às dinâmicas do mercado. A análise de sessenta e seis artigos selecionados revela, no período estudado, uma crescente ênfase em temas como diversidade, comunicação estratégica e construção de relacionamentos, evidenciando a necessidade de práticas comunicacionais que não apenas refletem os objetivos organizacionais, mas também promovem uma integração eficaz com o ambiente externo.

Sendo assim, o estudo examina as práticas comunicacionais estudadas dentro do contexto acadêmico e sua relação - ou distanciamento com o mercado, bem como evoluem para enfrentar os desafios do ambiente dinâmico de negócios. Em seguida, será explanado sobre as características das organizações contemporâneas, explorando sua estrutura e principais conceitos que possibilitam a entender de forma mais aprofundada as estratégias comunicacionais e da interseção entre comunicação e gestão organizacional.

### **Organizações Contemporâneas**

As organizações modernas são frequentemente abordadas a partir de diversas perspectivas teóricas, especialmente no contexto da administração, onde são vistas como estruturas físicas integradas a processos e fluxos empresariais. De acordo com Cury (2000), a análise estrutural-funcional das organizações reflete uma visão sociológica que compreende o comportamento humano através de padrões culturais básicos. Nesse modelo, o ambiente de trabalho tende a ser mais colaborativo,

favorecendo a aceitação e a participação em vez da imposição autoritária. Assim, as organizações evoluem de sistemas fechados para sistemas abertos, caracterizados por uma interação constante com o ambiente externo. Esse cenário dá origem à Administração por Objetivos (APO), um método de decisão situacional que complementa a administração tradicional, promovendo maior colaboração e definição de metas mais precisas.

Ao tratar das organizações contemporâneas, na visão de Gharakhani e Pardis (2019), são definidas como organizações que adotam estruturas mais flexíveis e descentralizadas, com comunicação horizontal, participação de todos os membros e um processo de tomada de decisão mais colaborativo e dinâmico. Elas valorizam a criatividade, inovação e experimentação, além de incentivarem a diversidade e inclusão. As organizações contemporâneas também são caracterizadas por ter uma cultura mais aberta, flexível e adaptável às mudanças no ambiente externo e interno da organização. Para Vidal e Cunha (2019) as organizações contemporâneas são definidas como aquelas que possuem estruturas mais flexíveis e colaborativas, com ênfase na criatividade, inovação e experimentação. Essas organizações são caracterizadas por terem uma cultura organizacional mais aberta e flexível, com incentivo à diversidade, à inclusão e à participação de todos os membros. Além disso, as organizações modernas valorizam o aprendizado contínuo e a gestão do conhecimento como fatores essenciais para a sua competitividade e sucesso.

De acordo com Cury (2000), as organizações contemporâneas, principal objeto de estudo deste trabalho, surge da demanda ocidental em acompanhar o crescimento da indústria japonesa, que se destaca mundialmente pelo baixo preço e alto padrão de qualidade dos produtos. Em 1986, a GMC era a maior empresa global, seguida pela Mitsui, uma empresa japonesa. "Entre as 10 maiores empresas do mundo, cinco eram japonesas; em 1988, dos 10 carros mais vendidos nos Estados Unidos, seis eram de marcas japonesas" (Cury, 2000, p. 155). Vale ressaltar que o cenário anterior do mercado era de estabilidade, com alta previsibilidade e baixos riscos. Contudo, após a

Segunda Guerra Mundial, como observam Marques e Oda (2012), Europa e Japão se reconstroem e emergem como potências internacionais, com menor previsibilidade e aumento da instabilidade, bem como os riscos nos mais diversos setores dos negócios.

Como resultado de uma série de pesquisas em empresas da potência asiática, os seguintes princípios de produção foram percebidos: trabalho em equipe, controle de qualidade, foco no cliente, eliminação de ineficiências e busca contínua por melhorias. Esses elementos proporcionaram a possibilidade de outros países olharem para suas organizações e diagnosticarem vários problemas que poderiam ser melhorados para aumentar sua eficiência e destaque no mercado, dando origem às organizações contemporâneas, as quais elaboram suas estratégias com o cliente sendo o norte delas.

Segundo Cury (2000), o ambiente dessas organizações é caracterizado pela participação e pela ênfase em fatores motivacionais. A visão de mundo adotada é holística, reconhecendo a interligação global entre fenômenos sociais, psicológicos, biológicos e ambientais. Neste modelo, "as estruturas organizacionais possuem a adoção de sistemas mistos, temporários, salientando-se: com base em projeto, com base em matriz, colateral, equipes, grupos-tarefa, etc." Cury (2000, p. 156). O autor salienta a adoção de técnicas de gestão participativa e *empowerment*, que envolvem o compartilhamento de informações, a autonomia dentro de limites e a troca da hierarquia por equipes auto gerenciadas. O *empowerment* representa o fortalecimento do poder decisório das pessoas na empresa ou a criação de poder decisório, o intuito é oferecer às pessoas que trabalham na empresa maiores oportunidades de participar ativamente no processo de tomada de decisão em busca contínua de sobrevivência (Araújo, 2001).

