

A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA DE REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

Valmir Vitor Viana Farias - UFRRJ

Patricia Leite Da Silva - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Resumo

Em um mundo cada vez mais interconectado e dinâmico, a comunicação desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações. Entretanto, muitas vezes, subestimar a importância da comunicação no planejamento estratégico pode levar ao surgimento de lacunas significativas. Desta forma, este artigo propõe apresentar um estudo bibliométrico sobre o planejamento estratégico e comunicação organizacional ao longo dos últimos 30 anos, buscando compreender como os conceitos são abordados e interligados na pesquisa acadêmica. Para esta análise os pesquisadores utilizaram a base de dados da ISI Web of Knowledge (Web of Science), considerada uma fonte confiável de conhecimento acadêmico. O embasamento teórico deste estudo está fundamentado nos princípios do planejamento estratégico e da comunicação organizacional. A metodologia envolveu uma abordagem descritiva exploratória e a revisão bibliográfica detalhada de um conjunto de 414 artigos. Além disso, foi empregado o software VOSviewer para realizar uma análise mais aprofundada dos dados. Ao longo de um período de 30 anos, a pesquisa revelou que o tema do planejamento estratégico e comunicação vem progredindo na literatura acadêmica, bem como se remodelando conforme interesse de pesquisas, no entanto, também destacou a existência de um campo fértil de pesquisa com oportunidades para expansão.

Palavras-chave: Estudo bibliométrico, Planejamento estratégico, Comunicação**Abstract**

In an increasingly interconnected and dynamic world, communication plays a fundamental role in the success of organizations. However, often underestimating the importance of communication in strategic planning can lead to the emergence of significant gaps. Therefore, this article proposes to present a bibliometric study on strategic planning and organizational communication over the past 30 years, aiming to understand how these concepts are addressed and interconnected in academic research. For this analysis, researchers used the ISI Web of Knowledge (Web of Science) database, considered a reliable source of academic knowledge. The theoretical framework of this study is based on the principles of strategic planning and organizational communication. The methodology involved a descriptive exploratory approach and a detailed bibliographic review of a set of 414 articles. Additionally, the VOSviewer software was employed for a more in-depth data analysis. Over a 30-year period, the research revealed that the theme of strategic planning and communication has been progressing in academic literature and evolving according to research interests. However, it also highlighted the existence of a fertile research field with opportunities for expansion.

Keywords: Bibliometric study, Strategic planning, Communication.

A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA DE REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

RESUMO

Em um mundo cada vez mais interconectado e dinâmico, a comunicação desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações. Entretanto, muitas vezes, subestimar a importância da comunicação no planejamento estratégico pode levar ao surgimento de lacunas significativas. Desta forma, este artigo propõe apresentar um estudo bibliométrico sobre o planejamento estratégico e comunicação organizacional ao longo dos últimos 30 anos, buscando compreender como os conceitos são abordados e interligados na pesquisa acadêmica. Para esta análise os pesquisadores utilizaram a base de dados da ISI Web of Knowledge (Web of Science), considerada uma fonte confiável de conhecimento acadêmico. O embasamento teórico deste estudo está fundamentado nos princípios do planejamento estratégico e da comunicação organizacional. A metodologia envolveu uma abordagem descritiva exploratória e a revisão bibliográfica detalhada de um conjunto de 414 artigos. Além disso, foi empregado o software VOSviewer para realizar uma análise mais aprofundada dos dados. Ao longo de um período de 30 anos, a pesquisa revelou que o tema do planejamento estratégico e comunicação vem progredindo na literatura acadêmica, bem como se remodelando conforme interesse de pesquisas, no entanto, também destacou a existência de um campo fértil de pesquisa com oportunidades para expansão.

PALAVRAS-CHAVE: Estudo bibliométrico, Planejamento estratégico, Comunicação.

ABSTRACT

In an increasingly interconnected and dynamic world, communication plays a fundamental role in the success of organizations. However, often underestimating the importance of communication in strategic planning can lead to the emergence of significant gaps. Therefore, this article proposes to present a bibliometric study on strategic planning and organizational communication over the past 30 years, aiming to understand how these concepts are addressed and interconnected in academic research. For this analysis, researchers used the ISI Web of Knowledge (Web of Science) database, considered a reliable source of academic knowledge. The theoretical framework of this study is based on the principles of strategic planning and organizational communication. The methodology involved a descriptive exploratory approach and a detailed bibliographic review of a set of 414 articles. Additionally, the VOSviewer software was employed for a more in-depth data analysis. Over a 30-year period, the research revealed that the theme of strategic planning and communication has been progressing in academic literature and evolving according to research interests. However, it also highlighted the existence of a fertile research field with opportunities for expansion.

KEYWORDS: Bibliometric study, Strategic planning, Communication.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão estratégica tem passado por uma profunda transformação, reconhecendo que a estratégia institucional é um campo em constante evolução. Nesse contexto, a comunicação institucional ganha destaque como um elemento crítico no desenvolvimento e na execução das estratégias institucionais.

Assim, nota-se que um mundo cada vez mais digital e interconectado, as organizações enfrentam desafios únicos no que diz respeito à comunicação, tornando a análise do planejamento estratégico de comunicação uma necessidade imperativa. Uma vez que a comunicação organizacional desempenha um papel multifacetado na gestão estratégica, influenciando a cultura da empresa, o envolvimento dos funcionários, a percepção do mercado e a reputação da marca.

Neste contexto este trabalho propõe uma análise bibliométrica sobre planejamento estratégico e comunicação organizacional ao longo dos últimos 30 anos, com o foco de aprofundar a compreensão de como esse tópico tem sido investigado e discutido na academia ao longo dos anos, além de buscar conhecer as tendências de pesquisas, lacunas e avanços no que tange a relação desses temas quando relacionados.

Desta forma, para realizar esta análise, foi utilizada a base de dados da ISI Web of Knowledge (Web of Science), uma fonte amplamente reconhecida de conhecimento acadêmico. No total foi examinado um conjunto de 414 artigos publicados ao longo de 30 anos, relacionados a planejamento estratégico e comunicação organizacional.

