

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR CESREI LTDA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAFAEL DOUGLAS MARTINS DE ALCÂNTARA

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA
ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA, DESAFIOS E PRÁTICAS EFETIVAS NO
AMBIENTE EMPRESARIAL.**

Campina Grande - PB
2023

RAFAEL DOUGLAS MARTINS DE ALCÂNTARA

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA
ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA, DESAFIOS E PRÁTICAS EFETIVAS NO
AMBIENTE EMPRESARIAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Cesrei Faculdade, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, pela referida instituição.

Orientadora: Prof.^a Me. Maria Zita Almeida Batista dos Santos.

-
- A347c Alcântara, Rafael Douglas Martins de.
Comunicação estratégica nas organizações: uma análise da importância, desafios e práticas efetivas no ambiente empresarial / Rafael Douglas Martins de Alcântara. – Campina Grande, 2023.
43 f.
- Artigo (Bacharelado em Administração) – Cesrei Faculdade – Centro de Educação Superior Cesrei Ltda., 2023.
"Orientação: Profa. Ma. Maria Zita Almeida Batista dos Santos".
Referências.
1. Comunicação Empresarial. 2. Comunicação Estratégia – Organizações. 3. Administração. I. Santos, Maria Zita Almeida Batista dos. II. Título.

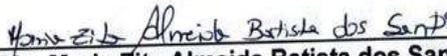
CDU 005.57(043)

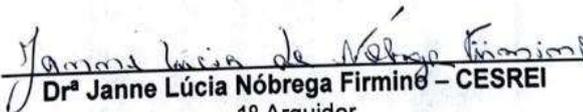
RAFAEL DOUGLAS MARTINS DE ALCÂNTARA

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA
ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA, DESAFIOS E PRÁTICAS EFETIVAS NO
AMBIENTE EMPRESARIAL.**

Aprovado em: 04/12/23.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Ma. Maria-Zita Almeida Batista dos Santos – CESREI
Orientadora


Dr.^a Janne Lúcia Nóbrega Firmino – CESREI
1º Arguidor


Me. Lênio Assis de Barros – CESREI
2º Arguidor

AGRADECIMENTOS

Neste momento de realização, é impossível não expressar minha gratidão a todos aqueles que tornaram possível a conclusão deste trabalho. Cada passo dado foi guiado por mãos invisíveis e corações generosos.

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte inesgotável de força e sabedoria. Em meio aos desafios e conquistas, Sua graça esteve presente, iluminando meu caminho e fortalecendo meu espírito.

À minha família, a base sólida que sustentou meus sonhos. A vocês, que compartilharam os altos e baixos, que sempre incentivaram e acreditaram em mim, meu mais profundo agradecimento. Cada sacrifício, cada palavra de encorajamento, moldou este percurso.

A minha orientadora, Maria Zita Almeida Batista dos Santos, agradeço por sua orientação e paciência, sou imensamente grato por tê-la como guia nesta jornada acadêmica.

Por fim, a todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa jornada, o meu mais profundo agradecimento. Este trabalho é resultado de uma rede de apoio que se estende além das palavras.

Que este seja apenas o início de uma trajetória repleta de realizações, aprendizados e novas conquistas. Obrigado a todos que tornaram este sonho uma realidade.

Gratidão!

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	9
2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	9
2.2 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E A MISSÃO, VISÃO E VALORES DAS ORGANIZAÇÕES.....	12
3 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES	14
3.1 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA IMAGEM E COMISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.	15
3.2 CONTRIBUIÇÃO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O ESCOPO DE OBJETIVOS EMPRESARIAIS.....	17
3.3 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	19
3.3.1 Identificação e análise dos principais desafios enfrentados pelas organizações.	20
3.3.2 Como a comunicação estratégica lida com crises e situações de mudança.....	22
4 METODOLOGIA	23
5 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES	25
5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS RELACIONADOS À PERCEPÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	27
5.2 DISCUSSÃO CRÍTICA DOS DESAFIOS IDENTIFICADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	28
5.3 PRÁTICAS EFETIVAS DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	29
5.4 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS.....	36

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA, DESAFIOS E PRÁTICAS EFETIVAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL

ALCÂNTARA, Rafael Douglas Martins de¹
SANTOS, Maria Zita Almeida Batista dos²

RESUMO

O advento da pandemia de Covid-19, entre 2020 e 2022, desencadeou uma série de mudanças significativas nas práticas sociais e de comunicação, com repercussões que vão além das restrições sanitárias. Essa crise global impulsionou a adoção de novos comportamentos e ferramentas de comunicação, ao mesmo tempo em que evidencia desigualdades e desafios sociais e econômicos na escala global. Este estudo tem como propósito aprofundar a compreensão da Comunicação Estratégica nas organizações, abordando sua evolução, dimensões conceituais e influências na dinâmica organizacional. O objetivo é analisar a importância da comunicação nas organizações, discorrendo sobre os desafios e práticas efetivas no ambiente empresarial. Esta pesquisa se concentra especificamente na análise da Comunicação Organizacional. Considerando a crescente interconexão global, a eficácia da Comunicação integrada e corporativa tornou-se vital para a competitividade e o sucesso das organizações. No entanto, a literatura aponta desafios importantes na sua implementação, como a gestão de crises e conflitos, motivando a necessidade de aprofundar a análise das práticas. Este estudo baseia-se na literatura relacionada com Comunicação Estratégica, Comunicação Organizacional, Teoria da Imagem, Gestão de Crises, Gestão da Mudança e outras áreas afins, situando o tema em seu contexto histórico e teórico. O estudo sobre a comunicação institucional nas organizações busca fornecer uma contribuição relevante, desvendando os mecanismos que conferem a essa disciplina um papel crucial no ambiente empresarial. Ao analisar práticas e desafios, esperamos contribuir para o aprimoramento da gestão comunicacional das organizações, envolvendo uma integração mais profunda dessa abordagem na estratégia empresarial. Podemos empreender que a Comunicação Estratégica é essencial para a gestão organizacional contemporânea, desempenhando um papel fundamental na formação de imagem, confiança e consecução de objetivos estratégicos a longo prazo.

Palavras-chave: Administração. Comunicação. Estratégia. Organizações.

ABSTRACT

The advent of the Covid-19 pandemic triggered a series of significant changes in social and communication practices, with repercussions that go beyond health restrictions. This global crisis has driven the adoption of new behaviors and

¹ Graduando do Curso de Administração. E-mail rafaelmartins45@hotmail.com

² Coordenadora e professora Mestra do Curso de Administração. E-mail: mariazita.albasan@gmail.com

communication tools, while highlighting social and economic inequalities and challenges on a global scale. This study aims to deepen the understanding of Strategic Communication in organizations, addressing its evolution, conceptual dimensions and influences on organizational dynamics. The objective is to analyze the importance of communication in organizations, discussing the challenges and effective practices in the business environment. This research focuses specifically on the analysis of Strategic Communication in business organizations. Considering the growing global interconnection, the effectiveness of Strategic Communication has become vital for the competitiveness and success of organizations. However, the literature points to important challenges in its implementation, such as crisis and conflict management, motivating the need to deepen the analysis of practices. This study is based on literature related to Strategic Communication, Organizational Communication, Image Theory, Crisis Management, Change Management and other related areas, placing the topic in its historical and theoretical context. The study of Strategic Communication in organizations seeks to provide a relevant contribution, unveiling the mechanisms that give this discipline a crucial role in the business environment. By analyzing practices and challenges, we hope to contribute to improving organizations' communication management, involving a deeper integration of this approach into business strategy. We can understand that Strategic Communication is essential for contemporary organizational management, playing a fundamental role in the formation of image, trust and achievement of long-term strategic objectives.

Keywords: Administration. Communication. Strategy. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19³ abalou o mundo em março de 2020, forçando a adoção de novos comportamentos sociais e reconfigurando a maneira como vivemos. Ela se apresentou como uma experiência que desafiou os modelos anteriormente concebidos. Ao mesmo tempo em que acelerou a adoção de novas formas e ferramentas de comunicação, também trouxe à tona disparidades econômicas, sociais e históricas entre indivíduos, sociedades e nações. A pandemia alterou radicalmente a forma como produzimos, vivemos, nos relacionamos e nos comunicamos, especialmente em contextos organizacionais.

³ Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como uma pandemia.

A comunicação, como fenômeno intrínseco à condição humana, desempenha um papel central em todas as esferas da vida social, e não é na esfera organizacional que ela se faz menos presente ou menos crucial. O contexto empresarial, caracterizado pela complexidade das relações internas e externas, pela globalização acelerada e pela crescente volatilidade do mercado, demanda uma abordagem estratégica da comunicação que transcende o mero compartilhamento de informações. Neste âmbito, emerge a Comunicação Estratégica como uma disciplina que se impõe como instrumento vital para o sucesso e a perenidade das organizações.

Diante da temática e a importância das comunicações nas organizações citamos Noam Chomsky (2011 *apud* Alves, 2023), e percebemos a intrínseca relação das comunicações com os objetivos do capitalismo;

Empresas só irão abdicar do lucro em favor das pessoas quando elas puderem lucrar ainda mais através dessa decisão. Nesse contexto, a ascensão da sustentabilidade como parte do mercado corporativo não constitui uma configuração que foge à regra, aumento de valor agregado à marca e direcionador a das estratégias publicitárias que incentivam o consumo são objetivos almejados pelo capital. (Noam Chomsk, 2011 *apud* Alves, 2023).

A presente pesquisa visa aprofundar a compreensão sobre a Comunicação Estratégica nas organizações, explorando suas dimensões conceituais, sua evolução histórica e, sobretudo, seu impacto profundo e multifacetado na dinâmica organizacional. Ao fazê-lo, busca-se não apenas identificar as práticas efetivas que orientam essa modalidade de comunicação, mas também compreender os desafios intrínsecos à sua implementação.