Em vista disso, é importante refletir sob uma perspectiva muito relevante em relação a esse tipo de organização, a qual ainda é atual, assim como considerar questões pertinentes como globalização, inovações tecnológicas e outras transformações sociais que alcançam todos os continentes:

Num mundo cada vez mais globalizado é inevitável que as influências provocadas pelo ambiente, hora ou outra irá recair sobre uma determinada

organização e ela deverá estar atenta para lidar com as reações positivas as quais se denomina oportunidades ou reações negativas as quais são conhecidas como ameaças (Corrêa *et al.*, 2019, p. 45).

Diante das transformações sociais, da globalização e das inovações tecnológicas, as organizações contemporâneas se encontram em um contexto complexo e dinâmico. Nesse cenário, é imprescindível que elas estejam preparadas para lidar tanto com as oportunidades geradas pelo ambiente quanto com as ameaças que podem surgir. Ao analisar as estratégias comunicacionais nas organizações contemporâneas, tendo como base os Anais de congressos de Ciências da Comunicação de 2019 a 2021, investigar as perspectivas teóricas e examinar as estratégias comunicacionais adotadas, os resultados dessa pesquisa visam contribuir para uma compreensão aprofundada e embasada dessas questões.

À medida que as fronteiras da globalização se expandem e a tecnologia continua a remodelar as interações comerciais, compreender a relação entre as abordagens tradicionais e contemporâneas das organizações e as concepções de teóricos da área sobre o tema torna-se essencial. Esta análise não apenas lança luz sobre como as estruturas organizacionais podem impactar a eficiência e agilidade, mas também oferece uma compreensão mais profunda de como as empresas podem navegar de forma mais eficaz em um mundo empresarial em constante evolução.

Na visão de Gharakhani e Pardis (2019), organizações tradicionais são aquelas que operam dentro de estruturas hierárquicas rígidas, com um processo de tomada de decisão centralizado, comunicação vertical e enfatizando a autoridade e controle. Além disso, as organizações tradicionais são caracterizadas por ter uma cultura formal e conservadora, com pouca flexibilidade em relação às mudanças e inovações. Para Vidal e Cunha (2019) essas organizações apresentam estruturas rígidas e hierárquicas, com ênfase na autoridade e controle, e que valorizam a estabilidade e a previsibilidade. As organizações tradicionais são caracterizadas por terem uma cultura organizacional formal e conservadora, com pouco incentivo à inovação e experimentação.

Segundo Weber (2009) um dos tipos de organização tradicional é a Burocracia, uma forma de organização que se caracteriza pela hierarquia, regras claras, divisão de trabalho e impessoalidade. Embora a burocracia seja muitas vezes criticada por ser lenta, inflexível e desmotivadora, Weber (2004) argumenta que, em muitos casos, é a forma mais eficiente de organização. Ele acredita que a burocracia era capaz de lidar com grandes quantidades de informações, permitindo que decisões precisas fossem tomadas e que as tarefas fossem realizadas de maneira consistente e confiável. Exemplos de organizações burocráticas incluem empresas públicas e privadas, instituições governamentais e organizações militares.

Outro modelo de organização tradicional é a administração científica. De acordo com Taylor (1997), criador deste modelo, a administração científica é uma abordagem que busca maximizar a eficiência e a produtividade das organizações por meio da aplicação de métodos científicos na gestão, enfatizando a divisão do trabalho e a padronização dos processos.

Esta abordagem foi muito criticada por enfatizar apenas a eficiência produtiva, em detrimento das condições de trabalho dos funcionários e da qualidade do produto final. No entanto, muitas das ideias de Taylor foram incorporadas às práticas gerenciais modernas e influenciaram o desenvolvimento da teoria da administração.

Existem, também, diversos modelos de organizações contemporâneas, como as Matriciais e as de Aprendizagem. De acordo com Daft (2015) e Galbraith (2009), estas são organizações que combinam uma estrutura hierárquica tradicional com equipes temporárias, multifuncionais e colaborativas. Essa abordagem é comum em empresas que desenvolvem projetos complexos e que exigem a colaboração de diferentes áreas. Elas permitem que a empresa aproveite melhor o conhecimento e as habilidades de seus funcionários, promovendo a inovação, a eficiência, e respostas mais rápidas às mudanças no mercado.