Este estudo oferece uma análise do estado atual da pesquisa nesse campo dinâmico, considerando as rápidas mudanças no ambiente de negócios e as transformações constantes na tecnologia da comunicação. Com *insights* valiosos sobre como a comunicação está intrinsecamente ligada às estratégias empresariais, este trabalho contribui para o desenvolvimento de estratégias de comunicação mais eficazes e adaptáveis, ajudando as organizações a prosperarem em um mundo empresarial em constante evolução.

Assim, este estudo adquire uma relevância ainda maior, pois, ao conduzir uma revisão bibliométrica abrangente dos conceitos de planejamento estratégico e comunicação organizacional utilizados na literatura acadêmica ao longo das últimas três décadas, proporciona ao leitor um mapeamento dos artigos publicados no período que abordam esses conceitos. Isso não somente delinea a evolução das discussões nesses campos, mas também identifica as agendas de pesquisa que estabelecem conexões entre esses temas na produção acadêmica. Portanto, esta análise não apenas contribui para o entendimento aprofundado da interseção entre planejamento estratégico e comunicação organizacional, mas também lança luz sobre as tendências e direções futuras da pesquisa nesse domínio, destacando a sua importância contínua na contemporaneidade.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A integração da comunicação organizacional no contexto do planejamento estratégico de organizações tem se revelado um desafio intrigante no ambiente empresarial contemporâneo. A comunicação eficaz desempenha um papel crítico na disseminação de objetivos estratégicos, na construção de relacionamentos com *stakeholders* e na criação de uma cultura organizacional alinhada com a missão e visão das instituições. No entanto, compreender como essa integração é abordada e estudada na pesquisa acadêmica é um tema complexo e em constante desenvolvimento.

Sendo assim, o problema de pesquisa que motivou esta investigação reside na necessidade de examinar a relação entre comunicação organizacional e planejamento estratégico, com intuito de identificar como esses dois campos interagem e são abordados no contexto acadêmico. Ao fazê-lo, busca-se responder a questão de pesquisa: Qual a relação entre planejamento estratégico e comunicação organizacional no contexto acadêmico ao longo dos anos?

Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo propor uma análise bibliométrica sobre planejamento estratégico e comunicação organizacional ao longo dos últimos 30 anos, visando preencher uma lacuna crítica no conhecimento, uma vez que a compreensão dessa relação pode mapear as tendências e influências teóricas na pesquisa existente, podendo fornecer *insights* substanciais para orientar futuras investigações e contribuir para o desenvolvimento teórico e prático nessa área.

Em última análise, esta pesquisa busca lançar luz sobre a dinâmica complexa entre comunicação organizacional e planejamento estratégico, que é essencial para o sucesso das organizações em um ambiente institucional que evolui constantemente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico é apresentado o suporte teórico deste artigo englobando as bases conceituais a respeito: i) Planejamento estratégico e ii) comunicação organizacional.

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A comunicação estratégica desempenha um papel essencial no âmbito do planejamento estratégico, sendo um elemento central na gestão organizacional. Conforme Oliveira (2018) enfatiza, o planejamento estratégico tem como objetivo principal a definição de metas de longo prazo e as estratégias para alcançá-las. Nesse contexto, a comunicação estratégica desempenha um papel importante ao garantir que essas metas e estratégias sejam compreendidas e internalizadas em toda a organização.

Enquanto o planejamento estratégico tradicional enfatiza a formulação e a execução de planos detalhados, Mintzberg (1991, 2004) argumenta que a estratégia deve ser flexível e adaptável. Assim, a comunicação estratégica desempenha o papel de transmitir de forma clara e consistente os elementos dos cinco Ps, como metas, análises do ambiente, visão de futuro, tendências emergentes e ações táticas. Ela também ajuda a garantir que todos os membros da organização compreendam e estejam alinhados com esses elementos, permitindo a resposta ágil às mudanças do ambiente competitivo, como preconizado por Mintzberg (2004). Dessa forma, a comunicação estratégica é essencial para a aplicação bem-sucedida dos princípios dos 5Ps de Mintzberg (2004) no processo de planejamento estratégico.

Além disso, o planejamento estratégico deve ser holístico, considerando todas as partes e aspectos da organização, bem como o ambiente externo em que ela opera. Isso inclui a análise de oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como a avaliação das forças e fraquezas internas da organização (OLIVEIRA, 2018). A comunicação estratégica desempenha um papel fundamental na divulgação dessas análises e na conscientização de todos os membros da organização sobre o contexto em que estão inseridos.

Neste sentido, Oliveira (2018) também destaca a importância do alinhamento entre as estratégias organizacionais e as ações cotidianas. Ele argumenta que a comunicação estratégica

desempenha um papel central nesse alinhamento, assegurando que todas as áreas e níveis da organização estejam engajados na execução das estratégias de maneira coerente.

Outro ponto relevante é a necessidade de avaliação constante do desempenho organizacional e a capacidade de realizar ajustes quando necessário. A comunicação estratégica desempenha um papel fundamental na disseminação de indicadores-chave de desempenho e no fornecimento de informações sobre desvios em relação ao plano estratégico (MINTZBERG, 2004). Além disso, ela permite que a organização se prepare para cenários futuros alternativos, aumentando sua capacidade de adaptação a mudanças e incertezas no ambiente de negócios.

A comunicação estratégica contribui para o comprometimento e a compreensão das estratégias, criando um ambiente propício para o sucesso na implementação das metas e objetivos estabelecidos (MINTZBERG, 2004). Em resumo, a comunicação estratégica é um elemento-chave no processo de planejamento estratégico, garantindo que a visão e as estratégias da organização sejam compreendidas, compartilhadas e efetivamente executadas.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é um elemento essencial para o sucesso das organizações em um ambiente em constante mutação. No entanto, à medida que a sociedade contemporânea passa por transformações sociais, econômicas e políticas cada vez mais complexas, a natureza e o escopo da comunicação organizacional também evoluem (KUNSCH, 2020).

Tradicionalmente, a comunicação organizacional foi muitas vezes percebida de maneira reducionista e linear, limitando-se a transmissão de mensagens e informações. No entanto, essa visão não abrange a complexidade e a abrangência das práticas comunicacionais contemporâneas (KUNSCH, 2020). A comunicação organizacional é muito mais do que apenas uma ferramenta para transmitir informações; ela é um processo estratégico que influencia a cultura, a reputação e a identidade de uma organização (CASTELLS, 2023).

