


**MAPEAMENTO DE PÚBLICOS COMO PILAR ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DIGITAL**

**AUDIENCE MAPPING AS A STRATEGIC PILLAR OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE DIGITAL CONTEXT**

**MAPEO DE PÚBLICOS COMO PILAR ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DIGITAL**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n8-263>

**Data de submissão:** 26/07/2025

**Data de publicação:** 26/08/2025

**Aline Cruz**

Mestranda em Comunicação Digital

Instituição: Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Endereço: Distrito Federal, Brasil

E-mail: [alineamorimdacruz@gmail.com](mailto:alineamorimdacruz@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-6974-7822>

**Edwaldo Costa**

Doutor em Comunicação e Semiótica

Instituição: Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Endereço: Distrito Federal, Brasil

E-mail: [edwaldo.costa@idp.edu.br](mailto:edwaldo.costa@idp.edu.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3416-3815>

**Elisa Whately**

Mestranda em Comunicação Digital

Instituição: Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Endereço: Distrito Federal, Brasil

E-mail: [elisawjor@gmail.com](mailto:elisawjor@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-0679-012X>

---

**RESUMO**

Este artigo discute o mapeamento de públicos como pilar estratégico da comunicação organizacional no contexto digital, diante das transformações tecnológicas e sociais que impactam a relação entre organizações e sociedade. O problema que orienta a pesquisa consiste em compreender de que maneira a comunicação pode alinhar seus processos de gestão à identificação e análise de públicos, de modo a fortalecer imagem, reputação e inovação. O objetivo é examinar o papel do mapeamento de públicos, com ênfase no uso de metodologias como a de personas, enquanto instrumento de segmentação e aproximação entre organizações e seus stakeholders. A investigação fundamenta-se em revisão bibliográfica de autores clássicos e contemporâneos da comunicação, do marketing e da gestão estratégica, como Kunsch, Freeman, Kotler e Keller, Porter e Drucker, associada à análise conceitual sobre o planejamento comunicacional. Os resultados apontam que o mapeamento de públicos transcende a concepção tradicional de público-alvo, constituindo-se em recurso estratégico para a tomada de decisões, a gestão de relacionamentos e a promoção da inovação. Evidencia-se, ainda, que no ambiente digital, marcado pela fragmentação das audiências e pela velocidade informacional,

tornam-se indispensáveis metodologias flexíveis que articulem dados quantitativos e qualitativos. Conclui-se que a integração do mapeamento de públicos ao planejamento estratégico fortalece a legitimidade organizacional, amplia sua capacidade de inovação e consolida a comunicação como prática fundamental na contemporaneidade.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Mapeamento de Públicos. Comunicação Estratégica. Personas. Stakeholders. Inovação Digital.

## **ABSTRACT**

This article discusses audience mapping as a strategic pillar of organizational communication in the digital context, considering the technological and social transformations that shape the relationship between organizations and society. The central problem guiding the study is to understand how communication can align management processes with the identification and analysis of audiences in order to strengthen image, reputation, and innovation. The objective is to examine the role of audience mapping, with emphasis on methodologies such as personas, as an instrument of segmentation and approximation between organizations and their stakeholders. The research is based on a bibliographic review of classical and contemporary authors in communication, marketing, and strategic management, such as Kunsch, Freeman, Kotler and Keller, Porter, and Drucker, combined with a conceptual analysis of communication planning. The results indicate that audience mapping transcends the traditional notion of target audience, constituting a strategic resource for decision-making, relationship management, and the promotion of innovation. Furthermore, in the digital environment, marked by audience fragmentation and the speed of information, flexible methodologies that articulate quantitative and qualitative data become indispensable. It is concluded that the integration of audience mapping into strategic planning strengthens organizational legitimacy, expands the capacity for innovation, and consolidates communication as a fundamental practice in contemporary society.

**Keywords:** Organizational Communication. Audience Mapping. Strategic Communication. Personas. Stakeholders. Digital Innovation.

## **RESUMEN**

Este artículo analiza el mapeo de públicos como pilar estratégico de la comunicación organizacional en el contexto digital, considerando las transformaciones tecnológicas y sociales que inciden en la relación entre organizaciones y sociedad. El problema que orienta el estudio consiste en comprender cómo la comunicación puede alinear los procesos de gestión con la identificación y el análisis de públicos, con el fin de fortalecer la imagen, la reputación y la innovación. El objetivo es examinar el papel del mapeo de públicos, con énfasis en metodologías como la de personas, como instrumento de segmentación y aproximación entre organizaciones y sus stakeholders. La investigación se fundamenta en una revisión bibliográfica de autores clásicos y contemporáneos de la comunicación, el marketing y la gestión estratégica, como Kunsch, Freeman, Kotler y Keller, Porter y Drucker, combinada con un análisis conceptual de la planificación comunicacional. Los resultados señalan que el mapeo de públicos trasciende la concepción tradicional de público objetivo, constituyéndose en un recurso estratégico para la toma de decisiones, la gestión de relaciones y la promoción de la innovación. Asimismo, en el entorno digital, caracterizado por la fragmentación de las audiencias y la velocidad informacional, se hacen indispensables metodologías flexibles que articulen datos cuantitativos y cualitativos. Se concluye que la integración del mapeo de públicos a la planificación estratégica fortalece la legitimidad organizacional, amplía la capacidad de innovación y consolida la comunicación como práctica fundamental en la contemporaneidad.