No entanto, as organizações matriciais podem enfrentar desafios, como a dificuldade em definir as responsabilidades dos funcionários e a possibilidade de

conflitos entre equipes de projetos e áreas funcionais. Para mitigar esses problemas, é fundamental que a empresa desenvolva uma cultura organizacional robusta e mantenha uma comunicação clara e eficaz.

Em contraste, as organizações de aprendizagem, conforme Senge (2006), adotam a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências como estratégias centrais para manter sua competitividade. Elas promovem a colaboração, a experimentação e a inovação, além de valorizar o feedback e a reflexão constante. Essas organizações entendem que o aprendizado é um processo contínuo e que a adaptação e o aprimoramento são essenciais para o sucesso organizacional, sendo estes elementos alcançados com maior facilidade quando há uma comunicação organizacional efetiva e estratégica.

### **Comunicação Organizacional**

A Comunicação Organizacional evoluiu significativamente entre os anos 2000 e 2015, como observado por D'Almeida (2017). Além da formação e gestão da comunicação dentro das organizações, explora a complexidade das identidades profissionais nesse campo. Os profissionais de comunicação organizacional passam a questionar cada vez mais seus papéis como mediadores, organizadores e criadores de interfaces dentro da hierarquia empresarial. Além disso, reconhecem sua função em um corpo social coletivo, assumindo responsabilidades como porta-vozes e agentes que devem observar, vigiar, denunciar, agir e cooperar, conforme destacado por Marques e Oliveira (2017).

Para fortalecer essa abordagem, é pertinente considerar as contribuições de Kunsch (2009), que discute o planejamento de relações públicas dentro de uma comunicação integrada, enfatizando a importância de alinhar as práticas comunicacionais aos objetivos organizacionais. Além disso, Terra, Dreyer e

Raposo (2021) acrescentam que a comunicação organizacional deve se adaptar às práticas digitais, integrando novas tecnologias e perspectivas para enfrentar os desafios do ambiente digital.

Em vista disso, a presença das organizações nas redes sociais digitais torna-se um elemento fundamental no cenário comunicacional contemporâneo. Conforme a pesquisa Social Media Trends (Rock Content, 2019), a maioria das empresas brasileiras está investindo nessas plataformas no intuito de alcançar parte dos 96,2% dos usuários digitais do país. As organizações destacam dois benefícios principais ao estarem presentes nas redes sociais: a divulgação da marca e o engajamento com a audiência, conforme apontado por Scheid, Machado e Pérsigo (2019) e o contato mais assertivo com seus públicos sobre questões socioambientais, inclusão, diversidade e outros temas relevantes por meio da informação e da transparência, buscando a colaboração dos públicos de interesse.

No entanto, o gerenciamento das redes sociais apresenta desafios para as organizações. Manter o público engajado e aumentar o alcance das publicações são apontados como principais desafios, conforme constatado pelo *Latin American Communication Monitor Special Brazil 2018-2019* (Nassar et al., 2019). A demanda por mais informações e transparência organizacional também se destaca como um tema estratégico a ser gerido pela comunicação das organizações.

Esses dados evidenciam que as novas práticas comunicacionais viabilizadas pelas tecnologias são uma realidade, e não apenas uma promessa. Isso ressalta a necessidade de mais conhecimento sobre essas mídias e uma atuação estratégica que vá além da simples cobertura das mensagens. É fundamental efetivar a comunicação de mão dupla, buscando tanto o alcance

quanto o engajamento dos públicos, conforme afirmado por Scheid, Machado e Pérsigo (2019).

Portanto, diante da insuficiência do paradigma clássico informacional, é necessário compreender a comunicação organizacional como produtora de sentido estratégico. Essa compreensão envolve a interação entre as organizações e os atores sociais, conforme apontado por Oliveira e Paula (2009), sendo esta de extrema importância na construção de relações significativas e no estabelecimento de uma imagem positiva e alinhada com os valores e objetivos da organização.

### **Comunicação Estratégica**

Como afirmou Durán (2020), trata-se de reunir diversas ações de comunicação de forma integrada, priorizando os objetivos em vez das simples ações isoladas. É uma abordagem que visa a uma compreensão mais ampla da comunicação organizacional, embora não seja uma forma nova de comunicação. A estratégia é uma condição indispensável para a comunicação orientada por objetivo, no contexto da comunicação empresarial, como mencionado por Durán (2020), pois se trata apenas de uma maneira diferente de entender e aplicar a comunicação organizacional. Ela compartilha semelhanças com outras formas de comunicação tradicionais, já estabelecidas nos organogramas das empresas.