A sociedade contemporânea está passando por mudanças profundas e rápidas, incluindo avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos *stakeholders*, crises globais, e a crescente conscientização sobre questões sociais e ambientais (CASTELLS, 2023). Essas transformações têm impacto direto nas organizações, exigindo que elas se adaptem e se posicionem de maneira eficaz em um cenário complexo e em constante evolução.

Para enfrentar as novas demandas da sociedade contemporânea, as organizações precisam adotar uma abordagem de comunicação integrada e estratégica. Isso implica em alinhar a comunicação com os objetivos organizacionais, integrando todas as suas formas e canais, e considerando os interesses e expectativas de seus diversos *stakeholders* (KUNSCH, 2020).

A gestão estratégica da comunicação integrada envolve a criação de planos e estratégias que garantam uma comunicação consistente e eficaz em todos os níveis da organização (CASTELLS, 2023). Isso inclui a definição de mensagens-chave, a seleção adequada de canais de comunicação, a gestão de crises, o monitoramento das respostas do público e a adaptação constante às mudanças no ambiente.

A adoção de uma abordagem de comunicação organizacional integrada e estratégica oferece uma série de benefícios às organizações. Ela ajuda a construir relacionamentos mais sólidos com os *stakeholders*, fortalece a reputação da organização, melhora a tomada de decisões, aumenta a eficácia na gestão de crises e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos (KUNSCH, 2020).

A comunicação organizacional integrada e estratégica desempenha um papel fundamental em todas as abordagens genéricas de estratégia delineadas por Whittington (2002) - Clássica, Evolucionária, Processual e Sistêmica. Ela é essencial para garantir a compreensão, implementação e adaptação bem-sucedida das estratégias organizacionais.

Além disso, a gestão estratégica da comunicação é adaptável e flexível o suficiente para atender às necessidades específicas de cada abordagem estratégica, seja ela clássica, evolucionária, processual ou sistêmica (KUNSCH, 2020). Portanto, a integração eficaz da comunicação organizacional na estratégia é fundamental para que as organizações prosperem em um ambiente em constante transformação.

3. MÉTODO DA PESQUISA

2.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O método utilizado para esta pesquisa foi descritivo e exploratório. A pesquisa é bibliográfica propondo-se um estudo bibliométrico e o procedimento de coleta de dados foi realizado na Web of Science. O estudo bibliométrico agrega uma quantidade expressiva de resultados de pesquisas na finalidade de gerar reflexão a respeito das diferenças entre conhecimentos seminais que tratam do mesmo propósito. Estes estudos discorrem sobre uma metodologia transparente e de alto rigor na identificação de textos, na efetuação da apreciação crítica e na sintetização dos estudos relevantes; dado isso, se faz exigência de uma prévia de planejamento e da realização, por meio de protocolo, da documentação (LOPES, FRACOLLI, 2008), sem assemelhar-se à uma revisão literária (ou revisão [bibliográfica] narrativa), no que consiste em sintetizar trabalhos precedentes que tratam sobre a conjuntura problemática a ser considerada na pesquisa (FLICK, 2009).

2.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma de pesquisa ISI Web of Knowledge (Web of Science). Tal plataforma foi escolhida devido alguns fatores como: a base ser suportada por softwares que permitem recuperar uma maior variedade de metadados de interesse da pesquisa, como: resumo, autores, países de origem, ano da publicação, autores, referências citadas. Além de que os processos de busca localizam artigos publicados em outras bases, desde que os seus abstracts estejam indexados na Web of Science.

Inicialmente, em 10 de setembro de 2023, realizou-se uma pesquisa na base de dados abrangendo o período de 1945 a 2023, com o propósito de identificar artigos que incorporassem as expressões "*strategic planning*" ou "*organizational communication*" (planejamento estratégico ou comunicação organizacional) em língua inglesa. Essa abordagem se justifica pela predominância de publicações em inglês na referida base de dados. Para efetuar a pesquisa, utilizou-se o campo denominado "tópico," o qual abrange as ocorrências dos termos em questão nos campos de título, resumo, palavras-chave dos autores e palavras-chave adicionais, geradas pela Web of Science a partir dos títulos originais das obras. Essa primeira pesquisa resultou em um total de 61.968 artigos recuperados. No entanto, considerando o propósito de conduzir um estudo bibliométrico específico sobre a interseção entre planejamento estratégico e comunicação organizacional, uma segunda pesquisa foi conduzida na mesma base de dados, seguindo os mesmos critérios da pesquisa anterior, mas desta vez buscando artigos que contemplassem ambos os conceitos, ou seja, "*strategic planning*" e "*organizational*

communication" (planejamento estratégico e comunicação organizacional). Os resultados apontaram entre os anos de 1993 a 2023, a existência de 414 artigos que atenderam aos critérios estabelecidos na pesquisa da base de dados, delimitando assim a pesquisa no período de 30 anos.

Após a seleção dos 414 artigos que compõem o universo desta pesquisa, procedeu-se à coleta de informações cruciais, abrangendo aspectos como os artigos mais citados, a contribuição de diferentes países para a produção acadêmica, e a evolução temporal da produção relacionada aos temas em análise durante o período considerado. No entanto, a partir deste ponto, a pesquisa contou com o auxílio do software VOSviewer, uma ferramenta gratuita que permite a importação de dados de diversas plataformas, incluindo a Web of Science. Esse software realiza uma mineração dos dados obtidos da plataforma, agilizando a obtenção de variáveis relevantes para a análise. Adicionalmente, o VOSviewer é capaz de construir mapas a partir dos dados importados, conforme os parâmetros definidos pelo pesquisador, empregando técnicas de mapeamento de agrupamento disponibilizadas pela própria ferramenta. Isso proporciona uma representação visual eficaz para a análise dos resultados.