A relevância deste estudo repousa na constatação de que, em um mundo globalizado e altamente interconectado, a eficácia da comunicação estratégica tornou-se uma das principais chaves para a competitividade e o sucesso das organizações.

É inegável que a comunicação, quando bem planejada e executada, pode construir e consolidar a reputação de uma organização, promovendo a adesão a seus valores e objetivos estratégicos, bem como a fidelização de clientes e parceiros. Entretanto, a literatura especializada aponta para desafios significativos na implementação de estratégias comunicacionais eficazes, relacionados a fatores como a gestão de crises, a gestão da mudança e a gestão de conflitos, entre outros. Nesse contexto, urge a necessidade de aprofundar a

análise das práticas efetivas de comunicação estratégica, a fim de oferecer subsídios para aprimorar a gestão comunicacional das organizações.

A importância desta pesquisa reside em seu importante papel no avanço do entendimento sobre a importância da gestão estratégica para garantir a sustentabilidade financeira das organizações. Além disso, ela desempenha um papel fundamental na identificação dos desafios enfrentados e nas soluções disponíveis para a implementação e execução eficaz dessa abordagem estratégica.

Este estudo concentra-se na análise da Comunicação Estratégica no contexto organizacional, limitando-se às organizações empresariais. Deste modo, excluem-se outras esferas de aplicação da comunicação estratégica, como a política, a governamental ou a não governamental, bem como outras formas de organização social.

O foco na esfera empresarial justifica-se pelo seu caráter preponderante na economia global e pela sua alta complexidade comunicacional, fruto das relações multidirecionais que estabelece interna e externamente.

Para alcançar os objetivos propostos, adotaremos uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa, que nos permitirá aprofundar a compreensão das práticas efetivas de comunicação estratégica por meio da revisão bibliográfica sistemática.

Esta revisão será realizada com base em artigos e periódicos da internet, selecionados criteriosamente a partir de palavras-chave relacionadas ao tema. A análise dos dados coletados incluirá a identificação de padrões e tendências nas práticas de comunicação estratégica, bem como a identificação de desafios comuns enfrentados pelas organizações.

A fundamentação teórica deste estudo se sustentará em uma sólida base conceitual que abrange a literatura sobre Comunicação Estratégica, Comunicação Organizacional, Teoria da Imagem, Gestão de Crises, Gestão da Mudança, e outras áreas afins. A revisão bibliográfica permitirá situar o tema em seu contexto histórico e teórico, estabelecendo as bases conceituais necessárias para a compreensão da importância, dos desafios e das práticas efetivas de comunicação estratégica nas organizações.

Diante deste contexto, o presente estudo almeja fornecer uma contribuição significativa ao campo da Comunicação Estratégica, desvendando

os mecanismos que conferem a esta disciplina um papel tão preponderante no ambiente empresarial.

Ao analisar as práticas efetivas, bem como os desafios inerentes à sua implementação, oferecemos subsídios para aprimorar a gestão comunicacional das organizações, vislumbrando um futuro onde a comunicação estratégica seja não apenas uma ferramenta, mas um pilar estrutural da estratégia empresarial.

2 FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.

A Comunicação Estratégica, em sua complexidade, requer uma incursão profunda e meticulosa, embebida em um substrato conceitual robusto. A reflexão sobre este tema enseja uma incursão pelas entranhas da gestão organizacional, transcender a visão perfunctória e atingir a essência de uma disciplina que, mais do que um instrumento acessório, erige-se como pilar-mestre no contexto empresarial contemporâneo.

Parafraseando o seminal trabalho de Mintzberg *et al.* (2005), a estratégia organizacional não é um mero artefato conceitual, mas um complexo processo que abarca não apenas sua formulação, mas também sua implantação efetiva. Nesse processo, a Comunicação Estratégica inscreve-se como elemento central, canalizando e dando vida às estratégias delineadas. É, assim, um meio que transforma as palavras da estratégia em ações concretas e perceptíveis, tornando-se uma força motriz do alinhamento organizacional e da mobilização das partes interessadas.

Em essência, as organizações podem ser consideradas como "sistemas de comunicação", cuja eficácia varia dependendo do nível de produtividade do desenvolvimento de grupos de pessoas que trabalham juntas em busca de um objetivo comum e singular. No contexto da comunicação organizacional, este envolve o processo de gerenciamento e desenvolvimento de uma instituição com o propósito de comunicar a sua identidade e cultura organizacional. Isso é feito utilizando os diversos canais de comunicação disponíveis visando atingir seu público-alvo e cumprir suas metas organizacionais.

A evolução histórica da Comunicação Estratégica, por sua vez, traça uma jornada que vai além da mera acomodação às mudanças contextuais. Nos primórdios, muitas vezes confundida com as Relações Públicas, essa disciplina desempenhava um papel mais limitado e unidirecional, focado na disseminação de mensagens pré-fabricadas. Entretanto, à medida que o mundo empresarial e a sociedade na totalidade se tornaram mais complexos e interconectados, a Comunicação Estratégica evoluiu para um paradigma bidirecional e simétrico.

Nessa metamorfose, conforme identificado por Botechia e Higashi (2021), reside um ponto de inflexão crítico. A transição para um modelo comunicacional mais simétrico implicou na valorização da escuta ativa e na participação das partes interessadas nas tomadas de decisão, tornando a Comunicação Estratégica não apenas uma ferramenta de transmissão, mas um elo essencial entre a organização e seu ambiente. Este avanço denota a emergência de um processo estratégico de diálogo contínuo com as audiências, promovendo uma compreensão mais profunda e eficaz dos valores, objetivos e identidade organizacional.

A conceituação da Comunicação Estratégica, contudo, perpetua-se como uma empreitada desafiadora, refletindo a multidimensionalidade intrínseca a essa disciplina. Consoante à síntese de Bueno (2014), podemos conceituá-la como um intrincado processo planejado e incessante de criação, compartilhamento e administração de mensagens estratégicas com vistas à consecução de metas organizacionais. Tal definição engloba a centralidade da estratégia, a abordagem sistêmica que requer, a necessidade de perscrutar audiências, tecnologias e contextos, bem como a continuidade inerente a esse processo.

Neste íterim, a análise das dimensões conceituais e históricas da Comunicação Estratégica não se limita a mero exercício acadêmico, mas constitui alicerce fundacional para uma compreensão abrangente e informada da sua importância nas organizações. A subsequente exploração da interligação entre a Comunicação Estratégica e a missão, visão e valores organizacionais abrirá um leque de possibilidades conceituais e práticas que enriquecerão nosso discernimento sobre essa disciplina fundamental.

Do ponto de vista etimológico, o termo “estratégia” ou “*strategia*” tem suas raízes na Grécia Antiga, por volta de 6 aC, resultando da combinação de duas

palavras *stratos* e *agein*, que significam “exército” e “liderar/dirigir”, respectivamente, essa concessão de termos se traduz como “gabinete do general” (Delduque, 2017).

No contexto organizacional, em termos teóricos, a palavra “estratégia” aparece pela primeira vez na década de 50 do século passado e tem sido amplamente utilizada desde então, embora nem sempre seja aplicada corretamente, especialmente quando se trata de sua utilização na área de comunicação (Nassar, 2018).

Oliveira (2009) desmontam o conceito de estratégia nas organizações não em apenas um, mas em quatro níveis distintos, mas interconectados: estratégias empresariais (que asseguram a legitimidade política e social para operar); estratégias corporativas (que definem a posição); estratégias de negócios (que buscam conquistar espaço no mercado para produtos ou serviços com foco no lucro) e estratégias funcionais (que fornecem informações cruciais para a concretização).

As estratégias de comunicação são frequentemente percebidas como uma convenção na execução das atividades profissionais nesta área, sendo por vezes equacionadas com o processo inerente de desconstrução tática do plano estratégico da comunicação organizacional (Marchiori, 2019).

No entanto, mais do que a multiplicidade e complexidade dos conceitos subjacentes ao termo “estratégia”, o desafio real reside na sua eficácia, aplicação e integração nas práticas de administração e gestão das organizações. As organizações podem ser consideradas como “sistemas de comunicação”, cuja eficácia varia dependendo dos níveis de produtividade empenhados pelo conjunto de pessoas, todos com o mesmo e único objetivo comum (Duarte & De Araújo, 2017, p. 104).

No contexto da comunicação organizacional, isto se refere ao processo de gerenciamento e desenvolvimento de uma instituição visando transmitir sua identidade e cultura organizacional. Isso é realizado por meio dos canais de comunicação disponíveis, para alcançar seu público-alvo e cumprir suas metas organizacionais.

2.2 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E A MISSÃO, VISÃO E VALORES DAS ORGANIZAÇÕES.

A interligação entre a Comunicação Estratégica e os pilares fundamentais da identidade corporativa, missão, visão e valores, assume um protagonismo indiscutível no contexto contemporâneo da gestão organizacional.

Como afirmado por Kunsch (2003), a Comunicação Estratégica é um elemento crítico na construção e manutenção da imagem institucional ao moldar a percepção da organização tanto interna quanto externamente, desempenhando um papel essencial na maneira como a empresa se apresenta, se posiciona sendo percebida por seus stakeholder.

A missão de uma organização, em sua essência, é uma declaração concisa que desvela seu propósito central, delineando o que ela aspira a alcançar em seu espaço de atuação, Marín (2017). Na equação complexa sendo a gestão corporativa, a Comunicação Estratégica surge como a força que traduz essa missão em uma narrativa concreta e coerente.

Conforme Nassar (2018), a Comunicação Estratégica atua como um agente unificador, transformando a missão em uma história compartilhada, impregnada de significados comuns, que engaja e inspira os colaboradores na busca incansável pelos objetivos organizacionais. Nesse contexto, a missão não é apenas um documento estático, mas uma narrativa dinâmica alimentada pela Comunicação Estratégica.