Quando uma empresa implementa um plano estratégico de comunicação bem estruturado e alinhado com seus princípios organizacionais, a função de comunicação evolui de uma abordagem meramente tática para um papel estratégico, conforme destacado por Kunsch (2020). Nessa perspectiva, a comunicação estratégica assume uma posição central na coordenação das atividades comunicativas e na promoção dos objetivos e interesses da

organização. Um aspecto essencial para os gestores de comunicação é a necessidade de que a comunicação interna preceda a comunicação externa, como observado por Félix (2020). Uma comunicação interna eficaz estabelece uma base robusta para a comunicação externa, fortalecendo a imagem e a reputação da empresa.

A visão de Kunsch (2009) sobre a comunicação organizacional estratégica destaca a importância do planejamento integrado e do alinhamento das práticas comunicacionais com os objetivos organizacionais, fornecendo uma base teórica robusta para a aplicação prática. Além disso, Terra, Dreyer e Raposo (2021) ressaltam a importância da adaptação das práticas de comunicação ao ambiente digital, garantindo a relevância e a eficácia das estratégias comunicacionais em um mundo cada vez mais digitalizado.

De acordo com Tironi e Cavallo (2006), a comunicação estratégica tem como objetivo construir uma relação positiva e harmoniosa da organização com seu ambiente cultural, social e político. Essa prática busca projetar a identidade da empresa como uma entidade confiável para a sociedade, promovendo a adesão de seus públicos de interesse. Diante disso, as estratégias de comunicação tornam-se fundamentais em seus processos, efetiva-se por meio do planejamento estratégico e de gestão, que aproximam os objetivos globais da organização aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores.

A alta direção e o executivo responsável pela comunicação, bem como todos os agentes nela envolvidos, a concebem de fato como um fator estratégico fundamental de resultados em relação à organização e como indispensável para o cumprimento de sua missão e visão, por isso, faz-se necessário o uso de estratégias comunicacionais. Na visão de González (2001), teórico da área, a

comunicação estratégica funciona como uma espécie de intencionalidade consciente e orientada para controlar os processos de comunicação e chegar a resultados propostos. Para Dalcol (2009), as organizações têm adotado estratégias comunicacionais para se manter competitivas e mostrar seu diferencial diante da concorrência do mercado em que estão inseridas.

Oliveira e Lima (2012) assinalam que, devido às novas tecnologias e às mídias sociais, que tornam o planeta mais globalizado, há uma constante mudança na sociedade que impacta diretamente nos processos comunicacionais, o qual deve ser dinâmico e versátil para seguir no mesmo ritmo de mudanças. Em suma, a comunicação estratégica é uma abordagem integrada que busca alcançar os objetivos estratégicos da empresa por meio de ações de comunicação coerentes e alinhadas. Ela vai além das simples táticas e instrumentalização da comunicação, proporcionando uma visão abrangente e orientada para o sucesso organizacional.

### **A Construção do Cenário**

Este artigo apresenta os resultados de um projeto de iniciação científica desenvolvido no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) da Universidade Federal do Amazonas (Ufam) entre 2022 e 2023. O objetivo principal foi analisar a compreensão e implementação das estratégias comunicacionais nas organizações contemporâneas, com base no cenário organizacional discutido anteriormente. Os objetivos específicos do estudo foram:

- Identificar a produção científica sobre estratégias comunicacionais nos Anais dos congressos de Ciências da Comunicação realizados entre 2019 e 2021.
- Examinar as concepções de organizações tradicionais e contemporâneas segundo os teóricos da área, delineando suas características e evoluções.

- Analisar as estratégias comunicacionais organizacionais à luz das teorias da comunicação, destacando como os teóricos abordam e definem essas práticas.
- Investigar a apresentação das estratégias comunicacionais nas publicações científicas, identificando aspectos como instituição/vínculo dos pesquisadores, palavras-chave, abordagem teórica, metodologia empregada e discussão dos temas abordados.

## **METODOLOGIA**

A metodologia do estudo baseou-se na análise de conteúdo e revisão bibliográfica de produções dos Anais dos seguintes congressos nacionais de Comunicação: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós) e Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).

Em relação à origem da instituição sem fins lucrativos Intercom, fundada em 12 de dezembro de 1977 em São Paulo, sua missão é promover a troca de conhecimento entre profissionais e pesquisadores através de congressos e simpósios, sendo um evento de prestígio na área (Intercom, [ca. 2022]).

O Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação acontece desde 1977 e reúne, tradicionalmente, cerca de 3,5 mil pessoas, entre alunos de graduação e pós-graduação, pesquisadores e profissionais da área. No evento, são debatidos tópicos de jornalismo, relações-públicas, publicidade, rádio, televisão, cinema, produção editorial e de conteúdo para mídias digitais e políticas públicas de Comunicação, entre outros. A cidade-sede muda a cada ano sendo escolhida pelos sócios da Intercom, em votação realizada no ano anterior.

