



**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DA
PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO PERÍODO DE 2012 A 2021**

**COMMUNICATION MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS OF
SCIENTIFIC PRODUCTION FROM 2012 TO 2021**

Evellyn Delgado Abelha

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil
evellyn.delgado@ufms.br
<https://orcid.org/0000-0003-4289-6776>

Alexandre Meira de Vasconcelos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil
alexandre.meira@ufms.br
<https://orcid.org/0000-0003-0824-9495>

Filipe Quevedo-Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil
quevedo.silva@ufms.br
<https://orcid.org/0000-0001-7494-4651>

Resumo

O presente artigo tem o objetivo de analisar a produção científica sobre a gestão da comunicação nas organizações, dentro do campo das Ciências Sociais e *Business Management*. Para isso, realizou-se um estudo bibliométrico, por meio da seleção de trabalhos científicos publicados de 2012 a 2021 na base de dados Scopus. Também foi feita uma análise textual dos artigos selecionados com a utilização do *software* Iramuteq. A pesquisa revelou que nos últimos 10 anos, sobretudo a partir de 2018, as publicações sobre gestão da comunicação têm se intensificado, com destaque para o segmento de mídias sociais e para a abordagem sob a ótica da comunicação estratégica. Tal fato ajudou a indicar que as organizações têm se movimentado no sentido de se ajustar às mudanças de comportamento dos seus públicos e da evolução das tecnologias da comunicação, conforme literatura no campo. Constatou-se ainda que a maior parte dos estudos é empírica e relacionada a empresas

privadas, com ênfase às universidades e organizações não governamentais. Por meio dos resultados, foi sugerida uma agenda de pesquisa futura sobre a gestão da comunicação.

Palavras-chave: Gestão. Comunicação. Bibliometria. Produção científica.

Abstract

This article aims to analyze the scientific production on communication management in organizations, within the field of Social Sciences and Business Management. For this, a bibliometric study was carried out, through the selection of scientific works published from 2012 to 2021 in the Scopus database. A textual analysis of the selected articles was also performed using the Iramuteq software. The research revealed that in the last 10 years, especially since 2018, publications in communication management have intensified, with emphasis on the social media segment and the approach from the perspective of strategic communication. This fact helped to indicate that organizations have been moving to adjust to changes in the behavior of their audiences and the evolution of communication technologies, according to the literature in the field. It was also found that most of the studies are empirical and related to private companies, with emphasis on universities and non-governmental organizations. Through the results, a future research agenda on communication management was suggested.

Keywords: Management. Communication. Bibliometrics. Scientific production.

1. INTRODUÇÃO

Considerada um processo social básico (Krohling Kunsch, 2018) e um aspecto significativo da existência, a comunicação é o meio pelo qual criam-se, mantêm-se e estendem-se os relacionamentos com a transmissão e compartilhamento de informações, ideias, dados, fatos, atitudes e sentimentos (Thelma, Olatunji, Amodu, Odiboh & Imhonopi, 2020). Dessa forma, a comunicação e a informação possuem uma função essencial na sociedade e nos cidadãos, pois são consideradas “os principais veículos das atividades e da vida humana cotidiana” (Nugraha, Novianti, Erdinaya, Komariah & Priyatna, 2019).

No contexto das organizações, a comunicação desempenha uma função de gestão (Martins, 2020). É por meio dela que as organizações estabelecem relacionamentos com seus públicos interno e externo, tornando a comunicação uma questão estratégica tanto para o presente quanto para o futuro de todas as empresas e instituições (Costa-Sánchez, Túñez-López & Míguez-González, 2020). Dueñas e Carmona (2021, p. 197) afirmam que “a

comunicação tornou-se uma condição essencial para alcançar uma posição favorável na sociedade e alcançar o sucesso empresarial”.

Essa gestão tem evoluído, de forma paralela, à maneira com que a sociedade e a tecnologia avançam (Dueñas & Carmona, 2021). Em tempos complexos - fruto da globalização, da revolução tecnológica e da era digital - as organizações são exigidas a uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada (Krohling Kunsch, 2018). Assim, elas podem fazer frente a mercados complicados e dar respostas a públicos cada vez mais exigentes, uma opinião pública vigilante e uma sociedade em mudanças (Krohling Kunsch, 2018).

Nesse sentido, as organizações precisaram adaptar seus modelos de negócios, além de suas estruturas, aos novos requisitos e demandas da sociedade e do consumidor (Martín, 2021). Deve-se levar em conta a chegada de novas plataformas e de estratégias de comunicação direta, que suscitaram a criação de outros modelos de comunicação baseados em tecnologias inéditas e mídias sociais (Martín, 2021).

Conforme Volk e Zerfass (2021, p. 50), todo esse “aspecto gerencial da comunicação tem fascinado os estudiosos da comunicação corporativa há décadas”. Diante dessa relevância do tema e do impacto que possui nas organizações - este artigo tem o objetivo principal de analisar a produção científica sobre a gestão da comunicação nas organizações. Para isso realizou-se um estudo bibliométrico, por meio da seleção de trabalhos científicos publicados de 2012 a 2021 na base de dados Scopus. Também foi feita uma análise textual dos artigos selecionados para este estudo com a utilização do software Iramuteq.

Os estudos científicos podem ajudar a apontar quais são as bases que sustentam a área, revelar o histórico, as principais descobertas, abordagens e discussões sobre o tema. Por meio desta análise, buscou-se identificar as tendências da área, sugerir uma agenda de pesquisa e disponibilizar uma fonte de consulta e referência a pesquisadores do tema. Isso porque analisar a produção científica acerca da gestão da comunicação pode colaborar não só com a produção acadêmica, mas também com as práticas mais recentes desenvolvidas nesse campo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Comunicação

Considerada uma disciplina de comunicação aplicada, a gestão da comunicação, também faz parte da ciência da gestão (Vercic & Zerfass, 2016). Na área da comunicação, o conceito de gestão despontou na década de 1990 e envolve tomada de decisão, além das práticas de cada membro da organização (Trillos-Pacheco & Cuello Lazcano, 2020). A

comunicação gerencial engloba características tradicionais de administração, entre as quais estão planejar, organizar, coordenar e controlar; além de liderar e supervisionar (Mohamad, Nguyen, Melewar, & Gambetti, 2019). Dessa forma, gerir a comunicação é uma função significativa para qualquer tipo de organização (Costa-Sánchez *et al.*, 2020).

Tal fato pode ser notado na diversidade de organizações focos de estudos científicos na área da gestão da comunicação entre elas instituições públicas (Madsen & Schmeltz, 2022; Nugraha *et al.*, 2019), religiosas (Hodøl, 2021; Valero, 2020), não governamentais (Fuller & La Sala, 2021; Hue, 2017); militares, paramilitares e de defesa (Molnár, Takács & Urbanovics, 2021; Williams, 2018); além de universidades (Elken, Stensaker & Dedze, 2018; Fähnrich, Vogelgesang & Scharkow, 2020; Thelma *et al.*, 2020; Trillos-Pacheco & Cuello Lazcano, 2020), bibliotecas (Haugh, 2021; O'Neill & Kelley, 2021); e museus (Fernández, Alarcón & Valcarcel, 2020), entre outras.

Em um ambiente eminentemente volátil e competitivo, o futuro de qualquer empresa depende, em linhas gerais, de capacidade de gestão estratégica e, mais particularmente, de como sua comunicação é articulada (Dueñas & Carmona, 2021). A escuta e a conversa com os públicos (*stakeholders*) são condições fundamentais para que a empresa sobreviva em uma sociedade que anseia por transparência e diálogo (Navarro, Moreno & Zerfass, 2018). Sendo assim, as organizações tiveram que adaptar suas estruturas e modelos de negócios às novas particularidades e demandas do consumidor e da sociedade (Martín, 2021).