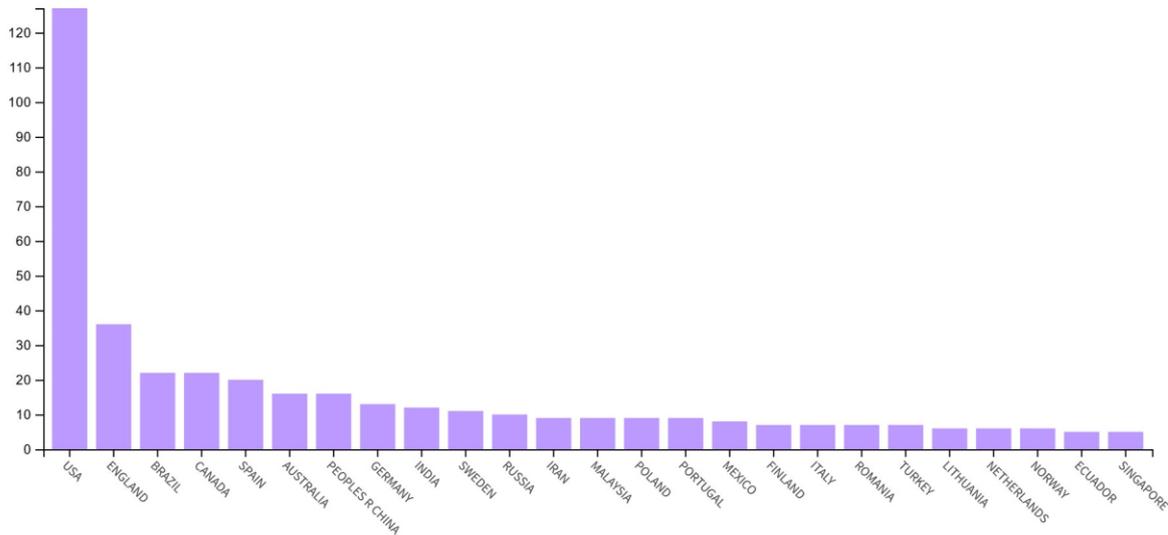
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de dados iniciou-se com a identificação dos países com maior ou menor crescimento na publicação de artigos sobre planejamento estratégico e comunicação organizacional. Os Estados Unidos lideraram com 127 publicações, seguidos pelo Reino Unido com 36 e o Brasil com 22. Em contrapartida, Noruega, Equador e Singapura contribuíram de forma mais limitada.

Esses números destacam o forte interesse e produção acadêmica nos Estados Unidos, refletindo sua maturidade acadêmica e importância estratégica na comunicação organizacional. O Reino Unido também demonstra participação considerável nesse campo, enquanto o Brasil evidencia um crescente envolvimento. Por outro lado, Noruega, Equador e Singapura apresentaram uma presença menos expressiva na pesquisa sobre planejamento estratégico e comunicação organizacional. Essas discrepâncias podem estar relacionadas a diferenças em tamanho populacional, recursos para pesquisa e contextos econômicos e culturais.

O gráfico abaixo (gráfico 1) fornece uma representação visual das contribuições de cada país, destacando as disparidades na produção acadêmica. Essas estatísticas não apenas refletem o atual cenário, mas também apontam para oportunidades de colaboração internacional na busca por soluções abrangentes para desafios organizacionais contemporâneos.

Gráfico 1: Contribuições dos países na produção acadêmica sobre “Planejamento Estratégico” e “Comunicação Organizacional”.



Fonte: Plataforma de pesquisa ISI Web of Knowledge (Web of Science)

Corroborando com o gráfico 1, a tabela abaixo (tabela 1) lista a quantidade de artigos publicado pelo país no decorrer dos 30 anos. Observa-se que os países como Estados Unidos, Reino Unido lideram em termos de produção, refletindo suas economias desenvolvidas e influência global. E que Brasil ocupa o terceiro lugar em publicação na área, mostrando o interesse por esses temas e a evolução da pesquisa no país nos últimos anos, mesmo com atraso em relação a outros, o Brasil ocupa posição de destaque ao contribuir sobre os temas. Por outro lado, nações com menor representação, como Noruega, Equador e Singapura, podem refletir desafios locais. Essa análise promove uma compreensão global dos campos e destaca a necessidade de considerar perspectivas diversas em estratégias de comunicação e organizacionais em um mundo interconectado.

Cabe destacar que, foi apresentado países que tiveram até 5 artigos publicados, todos os outros com publicações abaixo desse número foram excluídas da representação gráfica, seja no gráfico ou na tabela.

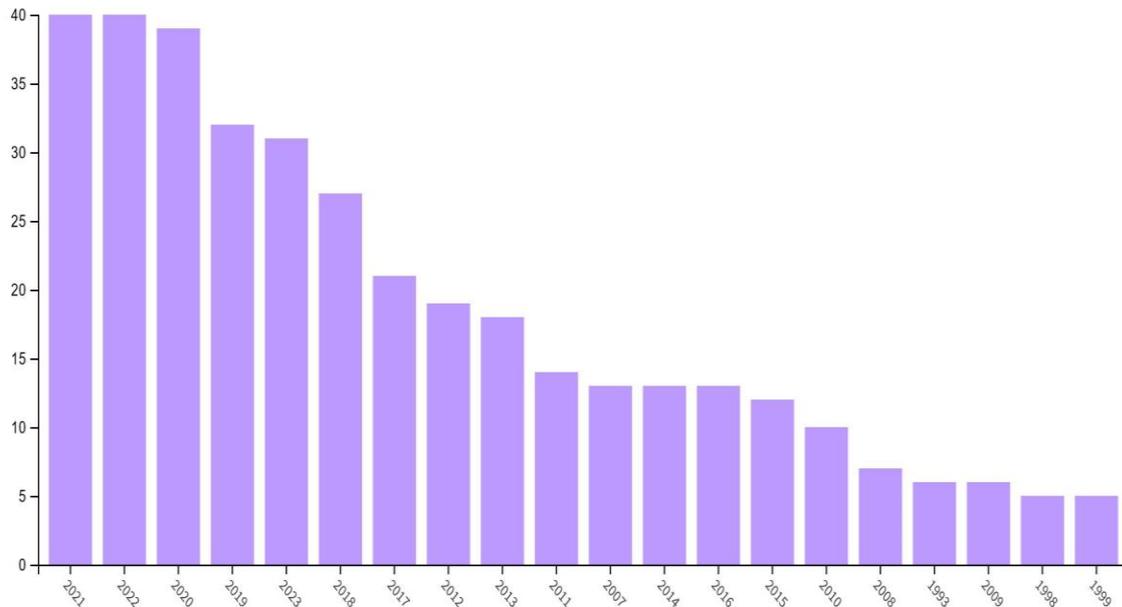
Tabela 1: Contribuições de cada país, destacando as disparidades na produção acadêmica sobre “Planejamento Estratégico” e “Comunicação Organizacional”.