A visão, por sua vez, é a representação idealizada do futuro desejado da organização, servindo como farol orientador para o desenvolvimento estratégico. Todavia, a realização dessa visão não é uma mera consequência do seu enunciado; requer um processo de Comunicação Estratégica intrincado e perspicaz para efetivar essa projeção no cerne da organização.

É a Comunicação Estratégica que forja e dissemina essa visão, tornando-a palpável e tangível para todos os *stakeholder*⁴, como sugere. Desse modo, a

⁴ Um dos termos utilizados em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social, administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar conforme as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

Comunicação Estratégica se revela como a ponte entre o ideal e o realizável, uma ferramenta essencial para a materialização das aspirações organizacionais.

Os valores corporativos, como princípios éticos e morais que guiam o comportamento e as decisões da organização, são profundamente entrelaçados com a Comunicação Estratégica. Não apenas refletem os valores, mas também os encarnam, impulsionando a cultura organizacional (Oliveira, 2018).

A Comunicação Estratégica, nesse contexto, assume o papel de um veículo que perpetua e internaliza esses valores na psique coletiva da organização. Portanto, a Comunicação Estratégica não se limita à divulgação dos valores; ela os incute na vida cotidiana da organização, fomentando uma cultura autêntica e alinhada com sua identidade.

Em suma, a interconexão entre a Comunicação Estratégica e a missão, visão e valores das organizações é uma dança sinérgica e intrincada que vai além da mera retórica. A Comunicação Estratégica não só reflete e interpreta esses elementos, mas também a cria e recria, solidificando a identidade e a reputação corporativas, permeando todas as dimensões da gestão organizacional.

A comunicação estratégica emerge como uma tendência tanto na esfera acadêmica quanto nas organizações contemporâneas, atuando como um especialista para coordenar abordagens multidisciplinares, abordando o aumento da complexidade dos pontos de contato (sejam eles canais de comunicação online ou offline) e a fragmentação dos públicos organizacionais, sendo uma característica da sociedade digital global em que estamos inseridos. Além disso, muitos discutem a comunicação estratégica como uma resposta aos desafios que a disciplina de relações-públicas desafia,

A abordagem estratégica da comunicação baseia-se em três elementos nacionais simultaneamente: a pertinência, a consistência e a integração. Esse processo lógico deve ser orientado por um objetivo singular, deliberado e holístico, ou seja, o uso da comunicação estratégica visando cumprir a missão da organização de uma perspectiva multidimensional e abrangente, considerando as mudanças tecnológicas, culturais e evolutivas nos públicos.

A interação e influência mútua entre a organização e seu ambiente circundante desempenham um papel essencial na comunicação estratégica, com o propósito de gerar um efeito ou comportamento previamente planejado.

No âmbito da literatura, existem duas correntes de pensamento. A abordagem mais contemporânea, representada por autores como Oliveira e Paula (2009), defende a interdependência e integração multidisciplinar das funções das relações públicas com as funções de marketing e publicidade, promovendo uma ideia de comunicação integrada. Isso está em contraste com a visão dos autores que defendem a independência e a separação das relações públicas do marketing, considerando-as como características dos departamentos de comunicação de alto desempenho.

Reis *et al.* (2018) sugeriu que a comunicação digital e as novas tecnologias a serviço da comunicação estratégica desafiam os limites conceituais das duas disciplinas, à medida que as prioridades, objetivos e ferramentas convergem.

3 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

A importância da Comunicação Estratégica nas organizações transcende o mero aspecto comunicativo, estendendo-se ao âmago da gestão empresarial. Conforme atestou Morgan (1986), as organizações são “comunidades interpretativas”, onde a realidade é moldada e compartilhada por meio da comunicação. Nesse sentido, a Comunicação Estratégica emerge como o instrumento vital para orquestrar e dar coerência a essa tessitura de significados, proporcionando um alinhamento holístico das partes envolvidas em prol dos objetivos organizacionais.

A gestão da imagem e reputação organizacionais é, frequentemente, apontada como um dos pontos cruciais na relevância da Comunicação Estratégica, em um contexto onde a reputação é um ativo intangível de valor incalculável, a comunicação desempenha um papel preponderante na sua construção e preservação.

Como salientado por Ruggiero (2012), a reputação é um ativo que, quando bem gerido pela Comunicação Estratégica, pode conferir vantagem competitiva e resiliência diante de desafios organizacionais.

A Comunicação Estratégica se erige como o meio pelo qual a missão, visão e valores da organização são transmitidos e internalizados por seus

membros. Mediante uma comunicação eficaz, esses elementos fundamentais da identidade organizacional são não apenas disseminados, mas também vivenciados. Conforme enfatizado por Reis *et al.* (2018), a Comunicação Estratégica atua como um agente que dá vida a esses princípios, transformando-os em princípios orientadores para o comportamento e as ações dos colaboradores.

Além disso, a Comunicação Estratégica desempenha um papel crítico na gestão das relações com os stakeholders. Consoante ao modelo de Delduque (2017), as organizações contemporâneas estão inseridas em um ambiente complexo de interações múltiplas e interdependentes.

A Comunicação Estratégica, neste cenário, age como uma ponte para estabelecer, nutrir e manter relações mutuamente benéficas com stakeholders internos e externos. Como apontado por Bueno (2014), a Comunicação Estratégica é o elo que possibilita a construção de confiança e o gerenciamento de expectativas desses públicos, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso organizacional.

A Comunicação Estratégica não deve ser encarada como uma mera atividade acessória, mas como uma disciplina fundamental que permeia todos os aspectos da gestão organizacional. Sua importância reside não apenas em sua capacidade de transmitir informações, mas em sua habilidade de forjar a identidade, gerir a reputação, disseminar valores e estabelecer relações estratégicas, contribuindo, assim, para a consecução dos objetivos e o sucesso duradouro das organizações.

3.1 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA IMAGEM E COMISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.

A eficácia da comunicação é um dos principais pilares do sucesso das organizações de grande porte. Segundo Duarte & Araújo (2017), a comunicação sempre ocupa um lugar central no cenário empresarial. A ausência de uma comunicação eficiente complica a gestão da organização e a falta de informações pode prejudicar o comportamento dos funcionários, levando a uma redução na autoconfiança e no engajamento.

Conforme a definição de Corella (2000, citada por Kunsch, 2009, p. 39), a comunicação organizacional é o momento em que as pessoas se unem para discutir os desafios de uma empresa ou organização, com o propósito de melhorar o sistema e transformá-lo mais produtivo.

Botechia e Higashi (2021) enfatiza que a comunicação eficaz depende da compreensão da mensagem pelo receptor. Quando uma mensagem não é compreendida pelo destinatário, a realização das tarefas pode enfrentar problemas, resultando em prejuízos para a organização. Portanto, a escolha das técnicas e dos canais de comunicação funcionais desempenha um papel fundamental, ao facilitar uma interação mais eficaz entre os funcionários, proporcionando clareza, engajamento e garantindo que as informações alcancem as pessoas relevantes (Oliveira, 2018).

No cenário atual, marcado pelas profundas transformações advindas da globalização, torna-se premente a adaptação das organizações a essa nova realidade. A implantação de novas formas e meios de comunicação é uma necessidade premente, envolvendo a facilitação dos processos interativos, como enfatizado por Gonçalves, Lima e Pires (2020).

Nesse contexto, os gestores desempenham um papel crucial na escolha dos melhores canais de comunicação para suas organizações. As falhas nesse processo podem acarretar prejuízos para a empresa, uma vez que a comunicação deficiente compromete o alinhamento das equipes e a eficácia dos processos internos. Corroborando com isto, citamos Andrade (2023).

Diante dessa necessidade crescente de aprimoramento da comunicação organizacional, surgiu à demanda pelo desenvolvimento de ferramentas, como softwares, que apresentem funcionalidades capazes de aperfeiçoar a comunicação na organização. Essas ferramentas têm o potencial de fornecer uma comunicação mais eficiente, promovendo a clareza, a agilidade e a precisão na transmissão de informações e no estabelecimento de um ambiente propício para a colaboração e o engajamento dos colaboradores. Assim, diante dos desafios impostos pela globalização, investir em soluções que otimizem a comunicação interna torna-se uma estratégia essencial para o sucesso e a competitividade das organizações (Andrade, 2023).

A Comunicação Estratégica, quando aplicada com destreza, manifesta um impacto profundo e abrangente na imagem e reputação de uma organização. Como destacado por Santos e Ribeiro (2023), a imagem corporativa reflete a percepção que as partes interessadas têm da organização, enquanto a

reputação é o julgamento global de sua credibilidade e confiabilidade. Neste contexto, a Comunicação Estratégica assume o papel de arquiteta, moldando a percepção e a avaliação das partes interessadas, essenciais para a sustentabilidade e o sucesso da organização.

A gestão da imagem organizacional se revela como uma tarefa desafiadora e crítica, dado seu impacto direto na confiança e no compromisso dos stakeholders. A Comunicação Estratégica, por meio de suas mensagens cuidadosamente elaboradas e canais eficazes, contribui para a formação de uma imagem coerente e positiva da organização, a congruência entre a comunicação organizacional e o comportamento real da empresa é um elemento-chave para construir e manter uma imagem sólida e favorável (Bahia, 2018).

Ademais, a reputação organizacional, como indicado por Ruão (2016), é um ativo intangível de valor inestimável, que pode funcionar como um fator de diferenciação no mercado e conferir resiliência em momentos de crise. A Comunicação Estratégica desempenha um papel crucial na gestão da reputação, uma vez que é responsável por transmitir as ações e os valores da organização, influenciando diretamente na percepção dos stakeholders.