Nesse contexto, o desenvolvimento da internet e o aumento da utilização das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) pela população colaboraram para uma transformação no campo da comunicação nas organizações - a partir do surgimento de uma nova conjuntura de relacionamento (bidirecional) com seu público - e para a eficácia das ferramentas de comunicação online (Dueñas & Carmona, 2021; Martín, 2021). Expostas a essas tendências globais e sociais, todas as organizações devem repensar e reestruturar seus modos de comunicação (Seiffert-Brockmann, Einwiller, Ninova-Solovykh & Wolfgruber, 2021).

Tudo isso provocou a criação de novos modelos de comunicação, baseados nas novas tecnologias (Martín, 2021) e, sobretudo, nas mídias sociais (Martín, 2021). Essas plataformas alteraram comportamentos como “aquisição de informações, compartilhamento de opiniões e atitudes, comunicação pós-compra, avaliação, etc” (Hodøl, 2021, p. 123). Sendo assim, as mídias sociais modificaram as regras de comunicação entre as organizações e seus *stakeholders*, pela capacidade de interação e colaboração direta (Capriotti & Zeler, 2020). Conforme Túñez-López, Costa-Sánchez e Míguez González (2018, p. 922):

com as profundas transformações das últimas duas décadas, o eixo de gravidade da gestão comunicativa mudou: deixou de se basear nas necessidades das organizações e passou a girar nos comportamentos e atitudes dos indivíduos. Não se trata, como se fazia até agora, de gerir para o público, mas de gerir a comunicação tal como o público comunica. O importante não é mais comunicar pensando no público, mas ser público.

Paralelamente às transformações de comunicação fruto da tecnologia, “tornou-se cada vez mais importante que os atores e organizações sociais sejam deliberados e ponderados em sua comunicação para serem ouvidos” (Molnár *et al.*, 2021, p. 323). Isso corrobora a disseminação do uso técnicas de comunicação estratégica (Köhler & Zerfass, 2019; Krohling Kunsch, 2018; Lock, Wonneberger, Verhoeven & Hellsten, 2020; Madsen & Schmeltz, 2021; Williams, 2018).

A expressão “comunicação estratégica” foi proposta na primeira edição do *International Journal of Strategic Communication* pelos autores Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic e Sriramesh (Molnár *et al.*, 2021). Conforme Madsen e Schmeltz (2021), esta é a definição geralmente aceita de comunicação estratégica: “uso intencional da comunicação por uma organização para cumprir sua missão”, definida por Hallanah, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, e Sriramesh (2007). Nesse contexto, a concentração se dá, principalmente, em como a estratégia de comunicação pode ser alinhada com a estratégia corporativa (Köhler & Zerfass, 2019).

Apesar da importância e impacto da gestão da comunicação, estudos apontam que as organizações ainda não aproveitam ou empregam de maneira adequada o potencial que a comunicação e suas ferramentas oferecem (Nugraha *et al.*, 2019; O’Neill & Kelley, 2021; Volk & Zerfass, 2021; Zerfass & Volk, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se caracteriza como um estudo bibliométrico, pois mede índices de produção e disseminação de conhecimento com o uso de técnica quantitativa e estatística (Araújo, 2006). Para identificar os estudos, dos últimos 10 anos, relacionados à gestão da comunicação, uma abordagem descritiva, exploratória e, prioritariamente, quantitativa foi adotada. Uma parte da etapa deste estudo também se caracterizou como qualitativa, pelo julgamento da aderência do conteúdo dos trabalhos ao propósito deste estudo.

A busca dos materiais que compõem esta pesquisa se deu na base de dados Scopus (Elsevier), por ser uma plataforma de indexação de abrangência internacional com trabalhos revisados por pares. A pesquisa foi realizada em janeiro de 2022 e o recorte temporal considerou trabalhos publicados de 1º de janeiro de 2012 a 31 de dezembro de 2021. O

objetivo foi encontrar informações sobre a produção científica mais recente e possíveis tendências, considerando a área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, conforme tipologia e classificação recomendadas em Jesus-Lopes, Maciel e Casagrande (2022).

A totalidade das palavras-chave buscadas na base de dados foram: "*Communication Management*", "*Strategic Communication*", "*Communication Planning*", "*Communication Plan*" e "*Communication Department*". Optou-se pela busca individual de cada termo, sem combinações dos operadores booleanos. A escolha se deu no intuito de fazer uma busca mais abrangente e permitir uma filtragem mais apurada nas etapas posteriores. Os critérios de elegibilidade dos artigos do portfólio bibliográfico que deu suporte a este estudo foram arbitrados pelos autores com base em protocolos de revisões de literatura comumente publicados na área de Administração e em áreas correlatas (Palmatier, Houston & Hulland, 2018; Snyder, 2019).

Foram considerados para a busca artigos, artigos de revisão, livros e artigos de congressos (filtros definidos para esta pesquisa). O material encontrado foi exportado da base Scopus para o *software* de gerenciamento de referência Endnote. Por meio da ferramenta, foram eliminadas as duplicidades. Diante do resultado, foram seguidas as etapas de filtragem, com a eliminação de artigos pela leitura dos títulos; logo após a leitura dos resumos; na sequência houve a busca pelos artigos com acesso livre; e depois a leitura exploratória agilizada (*skimming*) do conteúdo dos artigos, com intuito de já excluir pelo conteúdo trabalhos que não eram do interesse desta pesquisa. Conforme Bowen (2009), a fase de *skimming* é recomendada para a análise de conteúdo de documentos.

Com a coleta e filtragem dos artigos, utilizou-se algumas ferramentas para seleção e análise dos metadados obtidos. Primeiro, o próprio *software* Endnote foi utilizado, fornecendo dados como artigos mais citados; autores mais citados; países de origem dos documentos; ano de publicação; títulos dos periódicos; resumos e palavras-chave.

Para as análises estatísticas de coautoria e acoplamento bibliográfico, optou-se pela utilização do *software Vosviewer*. A ferramenta é capaz de criar mapas que conectam as redes bibliométricas. Com relação ao acoplamento bibliográfico, foi possível ver entre os artigos selecionados quais apresentaram alguma referência bibliográfica em comum, levando a identificar quais estudos anteriores serviram de base para os trabalhos do portfólio. Já com a coautoria, observou-se quais são os autores mais comumente citados juntos nas referências bibliográficas dos artigos selecionados, o que ajudou a estabelecer proximidade das pesquisas dos autores citados.

Após essa etapa, todos os artigos selecionados na base Scopus passaram por uma segunda avaliação qualitativa mais apurada - desta vez com a leitura completa de cada texto.

Atribui-se nota aos trabalhos, permanecendo para a análise os artigos que alcançaram nota superior a 5. Os critérios para a avaliação foram:

- a) número de citações do artigo no Google Scholar é superior a 5 (peso 1);
- b) referencial consistente e atualizado, considerando o ano que o trabalho foi publicado (peso 1);
- c) apresentação de conceitos/teorias sobre gestão da comunicação ou comunicação estratégica (peso 2);
- d) objeto central de estudo do artigo é a gestão da comunicação (peso 2);
- e) apresentação da prática da gestão da comunicação na organização alvo do estudo (peso 2).
- f) artigo traz contribuição real para este estudo bibliométrico (peso 2).