Países/Regiões	Contagem do registro	% de 414
USA	127	30.676
ENGLAND	36	8.696
BRAZIL	22	5.314
CANADA	22	5.314
SPAIN	20	4.831
AUSTRALIA	16	3.865
PEOPLES R CHINA	16	3.865
GERMANY	13	3.140
INDIA	12	2.899
SWEDEN	11	2.657
RUSSIA	10	2.415
IRAN	9	2.174
MALAYSIA	9	2.174
POLAND	9	2.174
PORTUGAL	9	2.174
MEXICO	8	1.932
FINLAND	7	1.691
ITALY	7	1.691
ROMANIA	7	1.691
TURKEY	7	1.691
LITHUANIA	6	1.449
NETHERLANDS	6	1.449
NORWAY	6	1.449
ECUADOR	5	1.208
SINGAPORE	5	1.208

Fonte: Plataforma de pesquisa ISI Web of Knowledge (Web of Science)

O gráfico 2, abaixo, destaca a evidente crescente de publicação dos temas de planejamento estratégico e comunicação organizacional, nota-se que os anos de 2021 e 2022 estão igualmente representados no gráfico, estando 2023 com publicações inferiores, no entanto cabe ressaltar que a data de coleta de dados desta pesquisa foi início de setembro, podendo ainda ocorrer mais publicações na base de dados pesquisa até ao término do ano. Esse crescente aumento das pesquisas nos temas pode ser atribuído a um conjunto de fatores interligados, como a globalização dos mercados e o impacto da tecnologia digital transformaram a dinâmica organizacional, exigindo estratégias ágeis e eficazes de comunicação. Além disso, as mudanças na sociedade, como questões de sustentabilidade e diversidade, colocam as organizações sob um olhar mais rigoroso, tornando a comunicação transparente e responsável essencial (CASTELLS, 2023).

Gráfico 2: Evolução temporal do número de produções acadêmicas sobre “Planejamento Estratégico” e “Comunicação Organizacional”.



Fonte: Plataforma de pesquisa ISI Web of Knowledge (Web of Science)

Ainda analisando a série histórica dos últimos 30 anos, como demonstrado na tabela 2 abaixo, é notável que os temas de planejamento estratégico e comunicação organizacional têm experimentado um aumento significativo em destaque recentemente. Observa-se que em 1999 haviam 5 artigos publicados, em contrapartida 20 anos depois, em 2019, esse número cresceu para 32 artigos publicados, mostrando o crescente interesse de pesquisa na relação dos dois temas. Tal aumento de pesquisas na relação entre os assuntos, pode estar sustentada na premissa que a adoção de uma abordagem de comunicação organizacional integrada e estratégica oferece uma série de benefícios às organizações, ajudando a construir relacionamentos mais sólidos com os *stakeholders*, fortalecendo a reputação da organização, melhorando a tomada de decisões, aumentando a eficácia na gestão de crises e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações (KUNSCH, 2020).

Cabe destacar que, foi apresentado os anos que tiveram até 5 artigos publicados, todos os outros anos com número de publicações abaixo de 5 foram excluídas da representação gráfica, seja no gráfico ou na tabela.

Tabela 2: Números por ano de publicação de produção acadêmica sobre “Planejamento Estratégico” e “Comunicação Organizacional”.

Anos da publicação	Contagem do registro	% de 414
2021	40	9.662
2022	40	9.662
2020	39	9.420
2019	32	7.729
2023	31	7.488
2018	27	6.522
2017	21	5.072
2012	19	4.589
2013	18	4.348
2011	14	3.382
2007	13	3.140
2014	13	3.140
2016	13	3.140
2015	12	2.899
2010	10	2.415
2008	7	1.691
1993	6	1.449
2009	6	1.449
1998	5	1.208
1999	5	1.208
2002	5	1.208
2004	5	1.208

Fonte: Plataforma de pesquisa ISI Web of Knowledge (Web of Science)

Ao se tratar das citações dos artigos encontrados (tabela 3) optou-se por trazer nas representações gráficas apenas os artigos que foram citados mais de 100 vezes, destaca-se a importância das citações nos trabalhos de Reich e Benbasat (2000) e Markus, Majchrzak e Gasser (2002), que acumulam expressivas 577 e 455 citações, respectivamente. Esses artigos se destacam como referências-chave que moldaram o desenvolvimento dessas áreas ao longo das últimas décadas.

No entanto, a fim de apresentar artigos mais recentes, os autores apresentam os três artigos mais citados dos últimos 5 anos, 2019, 2020 e 2021, com 32, 36 e 54 artigos, respectivamente. Esses números reforçam a influência significativa desses estudos na literatura acadêmica e indicam a relevância de suas contribuições para o campo de pesquisa em planejamento estratégico e comunicação organizacional (KUNSCH, 2020). Corroborando com a ideia de que o estudo nas áreas de pesquisa reflete numa integração mais eficaz da comunicação organizacional na estratégia, sendo fundamental para que as organizações prosperem em um ambiente em constante transformação.

Tabela 3: Artigos mais citados que publicaram sobre “Planejamento Estratégico” e “Comunicação Organizacional”.