Além disso, a Comunicação Estratégica desempenha um papel crítico na construção da credibilidade da organização. Como afirmado por Gray (2016), a credibilidade é um elemento essencial da reputação e influencia a disposição das partes interessadas em engajar-se com a organização.

A comunicação eficaz, baseada em transparência e consistência, fortalece a credibilidade da organização, como observado por Olmedo (2020), ajudando-a a conquistar a confiança das organizações e a manter relacionamentos duradouros e produtivos.

Em síntese, a Comunicação Estratégica se revela como um fator determinante na formação da imagem, reputação e credibilidade de uma organização. Seu impacto não se limita à percepção externa, mas penetra no cerne da identidade organizacional, refletindo-se nas relações com os organizadores e na posição da organização no mercado.

3.2 CONTRIBUIÇÃO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O ESCOPO DE OBJETIVOS EMPRESARIAIS.

A Comunicação Estratégica, quando abordada com uma perspectiva estratégica adequada, exerce uma influência substancial no alcance dos objetivos empresariais. Conforme Botechia (2021) destaca que a comunicação eficaz é uma ferramenta fundamental para criar conscientização, influenciar atitudes e comportamentos, o que, por sua vez, é essencial para o sucesso das organizações em atingir seus objetivos comerciais.

Uma das formas pelas quais a Comunicação Estratégica contribui para o escopo de objetivos empresariais é através do estabelecimento de relacionamentos sólidos com as empresas.

O engajamento com as partes interessadas é crítico para uma série de objetivos, desde a construção de uma base de clientes fiéis até a obtenção de apoio político e regulatório. A Comunicação Estratégica, quando bem conduzida, permite que a organização se conecte de forma eficaz com seus membros, gerando confiança e liderança, fatores essenciais para o sucesso empresarial.

Além disso, a Comunicação Estratégica desempenha um papel preponderante na gestão da negociação, um ativo intangível de valor inestimável. Organizações com boa negociação tendem a desfrutar de maior preferência do cliente, maior apoio das partes interessadas e maior resiliência em momentos de crise.

A Comunicação Estratégica é uma ferramenta que permite que as empresas construam, gerenciem e protejam suas ofertas, garantindo que ela esteja alinhada com seus objetivos estratégicos e valores organizacionais.

Outro aspecto relevante é o papel da Comunicação Estratégica na criação de diferenciação e posicionamento no mercado (Curvello, 2018). Através da comunicação eficaz de atributos distintivos e vantagens competitivas, as organizações podem conquistar uma posição de destaque em sua indústria. A Comunicação Estratégica permite que as empresas articulem e promovam de maneira convincente suas propostas de valor, o que, por sua vez, é essencial para alcançar objetivos de crescimento e participação de mercado.

Por fim, a Comunicação Estratégica também é um meio vital para gerenciar mudanças organizacionais, um aspecto crítico na busca por objetivos empresariais, Gonçalves *et al.* (2016). Quando uma organização passa por mudanças, seja uma reestruturação, uma fusão ou uma nova estratégia de negócios, a Comunicação Estratégica desempenha um papel central na gestão

das percepções e na concessão do apoio aos colaboradores. Uma comunicação eficaz durante períodos de mudança pode minimizar a resistência e acelerar a adoção de novas diretrizes, contribuindo para o alcance dos objetivos empresariais.

A comunicação passa a ser o processo de abertura ao inesperado, a uma partilha que permite o encontro com uma alteridade radical que não se origina do cálculo, da conta que indica se vamos ganhar ou perder. A comunicação cria o espaço da aproximação que nos permite novas descobertas, experiências incontroláveis, aventuras que nos expõem fora do conforto de nossos espaços seguros (Marques, 2023).

A Comunicação Estratégica é uma ferramenta multifacetada que desempenha um papel vital no alcance dos objetivos empresariais. Sua capacidade de estabelecer relacionamentos, gerenciar reputações, diferenciar-se no mercado e facilitar a gestão de mudanças faz dela um elemento essencial na caixa de ferramentas de qualquer organização externa para o sucesso.

3.3 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A implementação da Comunicação Estratégica nas organizações é uma tarefa complexa que envolve uma série de desafios que vão além do simples ato de transmitir mensagens. Para compreender e superar esses desafios, é crucial adotar uma abordagem holística que considere não apenas as práticas comunicativas, mas também as dinâmicas organizacionais e as complexidades do ambiente empresarial.

Um dos desafios mais evidentes na implementação da Comunicação Estratégica é a garantia de que a mensagem transmitida seja consistente com a identidade e os valores da organização. Isso requer uma cooperação eficiente entre os diversos setores da organização, uma vez que a comunicação não pode ser uma mera camada superficial, mas deve refletir a cultura e os princípios organizacionais. Parafraseando Kunsch (2003), a Comunicação Estratégica precisa ser uma narrativa compartilhada que permeie todos os níveis e departamentos da organização.

Outro desafio significativo é a gestão de crises e situações de mudança em tempos de crise, a Comunicação Estratégica deve ser ágil, transparente e

eficaz, fornecendo informações precisas e gerenciando a percepção das partes interessadas (Olmedo, 2020).

Em situações de mudança, como fusões, aquisições ou reestruturações, a comunicação desempenha um papel crucial na minimização da resistência e no alinhamento dos colaboradores com as novas diretrizes. Nesse contexto, a Comunicação Estratégica não é apenas uma ferramenta, mas uma estratégia de gerenciamento de riscos e mudanças.

A avaliação do impacto da Comunicação Estratégica também é um desafio importante. Determinar o retorno sobre o investimento em comunicação estratégica nem sempre é simples, pois os resultados podem ser intangíveis e de longo prazo. Medir a percepção do público, a confiança e a satisfação do cliente podem ser complexas, mas é essencial para demonstrar o valor da comunicação estratégica para a alta administração e os investidores. É necessário desenvolver diretrizes que capturem não apenas resultados imediatos, mas também impactos de médio e longo prazo.

Além disso, a Comunicação Estratégica deve enfrentar o desafio de adaptação às mudanças tecnológicas e às novas tendências de mídia, Marín (2017). Com o advento das mídias sociais e da comunicação digital, as organizações precisam ser ágeis na adoção de novas plataformas e estratégias de comunicação. Manter-se atualizado e aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia é essencial para garantir que uma mensagem alcance o público-alvo de maneira eficaz.

Em resumo, a implementação da Comunicação Estratégica nas organizações é um desafio multifacetado que envolve a integração da comunicação com a cultura organizacional, o gerenciamento de crises e mudanças, a avaliação do impacto e a adaptação às novas tecnologias. Superar esses desafios requer uma abordagem estratégica e um compromisso contínuo com a excelência na comunicação.

3.3.1 Identificação e análise dos principais desafios enfrentados pelas organizações.

A implementação eficaz da Comunicação Estratégica nas organizações é frequentemente obstruída por uma série de desafios complexos e

interconectados. Um dos principais desafios é a gestão da diversidade cultural e linguística dentro e fora da organização. À medida que as empresas se tornam cada vez mais globais, a Comunicação Estratégica precisa considerar as nuances culturais que afetam a interpretação das mensagens. O que é eficaz em um contexto cultural pode não funcionar da mesma forma em outro, e a falha em reconhecimento e respeito dessas diferenças pode levar a mal-entendidos e erros de comunicação.

Outro desafio é a gestão da comunicação em um ambiente digital em constante evolução. A ascensão das mídias sociais e a supervisão das plataformas de comunicação online realizaram um ambiente complexo onde as informações se espalharam rapidamente e podem ser amplamente influenciadas pelo público. A Comunicação Estratégica precisa acompanhar as tendências tecnológicas e desenvolver estratégias ágeis para se adaptar a esse ambiente em constante mudança.

A falta de alinhamento e coordenação interna também representa um desafio significativo, em muitas organizações, diferentes departamentos e equipes podem adotar abordagens de comunicação divergentes, resultando em mensagens conflitantes ou confusas para as partes interessadas.

A Comunicação Estratégica deve trabalhar ativamente para promover uma cultura de comunicação integrada, onde todas as partes da organização estejam alinhadas em relação aos objetivos e mensagens estratégicas.

Outro desafio é a gestão de crises de confiança. Em um mundo onde as informações se espalham rapidamente, as organizações estão mais vulneráveis a crises que podem abalar a confiança das partes interessadas. A Comunicação Estratégica deve conseguir responder rapidamente a essas crises, fornecendo informações precisas, demonstrando transparência e reconstruindo a confiança perdida.

Finalmente, uma demanda crescente por transparência e responsabilidade coloca pressão adicional sobre as organizações. As organizações estão cada vez mais específicas para conhecer os valores, práticas éticas e impacto social das organizações. A Comunicação Estratégica deve auxiliar as organizações a comunicar suas iniciativas de responsabilidade social de forma autêntica e significativa, ao mesmo tempo, em que gerencia as expectativas do público.

A implementação bem-sucedida da Comunicação Estratégica enfrentou desafios relacionados à diversidade cultural, ao ambiente digital em constante mudança, à melhoria interna, à gestão de crises de confiança e à demanda por transparência e responsabilidade. Superar esses desafios exige uma abordagem estratégica e adaptativa que considere as complexidades do ambiente empresarial contemporâneo.

3.3.2 Como a comunicação estratégica lida com crises e situações de mudança.

A Comunicação Estratégica desempenha um papel fundamental na gestão de crises nas organizações, sendo essencial para minimizar danos à recompensa e restaurar a confiança das partes interessadas. Durante uma crise, uma comunicação eficaz é crucial para fornecer informações precisas e oportunas, demonstrar transparência e gerenciar as expectativas das partes interessadas. A falta de uma estratégia de comunicação adequada pode agravar uma crise e ter consequências para a organização.