Com os trabalhos selecionados na etapa anterior, foi feita uma análise quantitativa mediante uso do *software* Iramuteq. A definição do corpus textual analisado pela ferramenta se deu com a utilização dos resumos das pesquisas, todos na versão em inglês. Cada resumo foi iniciado com uma linha de comando com as seguintes variáveis: número de identificação do artigo; ano da publicação; e tipo do estudo, se teórico, empírico ou misto.

Foram extraídas no Iramuteq as estatísticas textuais, a nuvem de palavras, a árvore de similitude, a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Análise Fatorial de Correspondência (AFC). Todos os resultados obtidos com a técnica de análise descrita foram detalhados na seção Resultados e Discussões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Seleção e filtragem

A busca com as palavras-chave na base de dados Scopus retornou 1.775 resultados, dos quais 145 permaneceram para composição do portfólio bibliográfico sobre gestão da comunicação nas organizações. A Tabela 1 apresenta a sequência dos filtros e a quantidade de artigos em cada etapa.

Tabela 1 – Seleção e filtragem

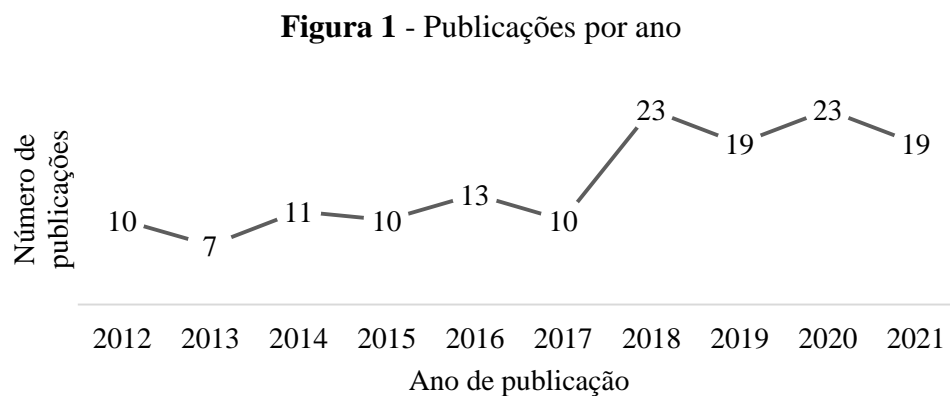
Etapa	Quantidade de trabalhos
Seleção na base Scopus	1.775
Eliminação de duplicidade	1.771
Após leitura dos títulos	1.384
Após leitura dos resumos	347
Após busca de artigos com acesso aberto	200
Após leitura exploratória (<i>skimming</i>)	145

Fonte: Autores (2022).

Notou-se que os títulos dos trabalhos selecionados giravam em torno da gestão da comunicação, porém, com a leitura dos resumos, cerca de 75% dos trabalhos não passaram para a etapa seguinte. Isso se deve ao número maior de informações que os resumos fornecem em comparação aos títulos. Na leitura dos resumos, constatou-se que boa parte não tratava a gestão da comunicação como objeto central do estudo, mas sim como elemento secundário para abordar outros assuntos e áreas da ciência.

4.2 Evolução das publicações em 10 anos

Os estudos selecionados foram publicados de janeiro de 2012 a dezembro de 2021. Nota-se, conforme a Figura 1, que nos primeiros cinco anos houve uma pequena oscilação na quantidade de trabalhos publicados - com uma média de, aproximadamente, 10 trabalhos por ano.



Fonte: Autores (2022).

De 2018 a 2021, as publicações saltaram mais que o dobro em comparação à média dos cinco primeiros anos. Mesmo com ligeiras oscilações na frequência dos trabalhos publicados de 2018 a 2021, o número de artigos se manteve relativamente mais alto. O aumento sugere que a gestão da comunicação tem merecido atenção dos pesquisadores nas publicações mais recentes. Ainda que não seja possível afirmar categoricamente a razão do aumento das publicações a partir de 2018, é possível fazer algumas inferências:

- a) o uso, relativamente mais recente e frequente, de mídias digitais como canais de comunicação de organizações públicas e privadas pode ter colaborado para o interesse sobre o tema;
- b) a gestão da comunicação tem se tornado mais estratégica para as organizações;

A maior parte dos estudos possui abordagem empírica, o que confirma os estudos de Lock *et al.* (2020), quando destaca a ênfase do empirismo na pesquisa sobre a comunicação

nas organizações e a baixa utilização das teorias da comunicação no referencial teórico nesse assunto. Segundo o autor, “a ciência da comunicação pode fornecer um guarda-chuva para os diferentes grupos de estudos sobre comunicação estratégica das organizações e permite insights das teorias de efeito de mídia mais estabelecidas” (Lock *et al.*, 2020, p. 5).

Em geral, os estudos estão mais voltados às empresas privadas, no entanto há pesquisas dedicadas a organizações públicas. Nos últimos cinco anos, as universidades e organizações não governamentais (ONGs) se destacaram por se tornarem tema recorrente nos artigos publicados. Para Hue (2017), nas últimas décadas, a expansão de organizações não governamentais conduziu os pesquisadores a estudar e explicar a importância das ONGs nas estruturas sociais existentes. Sobre as universidades, a quantidade elevada de pesquisas confirma o destaque da comunicação no setor universitário, “evidenciada pela crescente relevância atribuída à comunicação estratégica pela gestão universitária e acadêmica” (Fährnich *et al.*, 2020, p. 266).

4.3 Palavras-chave

Sobre as palavras-chave mais utilizadas nos títulos e resumos dos trabalhos, o *ranking* das 10 primeiras, por ordem decrescente, está representado na Tabela 2. Notou-se a predominância por palavras compostas, majoritariamente com o termo “*communication*”, revelando diferentes tipos de comunicação tratados pelos estudos e que estão alinhadas com a *string* de busca. “*Public relations*” e “*social media*” são as duas únicas palavras sem o termo “*communication*”, porém estão inseridas no contexto da gestão da comunicação, sugerindo, inclusive, os possíveis segmentos mais considerados pelos artigos do portfólio.

Tabela 2 - Palavras-chaves mais frequentes

Palavra-chave	Ocorrência
<i>strategic communication</i>	36
<i>communication</i>	22
<i>public relations</i>	21
<i>communication management</i>	20
<i>social media</i>	20
<i>corporate communication</i>	13
<i>organizational communication</i>	10
<i>crisis communication</i>	7
<i>institutional communication</i>	6
<i>internal communication</i>	6

Fonte: Autores (2022).

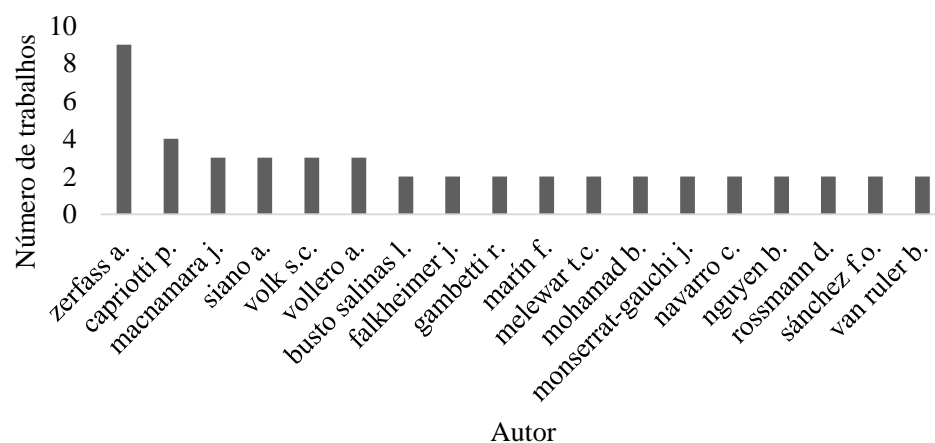
4.4 Autores e origem dos trabalhos

Os 145 trabalhos coletados são frutos de produção científica de 283 autores, dos quais 232 trabalham em coautoria, totalizando 94 artigos com dois ou mais autores. Com relação ao local de origem dos documentos, foram identificadas 43 nacionalidades distintas. Os três países com maior número de artigos são Espanha (38), Estados Unidos (26) e Alemanha (13).