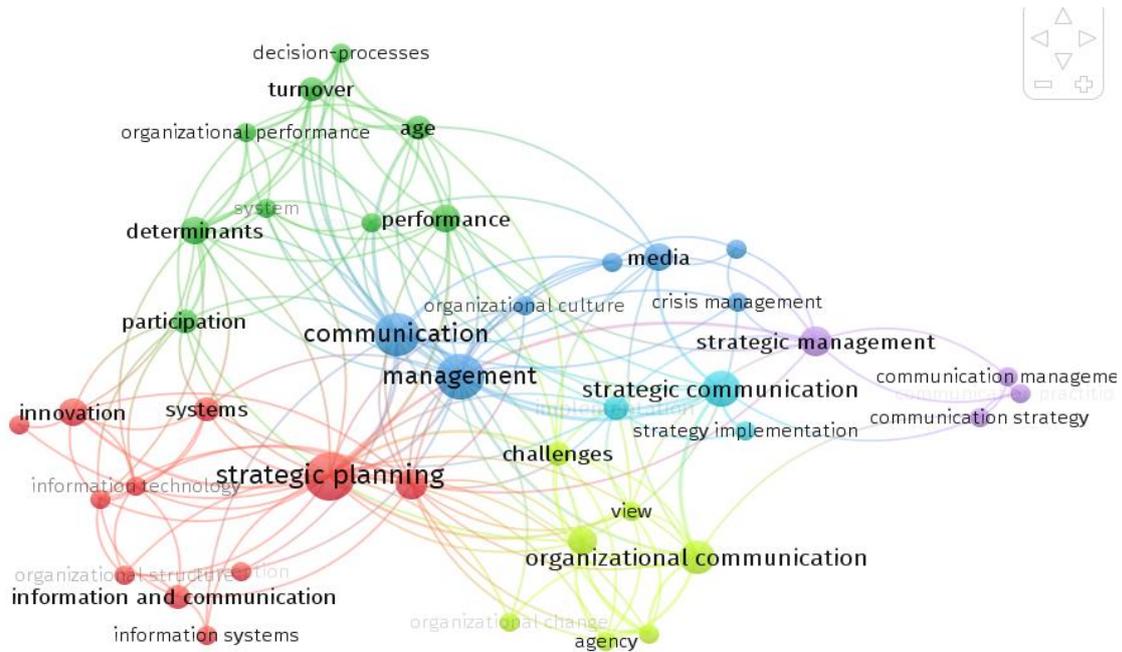
Número	Título do artigo	Autores	Ano de Publicação	Quantas vezes citado
1	Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives	Reich, BH; Benbasat, I	2000	577
2	A design theory for systems that support emergent knowledge processes	Markus, ML; Majchrzak, A; Gasser, L	2002	455
3	Supply chain management integration and implementation: a literature review	Power, D	2005	329
4	Public health program capacity for sustainability: a new framework	Schell, SF; Luke, DA; Schooley, MW; Elliott, MB; Herbers, SH; Mueller, NB; Bunger, AC	2013	293
5	Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership	Kim, S	2002	288
6	Strategic planning as communicative process	Spee, AP; Jarzabkowski, P	2011	153
7	Strategic planning as an integrative device	Ketokivi, M; Castañer, X	2004	146
8	Seizing the moment: The presidential campaigns' use of Twitter during the 2012 electoral cycle	Kreiss, D	2016	145
9	The strategic use of information technology by nonprofit organizations: increasing capacity and untapped potential	Hackler, D; Saxton, GD	2007	138
10	The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions	Bryson, JM; Berry, FS; Yang, KF	2010	128
11	An instrument for assessing the organizational benefits of IS projects	Mirani, R; Lederer, AL	1998	118
12	Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors	Trenerry, B; Chng, S; Wang, Y; Suhaila, ZS; Lim, SS; Lu, HY; Oh, PH	2021	54
13	COVID-19 as a window of opportunity for sustainability transitions? Narratives and communication strategies beyond the pandemic	Bodenheimer, M; Leidenberger, J	2020	36
14	Measuring, mapping and quantifying the effects of trust and informal communication on transboundary collaboration in the Great Lakes fisheries policy network	Song, AM; Temby, O; Kim, D; Cisneros, AS; Hickey, GM	2019	32

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Com o objetivo de aprofundar a compreensão das interconexões entre os tópicos relacionados, ao planejamento estratégico e comunicação organizacional, esta pesquisa realizou uma análise das palavras-chave que ocorreram pelo menos 3 (três) vezes nos resumos dos artigos selecionados. Dessa forma, foram obtidos 253 termos, sendo que os 41 mais relevantes foram utilizados para construir a primeira rede. Durante o processo de construção da rede, observou-se a presença de termos que não se adequavam à análise, como palavras soltas a esta pesquisa, como “*age*”, “*media*”, entre outros que fazem relação a outros assuntos estudados, conforme observa-se na figura 1.

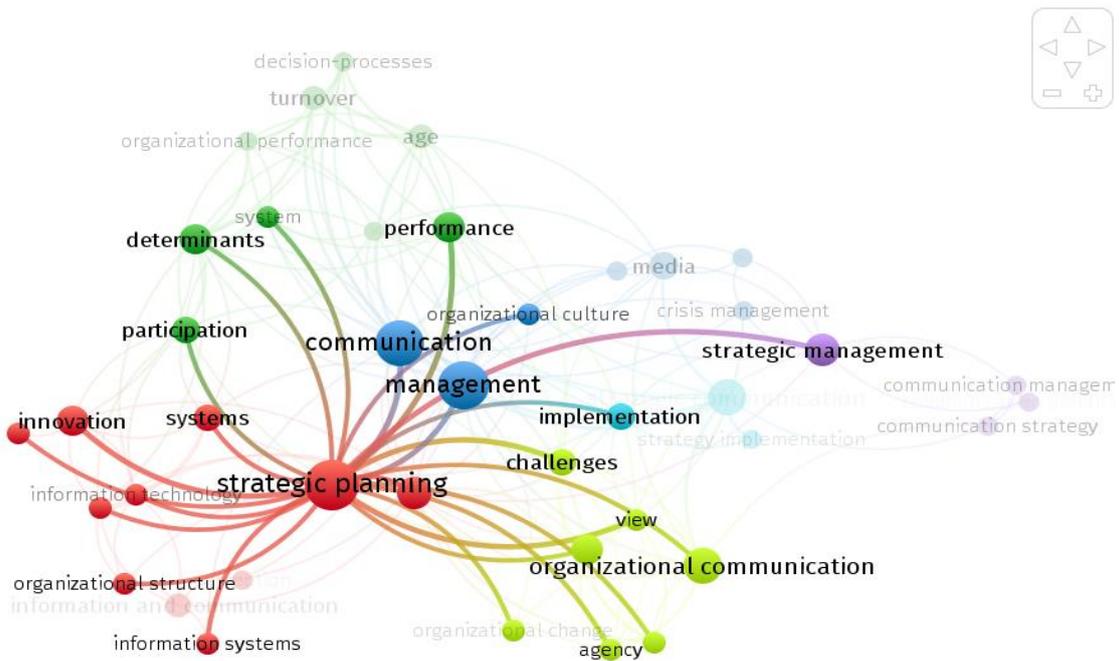
No entanto, ao utilizar o software o usuário pode posicionar o *cursor do mouse* em um *clusters* e verificar suas relações diretas, e assim foi feito, ao posicionar o cursor sobre o *clusters* “strategic planning” observou a interação direta com três clusters distintos. Esses clusters, identificados por cores - vermelho, azul e ciano - no mapa, destacam termos que demonstram vínculos significativos em uma parte substancial das publicações analisadas, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 1: Mapa dos Clusters formados pelas palavras-chave associadas ao resumo dos 414 artigos pesquisados