Um dos aspectos-chave da gestão de crises é a preparação antecipada. A Comunicação Estratégica desempenha um papel central na identificação e avaliação de crises potenciais, permitindo que a organização adote medidas preventivas e desenvolva planos de contingência. A prevenção e a preparação são essenciais por poderem ajudar a evitar que uma crise ocorra ou minimizar o impacto que ocorre (Ruão, 2016).

A comunicação durante uma crise deve ser ágil e adaptável. As redes sociais e as mídias digitais promoveram a propagação de informações mais rápida do que nunca, e a Comunicação Estratégica deve conseguir acompanhar esse ritmo. Estratégias de comunicação em tempo real, que incluem o uso eficaz das mídias sociais, são essenciais para responder rapidamente a uma crise e evitar que informações errôneas sejam espalhadas (Curvello, 2018).

Além disso, a Comunicação Estratégica desempenha um papel importante na gestão da incerteza durante uma crise. Durante crises, é comum que as informações sejam incompletas ou ambíguas. Nesse contexto, a comunicação precisa ser honesta sobre a incerteza, ao mesmo tempo, em que fornece informações claras sobre as ações que estão sendo tomadas para

resolver uma crise. A falta de transparência pode minar a confiança do público e piorar a situação (González-Herrero & Pratt, 2015).

Além da gestão de crises, a Comunicação Estratégica desempenha um papel crucial na gestão de situações de mudança organizacional. Durante os períodos de mudança, a comunicação eficaz é necessária para garantir que os colaboradores compreendam a razão da mudança, se alinhem com os objetivos e se engajem no processo de maneira construtiva. A resistência à mudança é comum, e a comunicação estratégica desempenha um papel fundamental na superação desses obstáculos (Silva e Mancuzo, 2014).

Em suma, a Comunicação Estratégica desempenha um papel crucial na gestão de crises e situações de mudança nas organizações. Sua capacidade de preparação, agilidade, gestão da incerteza e envolvimento das partes interessadas é fundamental para a resiliência e o sucesso da organização em tempos difíceis.

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada para esta revisão bibliográfica sobre a Comunicação Estratégica, realizada no período de 2018 a 2023, baseia-se em uma abordagem qualitativa. A escolha desta abordagem se justifica pela natureza exploratória do estudo, cujo objetivo é aprofundar a compreensão da temática e analisar as diferentes perspectivas e abordagens presentes na literatura acadêmica e nos periódicos disponíveis na internet.

A metodologia empregada neste artigo científico foi uma revisão bibliográfica de natureza sistemática. Nesse enfoque, destacamos os seguintes aspectos: classificação em relação aos objetivos da pesquisa (exploratória-descritiva), classificação quanto à natureza da pesquisa (abordagem qualitativa), classificação em relação à técnica de obtenção de dados (levantamento bibliográfico) e classificação quanto à técnica de análise de dados (análise de conteúdo).

A categorização em relação aos objetivos da pesquisa foi de caráter exploratório-descritivo. Através dessa abordagem, buscou-se explorar as diversas interações entre a matemática e a contabilidade de custos, bem como

descrever os métodos e técnicas aplicadas na tomada de decisão nesse contexto (Lakatos, 2017).

Seguindo a perspectiva de Sellitz *et al.* (1965), os estudos de natureza exploratória têm como propósito descobrir ideias e intuições, com o intuito de adquirir uma maior familiaridade com o específico pesquisado. Da mesma forma, Gil (1999) argumenta que a pesquisa exploratória visa principalmente desenvolver, elucidar e aprimorar conceitos e ideias, com o intuito de formular problemas mais precisos ou hipóteses investigáveis para futuras pesquisas.

Em relação à natureza da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa. Essa decisão viabilizou uma compreensão mais aprofundada das redes entre a matemática e a contabilidade de custos, por meio da análise e interpretação de conceitos, teorias e práticas encontradas na literatura. Uma pesquisa qualitativa proporcionou uma visão enriquecedora e contextualizada sobre o tema em análise (Triviños, 1987).

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica. Essa estratégia implica na busca sistemática e criteriosa de artigos, periódicos e obras pertinentes ao assunto em questão. Foram consultadas bases de dados acadêmicos, bibliotecas digitais e outras fontes online para obter fontes relevantes e atualizadas. A pesquisa bibliográfica permitiu a exploração de um amplo espectro de estudos que desenvolvem para a compreensão do tema proposto (Gil, 1999).

A técnica empregada para a análise dos dados foi à análise de conteúdo. Essa abordagem envolve a organização e interpretação dos dados obtidos na revisão documental. Os conceitos, métodos e resultados encontrados nos estudos foram categorizados e detalhados com o propósito de identificar padrões, tendências e lacunas no conhecimento existente sobre a relação entre a matemática e a contabilidade de custos na tomada de decisão (Lakatos, 2017).

A recolha de dados iniciou com a definição de critérios de pesquisa, incluindo palavras-chave relacionadas com a Comunicação Estratégica, como Comunicação Estratégica nas Organizações, Gestão da Comunicação, Reputação Corporativa, Comunicação em situações de crise e outras questões pertinentes à área. Essas palavras-chave foram utilizadas em bases de dados acadêmicos, repositórios de pesquisa, sites de universidades e instituições

especializadas, bem como em motores de pesquisa acadêmica, como Google Scholar.

A seleção de fontes confiáveis foi uma etapa crucial no processo de coleta de dados. Foram priorizados periódicos acadêmicos revisados por pares, livros de autores reconhecidos na área de Comunicação Estratégica e documentos de instituições renomadas. A busca por fontes foi baseada em forma sistemática e crítica, considerando a relevância dos materiais para os tópicos específicos nesta revisão.

Além disso, uma coleta de dados incluiu uma análise de estudos de caso apresentados na literatura. Os estudos de caso são valiosos para ilustrar as práticas e os desafios da Comunicação Estratégica em contextos reais. Através da análise de estudos de caso, foi possível enriquecer uma revisão bibliográfica com exemplos concretos de como as organizações aplicam estratégias de comunicação em situações específicas, como crises ou processos de mudança (Yin, 2018).

A análise dos dados encontrados envolveu a identificação e revisão crítica de estudos e artigos relacionados à Comunicação Estratégica. Uma seleção de materiais considerou sua relevância para os tópicos específicos abordados nesta revisão, bem como sua contribuição para a compreensão do tema. Foram utilizadas indicações relevantes ao longo do texto para fundamentar as análises e argumentações apresentadas.

É importante ressaltar que, devido à natureza da revisão bibliográfica, não foram utilizadas técnicas de coleta de dados tradicionais, como entrevistas ou questionários. Em vez disso, uma coleta de dados concentra-se na pesquisa e análise de fontes documentais disponíveis na internet, garantindo uma abordagem ampla e abrangente para a compreensão da Comunicação Estratégica nas organizações.

5 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Uma seleção da amostra de organizações ou casos de estudo desempenha um papel crucial em qualquer pesquisa, inclusive em uma revisão bibliográfica. Neste estudo, que se concentra na Comunicação Estratégica em

organizações multinacionais no período de 2018 a 2023, a seleção da amostra se baseia em critérios específicos para garantir a relevância e a representatividade dos casos analisados.

Primeiramente, as organizações escolhidas para análise foram aquelas extremamente consideradas no cenário global e com uma presença significativa nos meios de comunicação e literatura acadêmica. Empresas como a Apple Inc., a Microsoft Corporation e a Coca-Cola Company foram selecionadas devido à sua notoriedade e ao fato de serem frequentemente citadas em estudos e pesquisas relacionadas à Comunicação Estratégica (Duarte & De Araújo, 2017).

Além disso, a disponibilidade de informações e dados relevantes sobre as estratégias de comunicação dessas organizações. Partimos de Delduque (2017), sobre a acessibilidade a fontes documentais, como relatórios anuais, comunicados de imprensa, artigos acadêmicos e materiais de divulgação, esse somatório foi um fator determinante na escolha das organizações a serem incluídas na revisão.

Outro destaque importante foi à diversidade geográfica e setorial das organizações selecionadas. Buscou-se incluir empresas de diferentes regiões do mundo e setores variados, como tecnologia, alimentos e bebidas, e software, segundo o que diz Marchiori (2019), a fim de obter uma visão abrangente da aplicação da Comunicação Estratégica em contextos diversos.

Para garantir a validade e a confiabilidade da revisão, foram adotadas práticas rigorosas de busca e seleção de fontes. A pesquisa foi realizada em bases de dados acadêmicos respeitadas, como Scopus e Web of Science, sendo utilizadas palavras-chave específicas relacionadas à Comunicação Estratégica e às empresas-alvo. Além disso, foram consideradas apenas fontes de alta qualidade e revisadas por pares.

Em resumo, uma seleção da amostra de organizações ou casos de estudo nesta revisão bibliográfica foi realizada com base em critérios que visaram garantir a relevância, representatividade e disponibilidade de informações sobre as organizações multinacionais de renome no contexto da Comunicação Estratégica.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS RELACIONADOS À PERCEPÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.

A percepção das organizações sobre a importância da Comunicação Estratégica tem sido objeto de interesse crescente tanto na literatura acadêmica quanto, na prática, empresarial. Empresas multinacionais famosas, como a Apple Inc., a Nike Inc. e a Coca-Cola Company, desempenham um papel significativo na moldagem dessa percepção por meio de suas estratégias de comunicação.

A Apple Inc., por exemplo, é extremamente reconhecida por sua abordagem inovadora à Comunicação Estratégica. A empresa não se concentra apenas na qualidade de seus produtos, mas também na narrativa que os envolve.