No somatório, a Europa lidera a concentração de origem dos trabalhos, com 104 documentos, o que revela maior destaque aos estudos de gestão da comunicação nesse continente. Apenas quatro artigos coletados têm origem brasileira, o que pode indicar baixa indexação de trabalhos brasileiros, sobre o tema, na base Scopus.

Em relação aos autores com mais trabalhos no portfólio bibliográfico, 17 deles possuem dois ou mais artigos, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Autores com mais trabalhos no portfólio



Fonte: Autores (2022).

Esse dado também ajudou a evidenciar a diversidade de autores que pesquisaram o tema nos últimos 10 anos, mas que apareceram apenas uma vez no portfólio (94%). O fato pode indicar que as pesquisas foram pontuais e que os pesquisadores não se concentraram no mesmo tema ao longo da última década. Com maior número de artigos no portfólio, o autor Ansgar Zerfass (*Leipzig University* - Alemanha) é um dos exemplos de pesquisador que se mostrou dedicado à gestão da comunicação.

No portfólio bibliográfico deste estudo, há artigos do autor de 2012 a 2021 - com exceção apenas do ano de 2015. Entre as áreas de abordagem do autor destacam-se as mídias sociais (Linke & Zerfass, 2013; Macnamara & Zerfass, 2012; Navarro *et al.*, 2018; Zerfass & Schramm, 2014); e os departamentos de comunicação (Vercic & Zerfass, 2016; Zerfass & Volk, 2018). Zerfass também desenvolveu estudos sobre mensuração e avaliação de

resultados em comunicação (Zerfass, Vercic & Volk, 2017), ferramentas de comunicação (Volk & Zerfass, 2021) e de comunicação estratégica (Köhler & Zerfass, 2019).

4.5 Periódicos

Os 145 artigos do portfólio estão concentrados em 77 periódicos, dos quais 25 são dedicados exclusivamente à Comunicação. Identificaram-se periódicos sobre administração, inovação, saúde, gerenciamento de risco, entre outros. Mesmo com diversidade de área, os periódicos com mais estudos no portfólio são específicos de Comunicação. Os três periódicos com mais trabalhos no portfólio também são os mais citados, de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3 - Periódicos com mais artigos no portfólio

Periódico	Número de artigos no portfólio	Número de citações	H-index	Escopo do Periódico
<i>Journal of Communication Management</i>	18	193	42	Comunicação estratégica, organizacional, corporativa, relações públicas e áreas afins
<i>International Journal of Strategic Communication</i>	11	289	26	Comunicação corporativa, gerencial, organizacional, de marketing, política e de saúde, relações públicas, publicidade, marketing social, relações internacionais, diplomacia pública e outras áreas especializadas da comunicação
<i>Corporate Communications</i>	9	84	60	Relações públicas corporativas, relações públicas e comunicações corporativas

Fonte: Autores (2022).

4.6 Citações e referências

A Tabela 4 mostra os 10 artigos mais citados do portfólio. Os trabalhos ajudam a reconhecer, de maneira geral, os objetos de estudo e as pesquisas mais comumente utilizados para compor as referências bibliográficas quando o assunto é a gestão da comunicação.

Tabela 4 – Artigos mais citados no portfólio

Artigo	Conteúdo	Nº citações
Macnamara e Zerfass (2012)	Gestão e estratégias de comunicação nas organizações por meio de mídias sociais	173
Linke e Zerfass (2013)	Governança de mídias sociais e marcos regulatórios para comunicações on-line	49
van Ruler (2018)	Teoria da Comunicação na perspectiva da comunicação estratégica	42
Kim (2018)	Gestão estratégica da comunicação interna de crise	41
Sharma e Kamalanabhan (2012)	Comunicação corporativa interna e o impacto na atitude dos funcionários	37

Heide, von Platen, Simonsson e Falkheimer (2018)	Posição atual e direções futuras da comunicação estratégica	27
Strauß, Kruikemeier, van der Meulen e van Noort (2015)	Comunicação estratégica e diplomacia digital no Twitter	27
Gálvez-Rodríguez, Caba-Pérez e López-Godoy (2016)	Comunicação estratégica para organizações sem fins lucrativos por meio do Twitter	25
Williams (2018)	Comunicações estratégicas para as operações de paz	24
Zerfass et al. (2017)	Avaliação e medição de comunicação	24

Fonte: Autores (2022).

Verificou-se que a gestão da comunicação nas mídias sociais tem relevância entre os artigos mais citados, com destaque para o primeiro deles devido ao elevado número de citações comparado aos demais. Isso reforça que “a ascensão das redes sociais como canal direto de comunicação bidirecional entre empresas e consumidores tem se proliferado como elemento fundamental nas políticas de comunicação empresarial e institucional nos últimos anos” (Martín, 2021, p. 351). Além disso, aponta ainda uma tendência de segmentação dos estudos para essa área específica.

O tema comunicação estratégica também aparece com frequência nos estudos sobre a gestão da comunicação, o que denota a ênfase na análise das ações dos departamentos de comunicação alinhadas aos objetivos organizacionais das instituições. O alto número de publicações que abordam a comunicação sob a vertente estratégica ajuda no entendimento de que, no mundo pós-moderno, “a comunicação organizacional estratégica se tornou cada vez mais internacional e virtual” (Molnár et al., 2021, p. 323).

Os artigos revelam ainda o interesse na comunicação interna, sobretudo no impacto que causam nas atitudes dos *stakeholders*. O fato demonstra que o tema tem relevância à gestão da comunicação, visto ser essencial para assegurar o desempenho das atividades dos colaboradores e aumentar a vantagem competitiva das empresas (Ingelmo Palomares, Navarro & Sanz Lara, 2018).

No que se refere à mensuração e à avaliação na comunicação, ainda que o tópico faça parte dos artigos mais citados no portfólio, constatou-se quantidade pequena de trabalhos que abordam o tema. A prática de medir e avaliar a comunicação é capaz de fornecer insights sobre a estratégia (Macnamara, 2018). Ainda assim, pesquisa realizada na Europa mostrou que os profissionais de comunicação não empregavam métodos adequados para medir todo o processo de comunicação, “desde a entrada até o fluxo, e raramente usam os insights para avançar e gerenciar suas atividades” (Zerfass et al., 2017, p. 8).

A cocitação dos autores, fornecida pelo software *Vosviewer*, revelou os autores mais comumente citados juntos nas referências bibliográficas dos artigos selecionados. A Tabela 5 mostra os trabalhos com mais de quatro citações (os com três ou menos citações foram desconsiderados para representação neste trabalho, devido ao elevado número de ocorrências com essas quantidades).