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

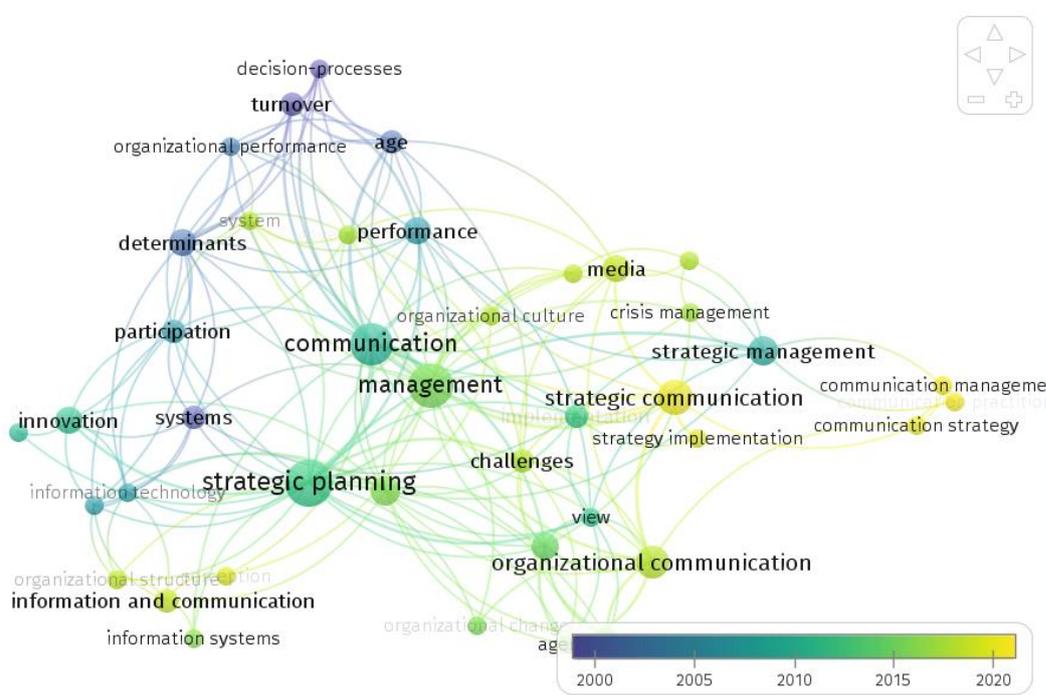
Figura 2: Mapa dos Clusters formados pelas palavras-chave associadas ao resumo dos 414 artigos pesquisados



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Por sua vez, a figura 3 abaixo, apresenta círculos cujo tamanho é diretamente proporcional à frequência de ocorrência das palavras-chave nos resumos dos artigos. Adicionalmente, as cores verdes limão e amarelo indicam, respectivamente, a ocorrência dessas palavras-chave em anos próximos a 2015 a 2023. Uma observação notável é que, entre 2000 a 2005, o debate acadêmico estava centrado em temas como sistemas, rotatividade de colaboradores e tomada de decisões. Porém, no ano de 2010, houve uma mudança de foco para gestão, planejamento estratégico, inovação e comunicação organizacional. Essa mudança foi avançando nos próximos anos, 2018 em diante para estudos em comunicação estratégica, implementação estratégica, entre outras. É relevante destacar que ao longo das três décadas, tópicos similares se inter-relacionaram, porém foram mudando o interesse das pesquisas conforme o mercado competitivo surgia com novas demandas e problemas de gestão, como por exemplo início dos anos 2000 muito se falava sobre *turnover* e seus impactos nas organizações, atualmente fica nítido a mudança no direcionamento das pesquisas, devido a necessidade de estudo sobre a comunicação como um ponto de implementação do planejamento estratégico, e seu impacto aos *stakeholders*.

Figura 3: Mapeamento da relação das palavras-chave associadas ao resumo dos 414 artigos pesquisados