A Compós foi fundada em 16 junho de 1991, em Belo Horizonte como uma sociedade civil, sem fins lucrativos, congregando como associados os Programas de Pós-Graduação em Comunicação ao nível de Mestrado e/ou Doutorado de instituições de

ensino superior públicas e privadas no Brasil (Compós, [ca. 2022]). Seus objetivos principais são o fortalecimento e qualificação crescentes da Pós-Graduação em Comunicação no país; a integração e intercâmbio entre os Programas existentes, bem como o apoio à implantação de novos Programas; o diálogo com instituições afins nacionais e internacionais; o estímulo à participação da comunidade acadêmica em Comunicação nas políticas do país para a área, defendendo o aperfeiçoamento profissional e o desenvolvimento teórico, cultural, científico e tecnológico no campo da Comunicação (Compós, [ca. 2022]).

Como espaço de intercâmbio acadêmico entre os pesquisadores dos vários Programas, a Compós tem como fórum privilegiado os Encontros Anuais, estruturados sob a forma de Grupos de Trabalhos (GTs), nos quais são apresentados estudos que buscam refletir sobre o avanço científico, tecnológico e cultural no campo da comunicação. Estes encontros são organizados pelos Programas associados, sob a forma de rodízio (Compós, [ca. 2022]).

A Abrapcorp, fundada em 13 de maio de 2006, em São Paulo - SP, de duração ilimitada, é uma associação civil, sem fins lucrativos, sem distinção de sexo, credo político ou religioso e de nacionalidade, que tem como finalidade principal congregar pesquisadores e profissionais que se dedicam à prática e ao estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas (Abrapcorp, c2022).

Os anais dos referidos congressos de comunicação nacionais, realizados entre os anos de 2019 e 2021, foram o local da pesquisa. A palavra-chave utilizada para a identificação dos artigos científicos inicialmente foi “Comunicação estratégica”, contudo não foram encontrados um número significativo para análise com essa palavra-chave, sendo esta trocada por “Comunicação Organizacional”, termo mais abrangente o qual viabilizou a uma amostra maior para estudo. O levantamento foi realizado no período de agosto a setembro de 2022.

Em um primeiro momento, identificaram-se os artigos científicos sobre a comunicação organizacional e as relações públicas que foram publicados nos anais da

Abrapcorp, Compós e Intercom. Para isso, realizou-se o levantamento dos textos publicados no *site* destas instituições, tendo na descrição a palavra chave: comunicação organizacional. Foram selecionados os artigos que atendiam os critérios de inclusão da pesquisa, ou seja, que contivessem na descrição a palavra-chave.

Logo após, identificou-se, individualmente nos artigos, a Divisão Temática (DT) ou Grupo de Trabalho (GT) do congresso, a abordagem teórica, a metodologia utilizada pelos autores, apresentação e discussão dos resultados, construindo um cenário enriquecedor e favorável para aprofundar o conhecimento sobre a temática e analisar como as estratégias comunicacionais são compreendidas e implementadas nas organizações contemporâneas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Produção Científica

Para a realização da observação proposta, foi delimitado um recorte que corresponde a produção científica sobre a temática contendo a palavra chave comunicação organizacional nos Anais dos congressos da área de Ciências da Comunicação realizados no período de 2019 a 2021. Nos Anais de Congressos Nacionais, identificou-se sessenta e seis (66) publicações. O congresso e ano que se destacam em maior e menor quantidade de publicações, respectivamente, foram o Intercom Nacional no ano de 2020 com dezesseis (16) publicações e Compós no ano de 2019 com duas (2) publicações, conforme ilustram os gráficos abaixo (Gráfico 1, Gráfico 2 e Gráfico 3):

Gráfico 1- Artigos publicados nos Anais Intercom Nacional de 2019 a 2021

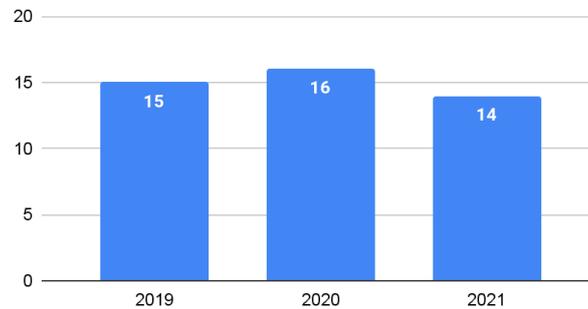


Gráfico I: Artigos publicados nos Anais Intercom Nacional de 2019 a 2021

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

O Gráfico 1 ilustra a quantidade de artigos publicados nos Anais Intercom Nacional. Em 2019, foram publicados quinze artigos, número que aumentou para dezesseis em 2020. Entretanto, em 2021, houve uma ligeira queda, com quatorze artigos publicados. Esse comportamento pode ser atribuído a diferentes fatores, como mudanças nas diretrizes de submissão, na qualidade das pesquisas apresentadas, ou mesmo no impacto da pandemia de COVID-19, que afetou diversas atividades acadêmicas.