Tabela 5 – Cocitação de autores

Autor(es)	Assunto	Citações
Hallanah <i>et al.</i> (2007)	Definição de comunicação estratégica	15
Welch e Jackson (2007)	Teoria de comunicação corporativa interna	8
Forman e Argenti (2005)	Função da comunicação corporativa na empresa	4
Zerfass, Vercic, Nothhaft e Werder (2018)	Definição de comunicação estratégica	4
Kent e Taylor (1998)	Teoria para relacionamento com públicos na web	4
Zerfass e Huck (2007)	Comunicação estratégica, inovação e liderança	4
Zerfass e Volk (2018)	Contribuições dos departamentos de comunicação para o sucesso organizacional	4

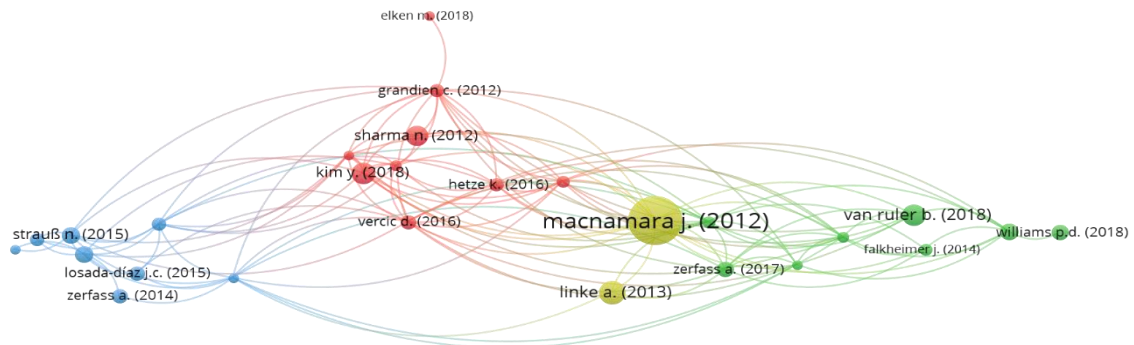
Fonte: Autores (2022).

Constatou-se que as citações recaíram, em maior parte, nos artigos com abordagem teórica, com definição de conceitos relacionados à gestão da comunicação e com mais de 10 anos de publicação. A cocitação revelou ainda a ênfase dada à comunicação estratégica nos estudos sobre gestão de comunicação. Tal fato ajuda a mostrar sob qual perspectiva os autores mais abordam o tema.

A análise de acoplamento bibliográfico, feita pelo *software Vosviewer*, demonstrou a formação de *clusters* (agrupamentos) entre os pesquisadores do portfólio. Isso revela a ligação entre os autores por meio das referências bibliográficas usadas por eles nos artigos, ou seja, há pelo menos um item de referência em comum entre dois artigos (Grácio, 2016).

Dos 283 autores deste estudo, 217 apresentaram alguma ligação em suas bibliografias. Com o alto número de conexões entre as referências dos artigos, optou-se, por conta da legibilidade, apresentar os documentos que tiveram mais de 10 citações em comum. Dessa forma, o mapa apresentou as redes bibliográficas mais frequentes nos trabalhos. No total, foram formados quatro *clusters* (azul, amarelo, vermelho e verde), conforme a Figura 3.

Figura 3 - Acoplamento bibliográfico de documentos



Fonte: Autores (2022).

A divisão por cores ajuda a identificar a proximidade das bases bibliográficas dos artigos do portfólio. A representação gráfica da Figura 3 ilustra a ligação entre 27 documentos. No Quadro 1, são apresentados os artigos, separados de acordo com cada *cluster*, a fim de identificar a temática em comum entre os autores e inferir o motivo do acoplamento.

Quadro 1 – Artigos do acoplamento bibliográfico

<p>Cluster 1 (vermelho)</p> <p>Elken <i>et al.</i> (2018) Grandien e Johansson (2012) Hetze e Winistörfer (2016) Hume e Leonard (2014) Kim (2018) Liu (2012) Sharma e Kamalanabhan (2012) Siano, Vollero, Confetto e Siglioccolo (2013) Vercic e Zeffass (2016)</p>	<p>Cluster 2 (verde)</p> <p>Falkheimer (2014) Heide <i>et al.</i> (2018) Macnamara e Gregory (2018) Macnamara (2018) van Ruler (2018) Williams (2018) Zeffass <i>et al.</i> (2017) Zeffass e Volk (2018)</p>
<p>Cluster 3 (azul)</p> <p>Arroyo Almaraz, Baladrón Pazos e Martín Nieto (2013) Guzmán e Del Moral (2014) Gálvez-Rodríguez <i>et al.</i> (2016) Losada-Díaz e Capriotti (2015) Maxwell e Carboni (2016) Navarro <i>et al.</i> (2018) Strauß <i>et al.</i> (2015) Zeffass e Schramm (2014)</p>	<p>Cluster 4 (amarelo)</p> <p>Linke e Zeffass (2013) Macnamara e Zeffass (2012)</p>

Fonte: Autores (2022).

O *Cluster 1* (vermelho) revelou a temática mais variada entre os agrupamentos, já que os trabalhos tratam de: comunicação interna, comunicação corporativa, departamentos de comunicação e institucionalização da comunicação. Ainda que haja tal variação de tipos e abordagens sobre a gestão da comunicação - a aproximação dos trabalhos sugere que as referências sobre as Ciências da Comunicação têm uma base em comum, independente das segmentações existentes.

Os trabalhos do *Cluster 2* (verde) se concentraram na comunicação estratégica, tanto na abordagem empírica, quanto na teórica. Já no *Cluster 3* (azul), o uso das mídias sociais como canal de comunicação nas organizações foi a temática central dos autores. Por fim, o *Cluster 4* (amarelo), ainda que contenha apenas dois trabalhos, é o agrupamento de maior peso. Isso se deve à quantidade de referências em comum entre o artigo de Macnamara e Zerfass (2012) e os demais trabalhos, indicada pela pelo tamanho da esfera que contém o nome do autor e as ramificações para os outros estudos. Com relação ao conteúdo, ambos os artigos têm forte ênfase teórica sobre comunicação nas mídias sociais.

4.7 Análise textual

Com relação a análise de conteúdo dos artigos - após a leitura dos 145 trabalhos e a aplicação das perguntas descritas na metodologia - um total de 125 artigos permaneceram para a análise no *software* Iramuteq. As estatísticas textuais dos resumos mostraram que a análise considerou 124 textos, 648 segmentos de texto e 3.545 formas lexicais entre verbos, substantivos, adjetivos e palavras não reconhecidas pelo dicionário como siglas, palavras compostas, entre outras.

4.8 Nuvem de palavras

As estatísticas apontaram 2.391 formas ativas, das quais foi possível extrair a nuvem de palavras. Para gerar a nuvem, foram consideradas as palavras de primeira esfera, ou seja, as mais representativas do corpus textual. A seleção se deu a partir do cálculo da raiz quadrada do total de formas ativas, assim os termos com frequência igual ou maior a 49 compuseram o grupo apresentado na Figura 4 (25 palavras). Além de apresentar as palavras mais significativas nos textos, a escolha por um grupo menor de termos tornou a nuvem graficamente mais clara.

Figura 4 - Nuvem de palavras



Fonte: Autores (2022).