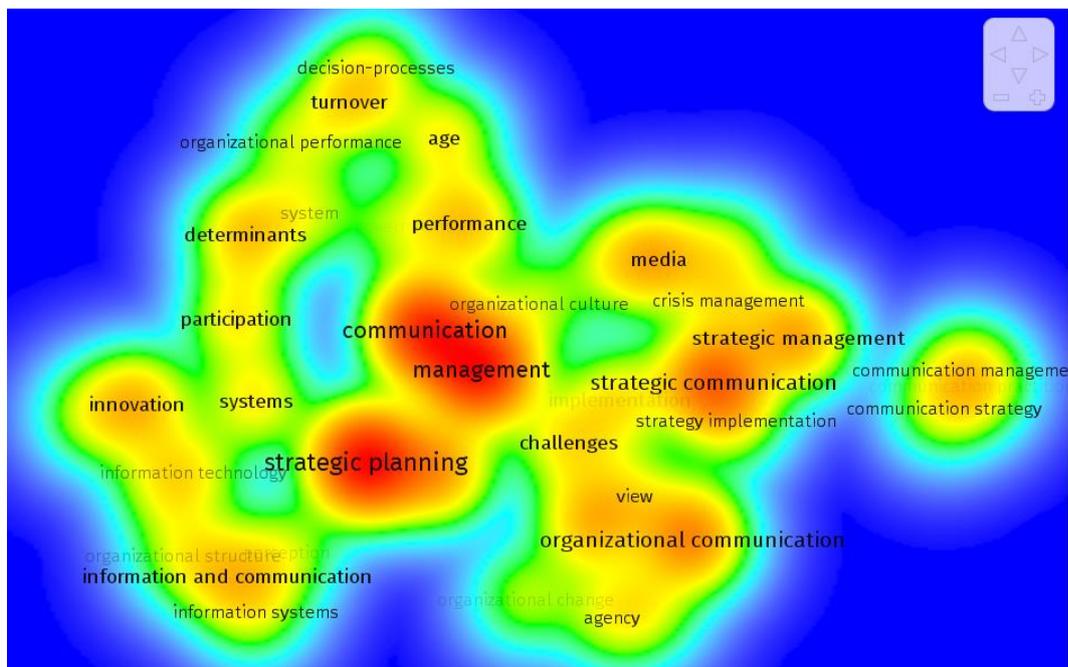
Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Para completar a análise, além da visualização em rede, também pode ser observada a densidade dos dados. A figura 4, resultado da aplicação do VOSviewer, ilustra essa densidade através da graduação de cores, variando de azul a vermelho. Dessa forma, quanto mais próximo do vermelho, maior é o grau de ocorrência. Entre 1993 e 2023, termos que se destacaram e demonstraram uma forte relação com a área incluem "*communication*," "*management*," "*strategic planning*" e "*strategic communication*." Essas observações permitem uma análise

temporal do desenvolvimento do tema de pesquisa e como os interesses foram evoluindo ao longo do tempo, atraindo a atenção do meio acadêmico.

Observa-se que o planejamento estratégico está com forte relação com gestão da comunicação, e com relação com comunicação estratégica, comunicação organizacional, que são os pontos mais intensos na cor vermelha. O que deixa claro que as pesquisas na área estão voltadas para buscar compreender o planejamento estratégico ligado a estratégias de comunicação e a uma gestão da comunicação.

Figura 4: Rede das palavras-chaves encontradas nos resumos dos artigos da amostra



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Com o exposto acima, é possível conduzir para as considerações finais com a percepção da linha cronológica sobre a relação dos temas pesquisados e como os interesses da academia foram sendo moldados e atraídos ao campo científico numa consonância com a movimentação das mudanças do mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foi explorado a dinâmica e a evolução dos campos de planejamento estratégico e comunicação organizacional ao longo de três décadas, analisando artigos acadêmicos relevantes. Ao considerar a complexidade das organizações contemporâneas, marcadas por mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, fica claro que a comunicação organizacional e o planejamento estratégico desempenham papéis cruciais.

Respondendo ao objetivo do artigo, a análise bibliométrica revelou tendências marcantes na relação dos temas estudados com base nos 414 artigos levantados. Foi identificado por meio dos *clusters* que a pesquisa acadêmica tem demonstrado uma ênfase

crescente em questões relacionadas à gestão, planejamento estratégico, inovação e comunicação organizacional a partir dos anos de 2010. Essa mudança pode ser atribuída ao ambiente globalizado e à necessidade de adaptação constante das organizações a um mundo em evolução.

Os resultados da pesquisa mostram através da visualização de redes e da análise temporal, que há uma interseção de conceitos e a continuidade de tópicos ao longo das décadas. Isso destaca a interligação entre planejamento estratégico e comunicação organizacional, ressaltando como esses temas dialogam e se complementam para atender às demandas das organizações contemporâneas.

Por sua vez, os Estados Unidos, o Reino Unido e o Brasil surgem como líderes na produção acadêmica nesse campo, refletindo suas economias desenvolvidas e suas culturas empreendedoras. Ao mesmo tempo, as nações com menor representação destacam desafios específicos em suas realidades e recursos limitados para pesquisa.

Esta pesquisa oferece uma visão clara da trajetória e da relevância desses campos, bem como das influências que moldam os assuntos que estão em evidência. Gestores podem aproveitar essas informações para aprimorar estratégias e comunicações organizacionais, enquanto pesquisadores são incentivados a explorar áreas emergentes e oportunidades de estudo.

Em última análise, este estudo demonstra que a interseção entre planejamento estratégico e comunicação organizacional está crescente ao longo dos últimos 30 anos, apoiando assim a ideia de que para o sucesso das organizações em um mundo em constante transformação é necessário que haja a gestão atente-se a implementação do planejamento estratégico principalmente no que tange a se comunicar com seu público interno e externo de forma assertiva.

Por fim, sugere-se que análises futuras considerem a complementação desta pesquisa, ampliando-a para a utilização de outra base de dados como referência. Isso poderia enriquecer ainda mais a compreensão dos temas de planejamento estratégico e comunicação organizacional, proporcionando uma visão abrangente e aprofundada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madri: Alianza Editorial, 2009

CASTELLS, Manuel. *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*. 2019.

CASTELLS, Manuel. The network society revisited. **American Behavioral Scientist**, v. 67, n. 7, p. 940-946, 2023.

MARKUS, M. Lynne; MAJCHRZAK, Ann; GASSER, Les. **A design theory for systems that support emergent knowledge processes**. *MIS quarterly*, p. 179-212, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Another Look at Why Organizations Exist**. *California Management Review*, v. 33, n. 4, p. 58-74, 1991.

MINTZBERG, Henry. **A ascensão e a queda do planejamento estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

REHDER, Maria; SALDANHA, Felipe. Educação para a Comunicação Social: experiências educativas com o jornalismo em Portugal. Entrevista com Manuel Pinto: Entrevista com Manuel Pinto. **Comunicação & Educação**, v. 24, n. 1, p. 95-107, 2019.

REICH, Blaize Horner; BENBASAT, Izak. **Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives**. *MIS quarterly*, p. 81-113, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. *A Visão de*, v. 23, p. 87, 2020.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia?**. São Paulo: Thomson Learning, 2000