Gráfico 2- Artigos publicados nos Anais Compós de 2019 a 2021

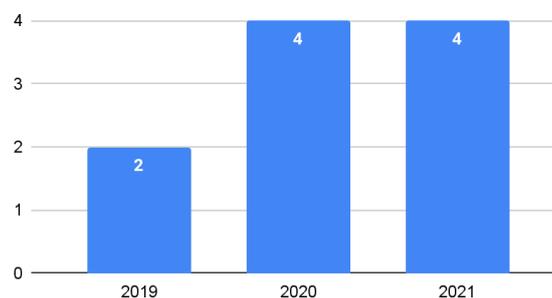


Gráfico II: Artigos publicados nos Anais Compós de 2019 a 2021

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

No Gráfico 2, observamos os artigos publicados nos Anais Compós. Em 2019, apenas dois artigos foram publicados, mas esse número dobrou em 2020, chegando a

quatro, e manteve-se estável em 2021. Este aumento pode indicar um crescimento na visibilidade e relevância desse evento acadêmico, além de uma possível melhoria na qualidade dos trabalhos submetidos.

Gráfico 3- Artigos publicados nos Anais Abrapcorp de 2019 a 2021

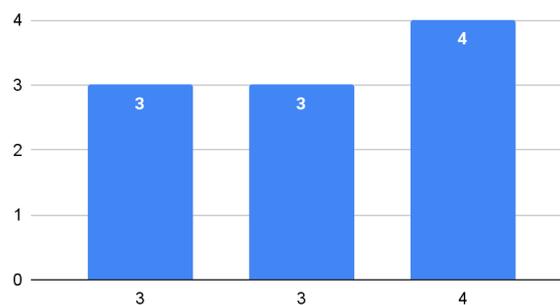


Gráfico III: Artigos publicados nos Anais Abrapcorp de 2019 a 2021

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

O Gráfico 3 refere-se aos artigos publicados nos Anais Abrapcorp. Em 2019 e 2020, foram publicados 3 artigos em cada ano. Em 2021, houve um aumento para 4 artigos. Esse crescimento, embora modesto, sugere um interesse crescente dos pesquisadores em submeter trabalhos para esse evento, ou uma maior aceitação das submissões, refletindo um possível fortalecimento da comunidade acadêmica envolvida.

Esses dados, analisados em conjunto, apontam para uma estabilidade na produção acadêmica em anais de comunicação, com variações que podem ser interpretadas à luz de contextos específicos de cada evento e do cenário global, como a pandemia. A constância observada, especialmente nos Anais Compós e Abrapcorp, destaca a resiliência da comunidade acadêmica em manter a produção científica, mesmo diante de adversidades. Por outro lado, a leve oscilação nos Anais Intercom Nacional sugere que, embora robusta, a produção acadêmica está sujeita a flutuações que merecem uma análise mais aprofundada para entender suas causas e impactos.

## Intercom Nacional





O Compós é um espaço de intercâmbio acadêmico que sedia encontros anuais nos quais são apresentados e debatidos estudos que buscam refletir sobre o avanço científico, tecnológico e cultural no campo da comunicação (Compós, [ca. 2022]). Portanto, fazendo parte de nossa amostra de pesquisa, as produções científicas presentes em seus Grupos de Pesquisa (GT), nos auxiliaram a compreender como os comunicadores pensam as estratégias de comunicação nas organizações contemporâneas.

Durante a busca por produções científicas nos Grupos de Pesquisa (GT) que continham a palavra-chave “Comunicação Organizacional”, foram identificadas duas (2) no ano de 2019, quatro (4) no ano de 2020 e quatro (4) no ano de 2021. Nas figuras a seguir (Figura 4, Figura 5 e Figura 6), ilustramos por nuvem de palavras as principais metodologias, palavras-chave e abordagens utilizadas nos artigos publicados entre 2019 a 2021.

Figura 4- Nuvem de palavras referente às metodologias utilizadas nos artigos da Compós de 2019 a 2021



Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

As metodologias mais utilizadas foram Pesquisa Bibliográfica (6), seguida por Estudo de Caso (3), logo depois Análise de Conteúdo e Análise de Discurso (1).



A Abrapcorp, ou Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, tem como sua finalidade principal congregar pesquisadores e profissionais que se dedicam à prática e ao estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas (Abrapcorp, c2022).