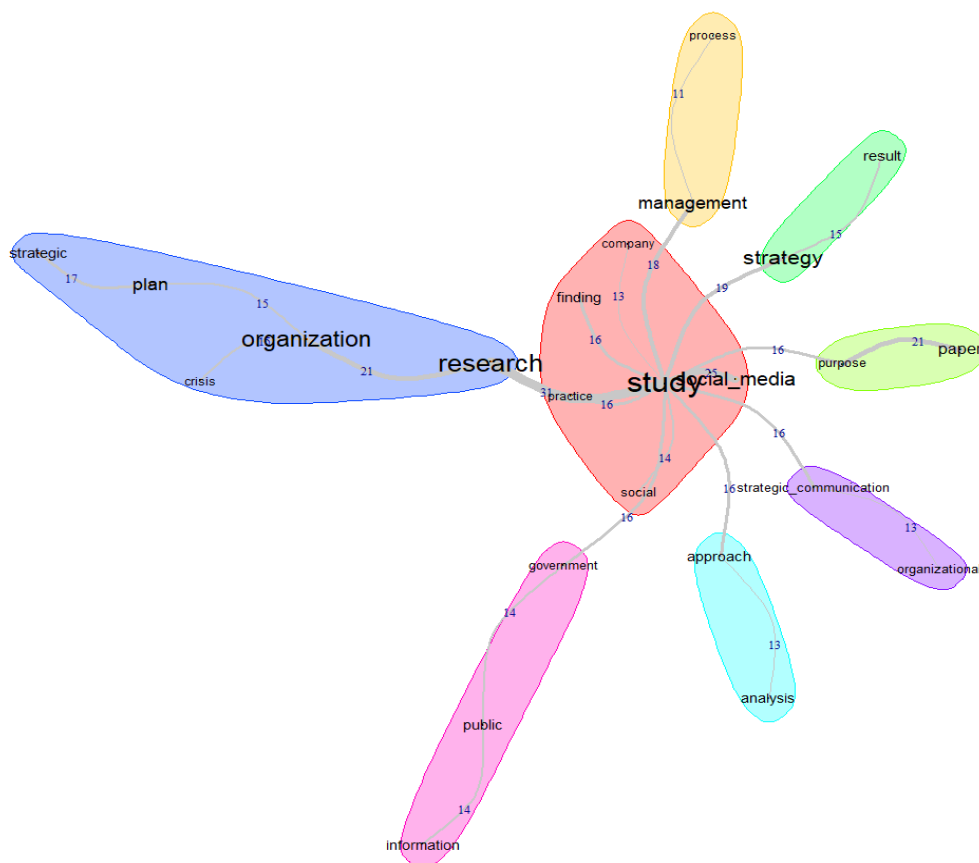
O tamanho das palavras na nuvem ajuda a identificar a intensidade de ocorrência de cada uma. Devido ao tema deste estudo bibliométrico, o termo “*communication*” apresentou maior ocorrência e está contextualizado aos tipos e modelos de comunicação. Na sequência, apareceram “*study*” e “*research*”, palavras usadas pelos autores para se referir ao próprio trabalho e ao de outras pesquisas pertinentes aos estudos. “*Social media*” está inserida nos objetos das pesquisas, com análises de como é feita a gestão da comunicação por meio desses canais específicos. Já o termo “*organization*” se associa aos tipos de organização alvo dos trabalhos como privadas, públicas, não governamentais, eclesiais, militares, entre outras. O contexto da palavra “*plan*” gira em torno do planejamento estratégico de comunicação das organizações. A palavra “*strategy*” está ligada majoritariamente à comunicação estratégica.

4.9 Árvore de similitude

Por meio da árvore de similitude, foi possível identificar a conexão entre as principais palavras do corpus textual e por consequência as comunidades às quais pertencem. Os termos centrais e as ramificações ajudam a representar visualmente as relações entre as palavras.

Assim como na nuvem de palavras, foram utilizados os termos de primeira esfera, ou seja, aqueles com frequência igual ou maior a 48,9. No entanto, o termo “*communication*” foi excluído, devido ao forte poder de concentração que exerce na árvore, atraindo todas as demais palavras. Com a retirada, foi possível analisar a coocorrência das formas lexicais e a conexão entre elas de maneira mais clara. Foram identificadas oito comunidades de palavras, que podem ser vistas na Figura 5.

Figura 5 - Árvore de similitude



Fonte: Autores (2022).

A comunidade central, da qual derivam as demais ramificações, tem como destaque o substantivo “*study*”, seguido por “*social media*”. A representação revelou a forte ligação e o peso dos estudos sobre mídias sociais no portfólio. Ao analisar as ramificações, iniciando na comunidade mais acima (amarelo) e descendo em sentido horário - observou-se a conexão de palavras que apontaram a ênfase na administração de processos na comunicação.

Na sequência, a ligação mostrou a intensidade entre a estratégia e os resultados, apontando concentração nos efeitos das ações na comunicação. A próxima indicou os objetivos dos artigos. Logo após, a conexão se deu na comunicação estratégica organizacional. A próxima refletiu a abordagem utilizada e as análises. A penúltima comunidade foi ramificada a partir da palavra “*social*” com ligação às organizações de governo, com informação e comunicação pública. Já a última mostrou o peso da palavra “*research*” (pesquisar em inglês), único verbo da nuvem. A ação se conectou às organizações no que tange a crises e planos estratégicos.

4.10 Classificação Hierárquica Descendente

A ferramenta Classificação Hierárquica Descendente (CHD) forneceu a organização das formas lexicais e resultou em seis classes, com 598 segmentos classificados de um total

de 648 (92,28%). O valor se configura como um aproveitamento muito bom visto que a literatura recomenda um aproveitamento mínimo de 75% dos segmentos (Camargo & Justo, 2018). A divisão mostrou a importância relativa de cada uma, por meio de porcentagem, apontando as classes de formas associadas, de acordo com a Figura 6.

Houve duas divisões principais na CHD, que resultaram em três classes para cada uma delas. Observou-se que nas classes da esquerda (3, 4 e 6), de maneira geral, constam as palavras relacionadas aos objetos, locais e contextos de estudo dos artigos. Já nas classes à direita (1, 2 e 5), verificou-se uma maior proximidade com os termos de metodologia, objetivos e resultados dos trabalhos.