A percepção da marca Apple como líder em inovação e design é cuidadosamente cultivada por meio de campanhas publicitárias e eventos de lançamento de produtos que geram entusiasmo e expectativa. A estratégia da Apple ilustra como a Comunicação Estratégica pode ser usada para criar uma imagem de marca sólida e influenciar positivamente a percepção dos funcionários (Oliveira, 2018).

Outro exemplo notável é a Microsoft Corporation, que passou por uma transformação significativa em sua estratégia de comunicação nos últimos anos. A empresa tem a importância de comunicar sua mudança de foco de produtos para serviços e nuvem (*cloud*), uma transição que desenvolve uma comunicação estratégica sólida para garantir que os stakeholders entendam e apoiem a nova direção estratégica. A percepção da Microsoft sobre a necessidade de uma comunicação estratégica eficaz é evidente em sua abordagem proativa à gestão da mudança (Marchiori, 2019).

A Nike Inc. é outro exemplo notável de como a Comunicação Estratégica pode impactar a percepção das organizações. A empresa não se concentra apenas em promover seus produtos esportivos, mas também em defender causas relevantes, sociais e culturais, como a igualdade de gênero e a diversidade. Essa abordagem não apenas ressoa com os valores de muitos consumidores, mas também reforça a imagem da Nike como uma empresa

comprometida com questões importantes. Isso demonstra como a Comunicação Estratégica pode ser utilizada para construir uma confiança corporativa sólida e alinhar a organização com as expectativas da sociedade (Oliveira e Paula, 2019).

A Coca-Cola *Company*, por sua vez, é um exemplo de como a Comunicação Estratégica pode ser usada para gerenciar crises e preservar a confiança da empresa. Ao longo de sua história, a empresa enfrentou desafios relacionados à saúde e à obesidade, bem como às questões ambientais relacionadas ao uso de plástico. No entanto, a Coca-Cola investe em campanhas de comunicação que destacam os seus esforços para promover escolhas saudáveis e sustentáveis, ao mesmo tempo, em que mantém uma mensagem positiva e otimista em relação à marca. Isso demonstra como a Comunicação Estratégica pode ser uma ferramenta poderosa para lidar com questões controversas e proteger a confiança da empresa (Santos e Ribeiro, 2023).

Empresas como a Apple, Nike e Coca-Cola ilustram de maneira convincente como a Comunicação Estratégica desempenha um papel fundamental na formação da percepção das organizações. Seja por meio da criação de uma imagem de marca distintiva, do alinhamento com causas sociais ou da gestão de crises, essas empresas demonstram a importância de uma estratégia de comunicação sólida para o sucesso nos mercados globais.

5.2 DISCUSSÃO CRÍTICA DOS DESAFIOS IDENTIFICADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.

A implementação eficaz da Comunicação Estratégica nas organizações é uma tarefa complexa que enfrenta uma série de desafios importantes. Um dos desafios críticos reside na gestão da diversidade cultural e linguística, especialmente em organizações multinacionais. A estratégia de comunicação precisa considerar as nuances culturais que afetam a interpretação das mensagens e garantir que as mensagens sejam adaptadas para respeito às diferentes sensibilidades culturais (Reis *et al.*, 2018).

A falta de alinhamento e coordenação interna representa um desafio persistente, Argenti (2018). Em muitas organizações, diferentes departamentos e equipes adotam abordagens de comunicação divergentes, o que pode resultar em mensagens conflitantes ou confusas para as partes interessadas. A

Comunicação Estratégica deve promover uma cultura de comunicação integrada, garantindo que todas as partes da organização estejam alinhadas em relação aos objetivos e mensagens estratégicas (Ruggiero, 2012).

A gestão de crises de confiança é outro desafio crítico enfrentado pelas organizações na implementação da Comunicação Estratégica. O aconselhamento de uma organização pode ser rapidamente prejudicado em um ambiente de mídia social, e a comunicação estratégica deve ser ágil e eficaz na resposta a crises. Isso requer um planejamento cuidadoso e estratégias específicas para lidar com situações de crise (Reis *et al.*, 2018).

Finalmente, a crescente demanda por transparência e responsabilidade apresenta um desafio adicional. Os stakeholders estão cada vez mais específicos para conhecer os valores, práticas éticas e impacto social das organizações. A Comunicação Estratégica deve auxiliar as organizações a comunicar suas iniciativas de responsabilidade social de forma autêntica e significativa, ao mesmo tempo, em que gerencia as expectativas do público Marín (2017).

Em resumo, a implementação da Comunicação Estratégica enfrenta desafios relacionados à diversidade cultural, ao ambiente digital em constante mudança, à coordenação interna, à gestão de crises de confiança e à demanda por transparência e responsabilidade. Superar esses desafios exige uma abordagem estratégica e adaptativa que considere as complexidades do ambiente empresarial contemporâneo.

5.3 PRÁTICAS EFETIVAS DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A implementação bem-sucedida da Comunicação Estratégica em organizações exige a adoção de práticas efetivas que considerem como complexidades do ambiente empresarial contemporâneo. Para isso, é crucial considerar a comunicação como uma disciplina estratégica que vai além da simples transmissão de mensagens, envolvendo estratégias cuidadosamente planejadas e adaptáveis.

Uma prática eficaz de Comunicação Estratégica é a integração de todos os aspectos da comunicação, tanto interna quanto externa, Argenti (2018). Isso implica em alinhar a comunicação corporativa com a estratégia organizacional e

garantir que todos os departamentos e equipes estejam alinhados em relação às mensagens e objetivos estratégicos. Essa abordagem integrada contribui para uma comunicação coesa e eficaz.

A comunicação estratégica está além da organização ao atravessar e conformar as ações ao nível individual e, portanto, socialmente. Assim, “a comunicação é entendida como uma dimensão da estratégia na medida em que medeia as relações que a instituem e, recursivamente, a estratégia é compreendida como disposições estruturadas que conformam as interações entre os sujeitos (a comunicação)”. (Lima, 2014, p. 364).

A personalização da comunicação é outra prática eficaz que ganha destaque na era digital. As organizações utilizam cada vez mais dados e análises para compreender as necessidades e preferências individuais das partes interessadas. A capacidade de adaptar mensagens conforme as características e interesses específicos de diferentes públicos torna a comunicação mais relevante e impactante (Marín, 2017).

A gestão proativa de crises é uma prática crítica da Comunicação Estratégica, as organizações devem estar preparadas para enfrentar situações de crise, incluindo a identificação de crises potenciais, o desenvolvimento de planos de contingência e a capacidade de comunicar eficazmente durante momentos de crise. Uma resposta rápida e eficiente pode minimizar o impacto negativo sobre a orientação da organização (Marchiori, 2019).

A prática da mensuração de resultados, como descrita no trecho, desempenha um papel fundamental na área da comunicação, especialmente na comunicação organizacional, esta não se limita apenas a quantificar e contabilizar o impacto das atividades de comunicação, mas envolve um processo contínuo que começa no planejamento e se estende ao acompanhamento das ações em execução. Isso significa que a mensuração não é uma etapa isolada, mas sim um elemento integrado ao ciclo de comunicação, permitindo correções necessárias e a avaliação dos resultados almejados. Esse enfoque permanente na mensuração contribui para uma comunicação mais estratégica e eficaz (Nassar, 2018).

A mensuração de resultados em comunicação não se limita à simples coleta de métricas ou números, mas também envolve a análise crítica dos dados levantados. Isso é crucial para a tomada de decisões informadas. Ao examinar

os resultados da comunicação, as organizações podem entender melhor o papel da comunicação em seu contexto, avaliar a eficácia e eficiência das ações, identificar fatores ambientais que influenciam a comunicação e, assim, ajustar sua estratégia segundo as necessidades e objetivos. A análise dos dados torna a mensuração uma ferramenta estratégica, permitindo que a comunicação se torne mais adaptativa e orientada por percepções (Ulmer *et al.*, 2007).

Além disso, a crescente importância da mensuração de resultados em comunicação reflete a evolução do campo e as mudanças no ambiente empresarial. A globalização, as inovações tecnológicas e a crescente influência do público tornaram a comunicação organizacional mais crucial do que nunca. Como resultado, a mensuração de resultados se tornou um meio vital para demonstrar o valor econômico da comunicação corporativa, algo fundamental em um mundo onde os processos de gestão são voltados para a demonstração de valor. Entretanto, a mensuração de resultados em comunicação é um componente estratégico que não apenas quantifica o desempenho, mas também fornece opiniões para aprimorar a comunicação e agregar valor às organizações (Oliveira, 2023).

Por fim, a construção de narrativas autênticas e transparentes é uma prática que ganha destaque, as organizações estão apoiando a importância de contar histórias que refletem seus valores e missão honestamente. A conveniência na comunicação é fundamental para construir a confiança das partes interessadas (Delduque, 2017).

Em resumo, uma Comunicação Estratégica eficaz requer integrar todas as formas de comunicação, personalização das mensagens, gestão proativa de crises, mensuração de resultados e construção de narrativas autênticas. Essas práticas não apenas fortalecem a imagem e a proteção da organização, mas também são recomendadas para o alcance de seus objetivos estratégicos.

5.4 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação interna desempenha um papel essencial nas organizações contemporâneas, embora muitas vezes o foco dos profissionais de comunicação tenha mais propósito para os públicos externos. No entanto, é imperativo reconhecer que os colaboradores desempenham um papel

fundamental no sucesso de uma organização, pois não são apenas mais um público, mas sim parte integrante da própria estrutura organizacional (Chiavenato, 2021).

A comunicação interna e a comunicação externa se diferenciam principalmente em seu público-alvo. Enquanto a comunicação interna visa os colaboradores internos, a comunicação externa concentra-se em manter uma imagem positiva da empresa perante seus clientes, fornecedores e outros públicos externos (Curvello, 2018).