Durante a busca por produções científicas nos Grupos de Pesquisa (GT) que continham a palavra-chave “Comunicação Organizacional”, foram identificadas quatro (4) no ano de 2019, três (3) no ano de 2020 e quatro (4) no ano de 2021. Nas figuras a seguir (Figura 7, Figura 8 e Figura 9), ilustramos por nuvem de palavras as principais metodologias, palavras-chave e abordagens utilizadas nos artigos publicados entre 2019 a 2021.

Figura 7- Nuvem de palavras referente às metodologias utilizadas nos artigos da ABRAPCORP de 2019 a 2021



Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

As metodologias mais utilizadas foram Estudo de Caso, Análise do Discurso e Revisão de Literatura (2), seguidos por Levantamento Bibliográfico, Estratégias Sócio-Técnica-Discursiva, Pesquisa de Campo, Análise de Conteúdo e Pesquisa Bibliográfica e Documental (1).

Figura 8- Nuvem de Palavras referente às palavras-chave utilizadas nos artigos da ABRAPCORP de 2019 a 2021



autores nos Grupos de Trabalho (GT) dos três congressos, são “Estudo de Caso”, “Pesquisa Bibliográfica” e “Análise de Conteúdo”, o que demonstra a realidade das estratégias de comunicação implementadas nas organizações durante o período de análise.

As obras dos autores Margarida Maria Krohling Kunsch, Rudimar Baldissera e Edgar Morin são as mais identificadas como referências para as publicações. As publicações também apresentam grande diversidade de abordagens teóricas, visto que de acordo com cada tema dos congressos, as abordagens tornam-se mais polarizadas. Observou-se uma diversidade de composições de palavras-chave com o termo “comunicação organizacional”, demonstrando a “efervescência” da área nos últimos tempos.

## CONSIDERAÇÕES

A transformação das organizações contemporâneas reflete a ascensão de novos perfis de consumidores e meios de comunicação, que exigem agilidade, inovação e uma revisão constante dos discursos. Com consumidores mais informados, conectados e exigentes, as empresas precisam adaptar suas estratégias comunicacionais para permanecer relevantes em um ambiente dinâmico e em rápida evolução, logo, os comunicadores e estudiosos devem atentar-se ao mesmo movimento. Sendo essencial uma reavaliação contínua das práticas de comunicação para atender às expectativas em constante mudança dos públicos de interesse.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar como as estratégias comunicacionais são compreendidas e implementadas nas organizações contemporâneas, tendo como base os anais de congressos de Ciências da Comunicação de 2019 a 2021, com foco em examinar as concepções de organizações tradicionais e contemporâneas segundo os teóricos da área, delineando por meio de uma análise detalhada das palavras-chave, metodologias e autores, a complexidade e a diversidade

das práticas comunicacionais nas organizações contemporâneas, fornecendo uma base para reflexões críticas e aprofundadas.

Referente aos temas predominantes identificados nos artigos ressaltamos Diversidade, Comunicação Organizacional Estratégica e Relacionamento, os quais evidenciam a crescente importância de considerar diferentes perspectivas e a necessidade de alinhar a comunicação aos objetivos e valores organizacionais. A diversidade ressalta a relevância de incluir várias vozes e perspectivas, enquanto a comunicação organizacional estratégica enfatiza a importância de alinhar práticas comunicacionais com os objetivos organizacionais. O foco no relacionamento destaca a necessidade de construir e manter conexões significativas com os stakeholders.

A respeito das metodologias empregadas nos estudos analisados, há uma distribuição equilibrada entre Pesquisa Bibliográfica, Estudo de Caso e Análise de Discurso. Essa diversidade metodológica reflete a complexidade do campo e as variadas abordagens adotadas pelos pesquisadores. A Pesquisa Bibliográfica oferece uma base teórica sólida, os Estudos de Caso fornecem insights práticos específicos, e a Análise de Discurso revela nuances e significados implícitos na comunicação organizacional.

Sobre os autores mais citados, como Kunsch, Durán e Félix, é notável a forte influência de referências clássicas na teoria da comunicação estratégica, outrossim, sugere uma possível lacuna na literatura atual. A predominância desses autores pode refletir uma falta de integração de novas perspectivas e olhares diferentes. Para avançar na compreensão da comunicação estratégica, é fundamental que futuras pesquisas explorem novas abordagens e incluam uma gama mais ampla de vozes e metodologias, considerando as mudanças culturais, tecnológicas e sociais que moldam o cenário atual.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP). **Home**. São Paulo: Abrapcorp, c2022. Disponível em: <https://www.abrapcorp.org.br>. Acesso em: 10 set. 2022.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO (Compós). **A Compós**. Porto Alegre: Compós, [ca. 2022]. Disponível em: <https://compos.org.br/a-compos/>. Acesso em: 10 set. 2022.