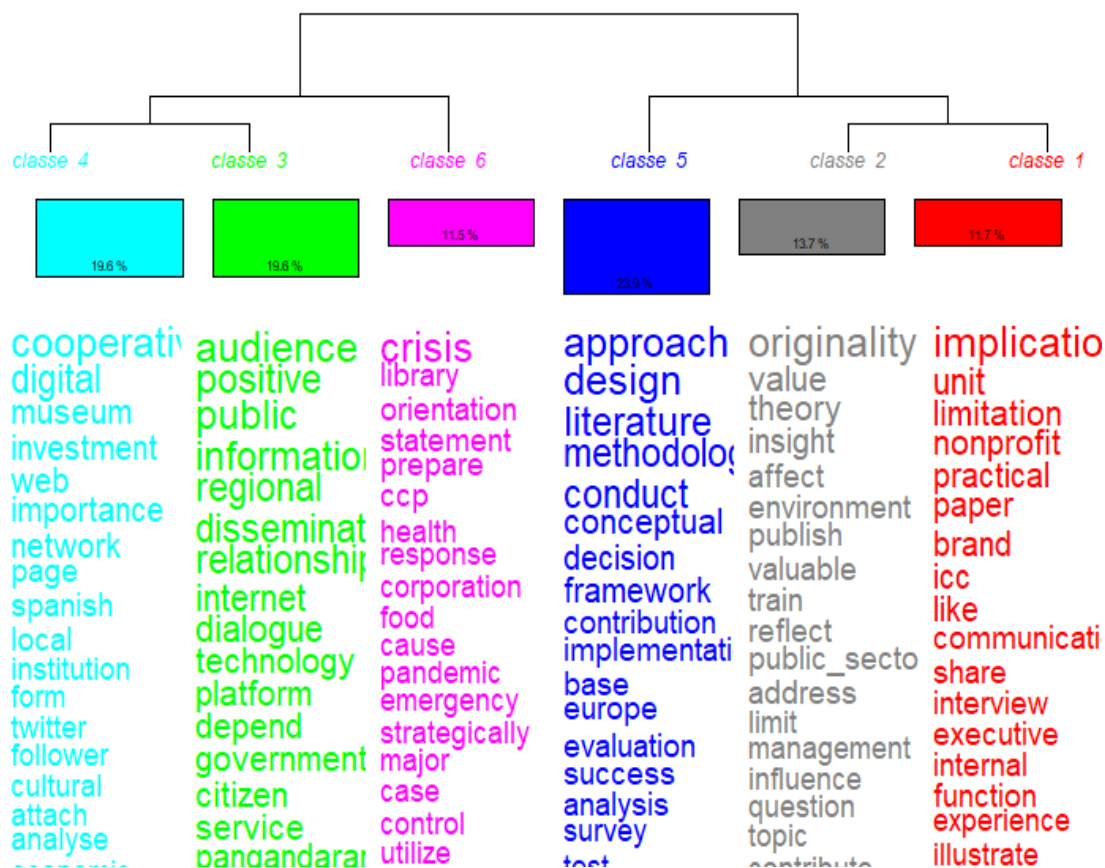
Devido aos dados gerados pela Análise Fatorial de Correspondência (disponível no próximo tópico, na Figura 7), optou-se por aglutinar as Classes 3 e 4 em uma só. A mesma decisão foi tomada em relação às Classes 1 e 2, pois houve intensa interação entre os termos no espaço fatorial. Assim, para este artigo bibliométrico, foram consideradas 4 classes na CHD.

Com a junção, as Classes 3 e 4 passaram a ter maior importância relativa entre as demais, representando aproximadamente 40% dos segmentos analisados. A nova classe deu ênfase a objetos, locais e plataformas dos estudos, ilustrada por palavras como “*museum*”, “*Spanish*”, “*Pangandaran*”, “*local*”, “*regional*”, “*institution*”, “*audience*”, “*technology*”, “*citizen*”, “*web*”, “*platform*”, “*twitter*”, “*internet*”. A representação favorece a interpretação de que os artigos intensificam os estudos de áreas específicas da gestão da comunicação nas organizações e não o tema como um todo.

Em segundo lugar na importância relativa, encontra-se a junção das Classes 1 e 2 com 25% aproximadamente. Nesse grupo, estão os termos mais relacionados aos objetivos do estudo (“*value*”, “*theory*”, “*train*”, “*reflect*”, “*address*”, “*influence*”, “*question*”, “*practical*”) e os resultados (“*implication*”, “*limitation*”, “*insight*”, “*experience*”, “*affect*”).

A Classe 5 ficou em terceiro lugar na ordem de importância, com 23,9%. O agrupamento reuniu palavras sobre metodologia como “*approach*”, “*design*”, “*literature*”, “*conceptual*”, “*framework*”, “*base*”, “*analysis*”, “*survey*”. Mesmo com a ênfase em metodologia, a representação da classe não traz definições mais exatas dos procedimentos metodológicos utilizados. Já a Classe 6 mostrou mais os contextos e áreas onde os estudos estão inseridos (“*crisis*”, “*health*”, “*corporation*”). Notou-se que a gestão da comunicação na pandemia também teve destaque nos estudos com os termos “*pandemic*” e “*emergency*”.

Figura 6 - Classificação Hierárquica Descendente (CHD)



Fonte: Autores (2022).

4.11 Análise Fatorial de Correspondência

A Análise Fatorial de Correspondência (AFC) da Figura 7 auxiliou a visualizar, no espaço fatorial, a definição das Classes 5 e 6 (azul escuro e rosa, respectivamente) e a mescla das palavras das Classes 1 e 2 (vermelho e cinza, respectivamente) e das Classes 3 e 4 (verde e azul claro, respectivamente).

Figura 7 - Análise Fatorial de Correspondência (AFC)

Ainda que a gestão da comunicação seja importante a todo tipo de organização e tenha função estratégica, observou-se, nas pesquisas recentes, um subaproveitamento do potencial da comunicação e suas ferramentas. Resultados empíricos revelaram que as organizações ainda necessitam evoluir na maneira de gerir suas atividades comunicacionais tanto em relação a públicos internos quanto externos.

É possível que tal fato esteja atrelado aos dados dos artigos deste portfólio sobre a capacidade dos profissionais de comunicação em medir e avaliar os resultados das ações de comunicação. Ainda que tenham conhecimento moderado de aferição e avaliação, não empregam métodos adequados para medir todo o processo e, raramente, utilizam os dados para avançar e gerenciar as atividades. A ausência ou insuficiência de *feedback* pode ser circunstância para as organizações não tirarem maior proveito da gestão de comunicações.

A presente pesquisa também mostrou que no campo teórico ainda é preciso avançar, pois boa parte dos artigos são empíricos. Aqueles que são dedicados aos estudos das teorias da comunicação ou de gestão da comunicação apontam justamente a necessidade de resgatar as teorias da comunicação para dar embasamento às atividades e trabalhos realizados na área. Destaca-se a necessidade de aprofundamento teórico sobre a gestão da comunicação nas organizações, dada a relevância que tema tem na área acadêmica e no dia a dia de organizações.

Como limitação deste trabalho, ressalta-se a coleta de dados em uma única base, no caso a Scopus. Trabalhos futuros podem incluir outras bases para ampliar as análises e resultados sobre o tema. O período temporal também pode ser estendido para mais de 10 anos, a fim de estabelecer, além da tendência, uma evolução histórica das publicações da área.

Além do mais, pesquisas futuras podem contribuir com a prática da gestão da comunicação ao fornecerem dados de como as organizações podem fazer um uso otimizado de suas ações comunicacionais. Nesse aspecto, os trabalhos podem apresentar soluções e melhores práticas a serem empregadas pelas organizações em um cenário de mudanças e evolução do relacionamento com seus públicos.

Também pode haver pesquisas direcionadas à formação dos profissionais de comunicação. Entender quais são as habilidades e conhecimentos necessários para uma boa gestão da comunicação em tempos de alta mutabilidade e complexidade pode ajudar na capacitação dos comunicadores. Ainda nesse sentido, pode-se gerar dados às instituições de ensino no sentido de readequarem a formação profissional diante das exigências atuais da gestão da comunicação.