A comunicação externa desempenha um papel crucial na construção e manutenção da marca e identidade da organização no mercado, estabelecendo conexões com outras organizações e clientes. Ambas as categorias de comunicação organizacional, embora distintas em seus alvos, apresentam o objetivo de contribuir para o sucesso empresarial (Olmedo, 2020).

Para uma organização operar eficazmente e alcance seus objetivos de mercado, é essencial que todos os colaboradores compreendam o funcionamento da organização, bem como suas metas e objetivos. No entanto, é importante reconhecer que um ambiente interno fechado pode limitar a capacidade de inovação e aplicação de abordagens criativas para resolver desafios, uma vez que os colaboradores podem se tornar descontraídos centrados na organização (Ruão, 2016).

Uma comunicação interna envolvente é incompatível com uma comunicação eficaz. A colaboração entre a organização e seus colaboradores desempenha um papel crucial na capacidade dos profissionais de comunicação de executar suas funções de maneira eficaz. A confiança e o respeito mútuo no ambiente interno são fundamentais para que esses valores também sejam transmitidos ao público externo (Gonçalves *et al.*, 2020).

A comunicação interna é direcionada a todos os colaboradores, independentemente de sua posição ou função, enquanto a comunicação externa se concentra nos públicos externos à organização, embora interajam com ela, A gestão de problemas internos de comunicação é vital para evitar que esses problemas sejam percebidos pelo público externo. Portanto, é crucial manter os colaboradores bem informados e alinhados com a missão, visão, valores e objetivos da organização (Nassar, 2018).

Como a comunicação interna depende do tamanho e da estrutura da organização. Em organizações menores, a comunicação pode ser mais informal e frequente, enquanto em organizações maiores tende a ser mais formal e funcional. Profissionais de elaboração de planos de ação de comunicação que consideram o público interno como parte essencial, permitindo que os colaboradores compreendam e sigam as melhores práticas e políticas organizacionais (Madureira, 2023).

A comunicação organizacional pode ser categorizada em comunicação formal e informal. Na comunicação formal, os objetivos da organização são seguidos segundo as diretrizes da estrutura organizacional, conforme refletido no organograma. A comunicação informal, por outro lado, não é ajustada pela organização, mas emerge das camadas entre os colaboradores e se desenvolve ao longo do tempo (Ledingham & Bruning, 2010).

A comunicação informal possui vantagens, como a velocidade com que a informação é transmitida e a participação de todos os colaboradores, o que pode promover motivação e integração no ambiente de trabalho, a comunicação interna desempenha um papel crucial nas organizações, garantindo que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos e valores da organização. Essa comunicação eficaz internamente é fundamental para manter uma boa comunicação externa e construir uma imagem positiva da empresa no mercado (Kumar e Rajan, 2018).

A interação entre essas duas esferas de comunicação é essencial para o sucesso organizacional. Portanto, é fundamental que os profissionais de comunicação considerem tanto os públicos internos quanto os externos ao planejar e executar estratégias de comunicação.

A comunicação interna desempenha um papel vital nas organizações contemporâneas, por ser o alicerce que sustenta o funcionamento eficaz de uma equipe de colaboradores altamente capacitados e motivados. Mesmo com equipes bem transmitidas, é fundamental manter uma comunicação eficiente entre todos os membros das equipes, líderes e gestores, garantindo que os colaboradores tenham conhecimento detalhado sobre os desenvolvimentos internos e externos da empresa. A disseminação de informações relevantes, como mudanças na estrutura organizacional, políticas organizacionais, procedimentos, produtos, concorrência e tendências de mercado. Para isso, é

imperativo que a organização invista em canais de comunicação eficazes, como manuais de acolhimento, manuais de comunicação, reuniões regulares, e-mails (Kapferer, 2018).

A ausência ou inadequação da comunicação interna pode acarretar diversos problemas na organização, como desalinhamento entre colaboradores e a empresa, baixa produtividade, aumento de erros e retrabalho, perda de oportunidades e insatisfação entre os colaboradores. Resultando na falta de conhecimento dos colaboradores sobre a empresa em que trabalham, incluindo sua missão, valores, objetivos, estratégias organizacionais e resultados esperados. Essa deficiência de comunicação impacta níveis a eficácia da equipe e a coesão organizacional (Gudykunst e Kim, 2013).

Por outro lado, a melhoria eficaz da comunicação interna é benéfica significativos para o sucesso do longo prazo da organização. Uma estratégia de comunicação bem definida alinha os objetivos da empresa com as expectativas dos colaboradores, garantindo que todos trabalhem na direção aos mesmos objetivos e metas. Além disso, promove um ambiente organizacional saudável, onde os colaboradores se sentem mais motivados e integrados à empresa, favorecendo o relacionamento interpessoal e conflitos (Gupta e Jain, 2010).

Uma comunicação interna eficiente também capacita as equipes a trabalharem de maneira mais eficiente, produtiva e eficaz, auxiliando, ainda segundo o autor, a identificar problemas em estágios iniciais, antes que se tornem crises maiores, contribuindo para a tomada de decisões mais rápidas e assertivas por parte dos líderes e gestores (Jungessantana, 2023)

Para que esses benefícios se materializem plenamente, é crucial que a comunicação interna seja contínua e interativa, utilizando diversos canais e suportes de comunicação. Para Gray (2016), a promoção da troca de informações, opiniões e ideias entre os colaboradores é fundamental para fortalecer o comprometimento da equipe com a organização. Quando os colaboradores se sentem respeitados e valorizados, sua motivação é ampliada, o que contribui ainda mais para o crescimento e o sucesso da empresa.

Para melhorar esses benefícios, a organização deve considerar e valorizar a comunicação interna como uma estratégia organizacional de grande relevância. Isso implica em considerar uma prioridade estratégica, não apenas um procedimento formal ou secundário (Fombrun, 2016).

É essencial, que uma empresa invista em recursos e tecnologias para garantir que a comunicação interna seja eficaz e abrangente, desde a divulgação de informações básicas até a promoção de um diálogo aberto e honesto entre equipes e lideranças

Em suma, a comunicação interna desempenha um papel crítico no sucesso de uma organização. Ela não apenas mantém os colaboradores informados, mas também promove um ambiente de trabalho saudável, alinhamento de objetivos e melhoria da imagem da empresa. Portanto, as organizações devem priorizar e investir em estratégias de comunicação interna eficazes para colher os consideráveis benefícios que essa prática oferece.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa pesquisa proporcionou uma exploração minuciosa e abrangente da Comunicação Estratégica nas organizações, delineando suas diversas dimensões e destacando os desafios inerentes a esse campo. Aprofundamos nossa compreensão de que a Comunicação Estratégica é um elemento crítico para o sucesso de organizações em diversos contextos, independentemente de seu porte, setor de atuação ou escopo global.

Ao longo desta investigação, reiteramos que a Comunicação Estratégica transcende a mera transmissão de informações, consolidando-se como uma disciplina estratégica que permeia todos os aspectos das operações organizacionais. Analisando a evolução da Comunicação Estratégica, destacou-se sua trajetória desde uma abordagem predominantemente tática até sua posição central nas estratégias organizacionais. Constatamos que, no cenário empresarial contemporâneo, as organizações reconhecem a necessidade premente de adotar uma abordagem estratégica na construção de relacionamentos sólidos com seus associados, enfatizando a importância crescente desse campo.

Na discussão sobre a relação entre Comunicação Estratégica e a Missão, Visão e Valores das Organizações, enfatizamos a relevância do alinhamento entre a Comunicação Estratégica e a identidade institucional. Este alinhamento não apenas fortalece a marca, mas também serve como alicerce sólido para a

construção e manutenção da confiança corporativa, como ilustrado pelos casos de organizações de sucesso envolvidas em nossa análise.

Exploramos a importância da Comunicação Estratégica nas organizações e sua influência na imagem e patrocínio corporativo, bem como sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, abordamos criticamente os desafios enfrentados pelas organizações, incluindo a gestão de crises e situações de mudança. Ficou evidente que a Comunicação Estratégica desempenha um papel vital na construção e manutenção da negociação corporativa e desempenha um papel essencial na gestão eficaz de crises e mudanças organizacionais.

No que se refere à metodologia, delineamos nossa abordagem metodológica, enfatizando a importância da seleção criteriosa de fontes confiáveis e a análise de estudos de caso como métodos valiosos de coleta de dados. Essa metodologia robusta nos permitiu conduzir uma análise abrangente e fundamentada por evidências, aprimorando nossa compreensão sobre a Comunicação Estratégica nas organizações.

Em suma, nossa pesquisa reforça a ideia de que a Comunicação Estratégica é uma pedra angular da gestão organizacional contemporânea. Ela não apenas molda a imagem e a confiança de uma organização, mas também desempenha um papel crítico na realização de seus objetivos estratégicos. O sucesso da Comunicação Estratégica requer uma abordagem integrada, personalizada e adaptativa que considere as complexidades do ambiente empresarial moderno. Em última análise, a Comunicação Estratégica é um alicerce fundamental para a construção e sustentação do sucesso organizacional a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ana Beatriz Chaves. **Os desafios da estratégia de ESG na comunicação empresarial: uma análise de discursos da marca Nubank.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação - Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

ANDRADE, J. **A comunicação organizacional estratégica: uma reflexão aplicada ao transmídia.** In AS Marques, IM Generoso, & IL Oliveira (Eds.),

Pesquisar em contextos de exceção: desafios da comunicação organizacional (pp. 81-94). Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/83595>. Acesso em: 27 ago. 2023.

ARGENTI, PA **Comunicação Corporativa**. Educação McGraw-Hill, 2018.

BAHIA, J. **Introdução à comunicação empresarial**. Mauad Editora Ltda., 2018.

BALTAR, F., & de ARAÚJO, RM **Pesquisa em mídia social**: uma revisão de aplicações em áreas de pesquisa. *Internet futura*, 11(1), 23, 2019.