CÔRREA, M. D. *et al.* Administração Contemporânea: Um Comparativo entre a pesquisa de Alfred Chandler e uma empresa familiar. **Revista Saber Acadêmico**, Presidente Prudente, n. 28, p. 69-79, 2019. Disponível em: [https://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20200904094011.pdf](https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20200904094011.pdf). Acesso em: 10 jan. 2023.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R. L. **Organization Theory and Design**. Boston: Cengage Learning, 2015.

DALCOL, C. C. Estratégias Comunicacionais de Visibilidade na Web: o papel das Relações Públicas enquanto sintonizador de interesses na construção dos processos de legitimação e visibilidade. **Revista Anagrama**, São Paulo, v. 3, n. 1, ano 3, p. 1-11, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35468>. Acesso em: 10 jan. 2023.

D'ALMEIDA, R. Communication Strategies in the Digital Age. **Communication Research Trends**, Saint Louis, v. 36, n. 2, p. 15-28, 2017.

DURÁN, M. **Media and Social Change: Theories and Practices**. London: Sage Publications, 2020.

FELIX, J. D. B. (org). **Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores em 5 países**. Brasília: Rede Integrada, 2020. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/14422>. Acesso em: 12 jan. 2023.

GALBRAITH, J. R. **Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

GHARAKHANI, D.; PARDIS, M. Analysis of the Impact of Knowledge Management on Employee Performance. **International Journal of Human Resource Studies**, Las Vegas, v. 9, n. 3, p. 12-23, 2019.

GONZÁLEZ, R. A. P. **Estrategias de Comunicación**. Barcelona: Ariel Comunicación, 2001.

KUNSCH, M. **Public Relations and Communication Management**. New York: Pearson Education, 2020.

MARQUES, C. F.; ODA, É. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MARQUES, L.; OLIVEIRA, A. **Digital Marketing and Consumer Behavior**. Brazilian Journal of Marketing, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 98-113, 2017.

NASSAR, P. *et al.* **Latin American Communication Monitor Especial Brazil 2018-2019**: Comunicação estratégica e os desafios da fake news, confiança, liderança, stress no trabalho e satisfação no emprego. São Paulo: EUPERA, ABERJE, FUNDACOM, 2019. Disponível em: [https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/03/LCM-Latin-American-Communication-Monitor\\_Brazil\\_2018-2019.pdf](https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/03/LCM-Latin-American-Communication-Monitor_Brazil_2018-2019.pdf). Acesso em: 25 jan. 2023.

OLIVEIRA, I. de L.; LIMA, F. P. **Propostas Conceituais para a Comunicação no contexto Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012.

OLIVEIRA, L.; PAULA, F. The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Performance. **Journal of Business Ethics**, Londres, v. 88, n. 3, p. 367-382, 2009.

ROCK CONTENT. **Social Media Trends 2019**. Belo Horizonte: Rock Content, 2019. Disponível em: <https://interactive.rockcontent.com/br/social-media-trends-2019>. Acesso em: 25 jan. 2023.

SCHEID, J.; MACHADO, M.; PÉRSIGO, G. Digital Transformation in Emerging Markets: A Case Study of Brazilian Companies. **International Journal of Information Management**, Swansea, v. 45, p. 105-118, 2019.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline**: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO (Intercom). **Apresentação**. São Paulo: Intercom, [ca. 2022]. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/a-intercom>. Acesso em: 10 set. 2022.

TAYLOR, C. **The Ethics of Authenticity**. Cambridge: Harvard University Press, 1997.

TIRONI, E.; CAVALLO, A. Political Communication and Media in Latin America. **Latin American Research Review**, Gainesville, v. 41, n. 2, p. 98-114, 2006.

VIDAL, E.; CUNHA, M. Strategic Human Resource Management in the Age of Digital Transformation. **Journal of Management Studies**, Durham, v. 56, n. 8, p. 1492-1513, 2019.

WEBER, M. **Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology**. Berkeley: University of California Press, 2009.

WEBER, M. **The Vocation Lectures**. Indianapolis: Hackett Publishing Company, 2004.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Saraiva, 2020.

TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. **Comunicação organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Inova, 2021.

ROCK CONTENT. **Social Media Trends 2019**. Belo Horizonte: Rock Content, 2019. Disponível em: <<https://interactive.rockcontent.com/br/social-media-trends-2019>>. Acesso em: 25 jan. 2023.

NASSAR, P. et al. **Latin American Communication Monitor Especial Brazil 2018-2019: Comunicação estratégica e os desafios da fake news, confiança, liderança, stress no trabalho e satisfação no emprego**. São Paulo: EUPERA, ABERJE, FUNDACOM, 2019. Disponível em: <[https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/03/LCM-Latin-American-Communication-Monitor\\_Brazil\\_2018-2019.pdf](https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/03/LCM-Latin-American-Communication-Monitor_Brazil_2018-2019.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2023.