REFERÊNCIAS

- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, 12(1), 11–32.
- Arroyo Almaraz, I., Baladrón Pazos, A. J., & Martín Nieto, R. (2013). La comunicación en redes sociales: Percepciones y usos de las Ong españolas. *Cuadernos.Info*, 32(1), 77–88.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2018). *Tutorial para uso do software Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*. Recuperado de http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf
- Capriotti, P., & Zeler, I. (2020). Comparing facebook as an interactive communication tool for companies in LatAm and worldwide. *Communication and Society*, 33(3), 119–136.
- Costa-Sánchez, C., Túñez-López, J. M., & Míguez-González, M. I. (2020). Análise comparativa da gestão da comunicação corporativa em empresas e instituições: o caso da Galiza. *Comunicação e Sociedade*, 37–51.
- Dueñas, P. P. M., & Carmona, D. G. (2021). Management of digital communication in spanish cooperatives. *CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, 101, 193–225.
- Elken, M., Stensaker, B., & Dedze, I. (2018). The painters behind the profile: the rise and functioning of communication departments in universities. *High Educ*, 76, 1109–1122.
- Fähnrich, B., Vogelgesang, J., & Scharkow, M. (2020). Evaluating universities' strategic online communication: how do Shanghai Ranking's top 50 universities grow stakeholder engagement with Facebook posts? *Journal of Communication Management*, 24(3), 265–283.
- Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2–3), 124–133.
- Fernández, E. G., Alarcón, E. V., & Valcarcel, A. S. (2020). Tourist functionality of the communication management on malaga's museums' social networks. *Doxa Comunicacion*, 2020(30), 309–330.
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245–264.
- Fuller, R. P., & La Sala, A. (2021). Crisis Communication Preparedness Practices Among U.S. Charitable Organizations: Results From a National Survey. *SAGE Open*, 11(2).
- Gálvez-Rodríguez, M. del M., Caba-Pérez, C., & López-Godoy, M. (2016). Drivers of Twitter as a strategic communication tool for non-profit organizations. *Internet Research*, 26(5), 1052–1071.

Grácio, M. C. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 21(47), 82.

Grandien, C., & Johansson, C. (2012). Institutionalization of communication management: A theoretical framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 209–227.

Guzmán, A. P., & Del Moral, M. E. (2014). Tendencias de uso de YouTube: Optimizando la comunicación estratégica de las universidades iberoamericanas. *Observatorio*, 8(1), 69–94.

Hallanah, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.

Haugh, D. (2021). Communicating with medical library users during COVID-19. *Journal of the Medical Library Association*, 109(1), 107–111.

Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468.

Hetze, K., & Winistörfer, H. (2016). CSR communication on corporate websites compared across continents. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 501–528.

Hodøl, H. O. (2021). What a Friend We Have in Facebook: Norwegian Christian Churches' Use of Social Media. *Journal of Media and Religion*, 20(3), 123–142.

Hue, D. T. (2017). Fourth Generation NGOs: Communication Strategies in Social Campaigning and Resource Mobilization. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 29(2), 119–147.

Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 40(2), 294–304.

Ingelmo Palomares, M., Navarro, C., & Sanz Lara, J. Á. (2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. *Corporate Communications*, 23(3), 405–422.

Jesus-Lopes, J. C. de., Maciel, W. R. E., & Casagrande, Y. G. (2022). Check List dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. *Desafio Online*, 10(Jan./Abr. 2022), 2–13.

Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334.

Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451–475.

- Köhler, K., & Zerfass, A. (2019). Communicating the corporate strategy: An international benchmark study in the UK, the USA, and Germany. *Journal of Communication Management*, 23(4), 348–374.
- Krohling Kunsch, M. M. (2018). Strategic communication in contemporary organizations. *Media and Jornalismo*, 18(33), 13–24.
- Linke, A., & Zerfass, A. (2013). Social media governance: Regulatory frameworks for successful online communications. *Journal of Communication Management*, 17(3), 270–286.
- Liu, B. F. (2012). Toward a better understanding of nonprofit communication management. *Journal of Communication Management*, 16(4), 388–404.
- Lock, I., Wonneberger, A., Verhoeven, P., & Hellsten, I. (2020). Back to the Roots? The Applications of Communication Science Theories in Strategic Communication Research. *International Journal of Strategic Communication*, 14(1), 1–24.
- Losada-Díaz, J. C., & Capriotti, P. (2015). The communication of art museums in facebook: Comparison of key international and Spanish institutions. *Palabra Clave*, 18(3), 889–904.
- Macnamara, J. (2018). A Review of New Evaluation Models for Strategic Communication: Progress and Gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 180–195.
- Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding Evaluation to Progress Strategic Communication: Beyond Message Tracking to Open Listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469–486.
- Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287–308.
- Madsen, V. T., & Schmeltz, L. (2022). Six ways to leave a lover: how sensemaking of the purpose of internal social media changes over time in a public sector organization. *Corporate Communications*, 27(1), 71–90.
- Martín, S. A. (2021). Estrategias de marca y gestión de la comunicación digital: Estudio de caso de la aerolínea binter. *Prisma Social*, 34, 347–368.
- Martins, J. C. (2020). Citizen facebook: The strategic communication of local power in social media. *Observatorio*, 14(3), 79–97.
- Maxwell, S. P., & Carboni, J. L. (2016). Social Media Management: Exploring Facebook Engagement among High-Asset Foundations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 251–260.
- Mohamad, B., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Gambetti, R. (2019). The dimensionality of corporate communication management (CCM): A qualitative study from practitioners' perspectives in Malaysia. *Bottom Line*, 32(1), 71–97.
- Molnár, A., Takács, L., & Urbanovics, A. (2021). Strategic communication of EU CSDP

missions – measuring the EU’s external legitimacy. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 15(3), 319–334.

Navarro, C., Moreno, A., & Zerfass, A. (2018). Mastering the dialogic tools: Social media use and perceptions of public relations practitioners in Latin America. *Journal of Communication Management*, 22(1), 28–45.

Nugraha, A. R., Novianti, E., Erdinaya, L. K., Komariah, K., & Priyatna, C. C. (2019). Implementation of public communication management in pangandaran regency government. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 925–930.

O’Neill, B., & Kelley, R. (2021). Delivering bad news: Crisis communication methods in academic libraries. *College and Research Libraries*, 82(3), 310–331.

Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 1–5.

Seiffert-Brockmann, J., Einwiller, S., Ninova-Solovykh, N., & Wolfgruber, D. (2021). Agile Content Management: Strategic Communication in Corporate Newsrooms. *International Journal of Strategic Communication*, 15(2), 126–143.

Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications*, 17(3), 300–322.

Siano, A., Vollero, A., Confetto, M. G., & Siglioccolo, M. (2013). Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources. *Journal of Marketing Communications*, 19(3), 151–167.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(August), 333–339.

Strauß, N., Kruike-meier, S., van der Meulen, H., & van Noort, G. (2015). Digital diplomacy in GCC countries: Strategic communication of Western embassies on Twitter. *Government Information Quarterly*, 32(4), 369–379.

Thelma, E., Olatunji, R., Amodu, L., Odiboh, O., & Imhonopi, D. (2020). Nomenclature and functions of corporate communication units of nigerian universities: A comparative examination. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 16(February 2021), 784–793.

Trillos-Pacheco, J. J., & Cuello Lazcano, M. C. (2020). Communication management, value promotion and road culture in Barranquilla’s educational institutions | Gestión de la comunicación y cultura vial en instituciones educativas de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 106–129.

Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C., & Míguez González, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 24(1), 921–940.

Valero, J. (2020). Communicating Newman to a secular audience: the communications strategy for the canonisation of John Henry Newman. *Church, Communication and Culture*, 5(2), 263–280.

van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381.

Vercic, D., & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270–288.

Volk, S. C., & Zerfass, A. (2021). Management tools in corporate communication: a survey about tool use and reflections about the gap between theory and practice. *Journal of Communication Management*, 25(1), 50–67.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198.

Williams, P. D. (2018). Strategic communications for peace operations: The African union's information war against al-Shabaab. *Stability*, 7(1), 1–17.

Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107–122.

Zerfass, A., & Schramm, D. M. (2014). Social Media Newsrooms in public relations: A conceptual framework and corporate practices in three countries. *Public Relations Review*, 40(1), 79–91.

Zerfass, A., Vercic, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505.

Zerfass, A., Vercic, D., & Volk, S. C. (2017). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications*, 22(1), 2–18.

Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22(4), 397–415.