BAVISTER, A., & BYERS, D... **Corporate reputation**: What do consumers really care about? *Journal of Brand Strategy*, 4(3), 236-246. 2015.

BOTECHIA, J. S.; HIGASHI, R. A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 25–35, 2021. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/490>. Acesso em: 19 dez. 2023.

BROWN, AD, STACEY, P., & NANDHAKUMAR, J. **Dando sentido às narrativas que fazem sentido**. *Relações Humanas*, 59(8), 1035-1062, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/>. Acesso em: 08 nov. 2023.

CAI, Y. e LUO, Y. **Preenchendo lacunas de comunicação intercultural**: Inteligência cultural e implementação de estratégia global. *Revisão de Negócios Internacionais*, 28(6), 101598, 2019.

CAMERON, Esther e GREEN, Mike. **Gerenciamento de mudanças: um guia completo com modelos, ferramentas e técnicas para entender e implementar mudanças nas organizações**. São Paulo: Clio Editora, 2009. 384 p. ISBN 9788578310196.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHOMSKY, N. **Crise civilizatória**. *Outras Palavras*, 2020. Disponível em: https://outraspalavras.net/crise-civilizatoria/chomsky-descreve--grande-batalha-americana/?fbclid=IwAR3DGBSj243BDOLrmngvfzR28mqdfKBysP1w5TT3--_7AEsfpuEVXeXVV5Y. Acesso em: 4 nov. 2023.

COOMBS, WT e HOLLADAY, SJ **O manual de comunicação de crise**. John Wiley e Filhos, 2012.

COOMBS, WT **Protegendo a confiança da organização durante uma crise**: O desenvolvimento e aplicação da teoria da comunicação de crise situacional. *Revisão de negociação corporativa*, 10(3), 163-176, 2007.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas. 2018.

DAVID, FR **Gestão Estratégica: Conceitos e Casos**. Pearson, 2015.

DELDUQUE, Andréa Paula Fernandes. Comunicação interna: a dimensão estratégica do engajamento dos colaboradores para o sucesso da organização. **Revista Naval Psicologia em Destaque**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 5, p. 65-73, 2017.

DOWLING, G. R. **Creating corporate reputations: Identity, image, and performance**. Oxford University Press. Fombrun, C. J. (2016). **Reputation: Realizing value from the corporate image**. Harvard Business School Press. 2001.

DUARTE, R & DE ARAÚJO, F. Os Desafios e Dificuldades na Gestão da Comunicação Organizacional Interna: Um estudo bibliográfico, Article in ID online **REVISTA DE PSICOLOGIA** - setembro 2017.

FOMBRUN, C. J. **Reputação: Perceber valor a partir da imagem corporativa**. Imprensa da Escola de Negócios de Harvard. 2016.

GALBREATH, J., & SHUM, P. **A satisfação e a reputação do cliente medeiam a ligação RSE-FP?** *Jornal de Ética Empresarial*, 111(2), 259-273, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Flávia Aparecida Rodrigues; LIMA, Jéssica Lorraine Silva de Oliveira; PIRES, José Calixto de Souza. Comunicação organizacional: um instrumento de influência no cotidiano das organizações. **Qualia: a ciência em movimento**, Goiânia, v. 2, n. 2, p. 01-25, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://www.revistas.unifan.edu.br/>. Acesso em: 15 out. 2023.

GONZÁLEZ-HERRERO, A., & PRATT, CB **Rumo a uma teoria da crise na comunicação organizacional**. *Pesquisa de Comunicação*, 22(6), 627-646, 2015.

GRAY, E. R. **Corporate social responsibility: A source of employee satisfaction?** *International Journal of Business and Management*, 1(2), 16-19. 2016.

GRUNIG, J. E., & HUNT, T. **Gerenciando relações públicas**. Holt, Rinehart e Winston, 1984.

GUDYKUNST, WB e KIM, YY **Comunicando-se com estranhos: uma abordagem à comunicação intercultural**. McGraw-Hill, 2013.

GUPTA, R. e JAIN, A. **Comunicação estratégica e corporativa**: O caso da Apple Inc. *Jornal Internacional de Gestão de Informação*, 50, 428-434, 2020.

HEATH, RL e O'HAIR, D. **Manual de comunicação de riscos e crises**. Routledge, 2010.

JUNGESSANTANA, A. A.; SILVA, C. R. da; TIMÓTEO, L. C. da S. O.; OLIVEIRA, R. M. de; NARCISO, R. **APRIMORANDO A TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS: O PAPEL DOS DADOS, ANÁLISES DE NEGÓCIOS E NOVAS TECNOLOGIAS**. *Revista Ilustração*, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 75–84, 2023. DOI: 10.46550/ilustracao.v4i2.157. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/157>. Acesso em: 29 out. 2023.

KAPFERER, J. N. **O novo gerenciamento estratégico de marca: insights avançados e pensamento estratégico**. 5. ed. Londres: Kogan Page, 2018.

KELLER, KL e KOTLER, P. **Gestão de Marketing**. Pearson. 2011.

KIM, S. e GRUNIG, JE. **Resolução de problemas e ação comunicativa**: Uma teoria situacional de resolução de problemas e sua abordagem sistêmica para o estudo de relações públicas e gestão da comunicação. *Revisão de Relações Públicas*, 45(1), 101807, 2019.

KOTLER, P. e KELLER, KL. **Gestão de Marketing**. Pearson. 2016.

KUMAR, S. e RAJAN, S. **Comunicação estratégica e gestão de marca**: Insights da Apple Inc. *Jornal de Gestão de Promoção*, 24(4), 545-567, 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª. ed. (revista, atualizada e ampliada). São Paulo: Summus Editorial, 2003, pp.149-189.

KUNSCH, MMK (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Vol. I. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LEDINGHAM, JA e BRUNING, SD. **Gestão de relacionamento em relações públicas**: Dimensões de uma relação organização-público. *Revisão de Relações Públicas*, 24(1), 55-65. 1998.

LEDINGHAM, JA, & BRUNING, SD **Relações públicas como gestão de relacionamento**: Uma abordagem relacional para o estudo e prática de relações públicas. Routledge, 2000.

LIMA, Fábila Pereira. **A dimensão comunicacional da estratégia**: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. Tese (Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Universidade de São Paulo), 406p, 2014.

- MADUREIRA, S. **Comunicação Interna: Uma ferramenta de sucesso nas organizações.** The Trends Hub, Porto, n. 3, 2023. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/5021/2739>. Acesso em: 27 ago. 2023.
- MARCHIORI, Marlene R. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação organizacional. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2019, pp. 293-320.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARÍN, Antonio Lucas. **La comunicación en la empresa y en las organizaciones.** Barcelona: Bosch, 2017.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. **Safari estratégico: um passeio guiado pelas selvas da gestão estratégica.** Educação Pearson, 2005.
- MORGAN, G. **Imagens de Organização.** Publicações Sage, 1986.
- MORSING, M. e SCHULTZ, M. Comunicação de responsabilidade social corporativa: informação das partes interessadas, estratégias de resposta e envolvimento. **Ética Empresarial: Uma Revisão Europeia**, 15(4), 323-338, 2006.
- NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de comunicação organizacional.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2018, pp. 61-75.
- OLIVEIRA, F. N. S. de. **Comunicação das Organizações: um olhar sobre a importância da Comunicação Interna.** Media & Jornalismo, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade.** In: ESTRELLA, Charbelly et alli (orgs.). Desafios da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2019, pp. 13-28.
- OLIVEIRA, M. A. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES** Revista Contemporânea, [S. l.], v. 3, n. 8, p. 11916-11934, 2023. DOI: 10.56083/RCV3N8-109. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/1448>. Acesso em: 30 out. 2023.
- OLMEDO, R. A. **La comunicación en la pos-modernidad: influencia en el sujeto, cam-po y medio.** Iberoamérica social (XIV), p. 157-172, 2020. Disponível em: <https://ibero-americasocial.com/ojs/index.php/IS/article/view/423>. Acesso em: 26 mar. 2023.

PORTO, A. M.; SOUZA, I. da S. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 1915–1929, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i5.9939. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9939>. Acesso em: 30 out. 2023.

REIS, T. A. et al. Endomarketing, leadership and communication: **Reflections in the organization.** *Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 1, p. 128–138, 2018.

RUÃO, T. **A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Orga-nizacional.** Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. 2016.

RUGGIERO, Alberto Piro. **Qualidade na comunicação interna.** São Paulo: Rh, 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3388>. Acesso em 14 nov. 2023.

SANTOS, Helena Sofia; RIBEIRO, Paula Campos. Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura. *Interações: Sociedade e as novas modernidades*, [S. l.], n. 44, p. 53–69, 2023. DOI: 10.31211/interacoes.n44.2023.a2. Disponível em: <https://interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/550>. Acesso em: 18 dez. 2023.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SILVA, K. F.; MANCUZO JÚNIOR, R. **Comunicação interna e sua importância nas organizações: case Petrobras.** *Colloquium Humanarum*, v. 11, n. Especial, Jul–Dez, p. 347–355, 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ULMER, RR, SEEGER, MW e SELLNOW, TL **Comunicação e renovação pós-crise: Ampliando os parâmetros da teoria da comunicação pós-crise.** *Revisão de Relações Públicas*, 33(2), 130-134, 2007.

VAN, Riel, C. B. **Principles of corporate communication.** Prentice-Hall. 1995.

YIN, RK **Pesquisa e aplicações de estudos de caso: Design e métodos.** Publicações Sábias, 2018.

YU, Abraham Sin; SOUSA, Willy Hoppe de. **Tomada de decisão nas organizações.** 2011. Disponível em: <http://flamingo.ipen.br/bitstream/handle/123456789/17376/18199.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 out. 2023.