**Palabras clave:** Comunicação Organizacional. Mapeo de Públicos. Comunicação Estratégica. Personas. Stakeholders. Inovação Digital

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional consolidou-se nas últimas décadas como um campo estratégico de reflexão e prática, no qual o mapeamento de públicos se apresenta como fundamento analítico para compreender a relação entre organizações e sociedade.

Como afirma Margarida Kunsch (2006, p. 7): “As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação.” A autora evidencia que a comunicação, quando estruturada a partir do planejamento estratégico, transcende ações isoladas e adquire papel central nos processos de gestão e posicionamento organizacional. Tal perspectiva pode ser interpretada como vinculada à construção de legitimidade social, elemento indispensável para a sustentabilidade institucional.

No ambiente digital, essas reflexões ganham novos contornos. Manuel Castells (2009) demonstra que a sociedade em rede redefine os fluxos comunicacionais, transformando-os em dinâmicas horizontais e interativas. Raquel Recuero e Gabriela Zago (2010), ao investigarem a difusão de informações no antigo Twitter, revelam como os mecanismos tecnológicos modulam as formas de engajamento e participação dos públicos.

Complementarmente, Nick Couldry e Andreas Hepp (2017) argumentam que a realidade contemporânea é construída por meio de mediações digitais, nas quais as infraestruturas comunicacionais moldam práticas e percepções. Avançando nessa perspectiva, José van Dijck, Thomas Poell e Martijn de Waal (2018) analisam como plataformas digitais organizam valores públicos e condicionam relações sociais, o que amplia os desafios da comunicação estratégica em ecossistemas mediados por algoritmos. Mais recentemente, Recuero, Bastos e Zago (2021) destacam a necessidade de compreender as dinâmicas de circulação e desinformação em ambientes digitais como parte essencial do mapeamento crítico dos públicos.

Diante desse cenário, o presente artigo propõe analisar o mapeamento de públicos como pilar estratégico da comunicação organizacional no contexto digital, com especial atenção à metodologia de personas, capaz de articular dados qualitativos e quantitativos em um mesmo processo de compreensão.

A investigação ancora-se em autores clássicos e contemporâneos: Edward Freeman (1984), ao discutir stakeholders como base da legitimidade; Michael Porter (1980) e Peter Drucker (1973), ao problematizarem a estratégia e a gestão como vetores de inovação; Philip Kotler e Kevin Keller (2012), ao reforçarem a lógica da segmentação; e Fábio França (2008), ao propor uma abordagem brasileira para a classificação estratégica de públicos.

O estudo defende que o mapeamento de públicos ultrapassa a mera identificação de consumidores ou usuários, configurando-se como prática estratégica que orienta decisões, sustenta processos de inovação e fortalece o posicionamento organizacional em ecossistemas digitais marcados pela complexidade, pela fragmentação das audiências e pela centralidade das plataformas.

## **2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A consolidação da comunicação organizacional como campo acadêmico e prático no Brasil tem como marco as contribuições de Margarida Kunsch, especialmente ao propor a comunicação integrada como eixo de gestão. Em sua obra clássica, a autora enfatiza a necessidade de articular a comunicação ao planejamento institucional e de superar a visão fragmentada de instrumentos isolados. Nas palavras de Kunsch (2006, p. 7):

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente.

Essa formulação indica que a comunicação deve ser compreendida como função estruturante da gestão e não apenas como atividade de suporte. Ao enfatizar o papel estratégico da comunicação, Kunsch antecipa a necessidade de integração entre missão, valores e práticas institucionais.

França (2008), em consonância, argumenta que a comunicação, quando planejada de forma integrada, promove coerência e legitimidade às organizações. Essa legitimação decorre não apenas da eficiência instrumental, mas da capacidade de gerar vínculos simbólicos com os públicos. Ao reforçar o caráter relacional da comunicação, França amplia o escopo da reflexão para além da dimensão técnica, situando-a como um dos pilares da própria cultura institucional.

No campo da administração, a perspectiva de Peter Drucker reforça esse entendimento ao estabelecer a inovação como núcleo da vitalidade organizacional. Para Drucker (1985, p. 24): “A inovação é a função específica do empreendedorismo. É o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos geradores de riqueza ou dota recursos existentes de maior potencial de criar riqueza”.

A partir dessa definição, percebe-se que a comunicação, ao atuar como mediadora da inovação, não se restringe à circulação de mensagens, mas catalisa a criação de novos sentidos organizacionais. A inovação, nesse caso, não é apenas tecnológica, mas cultural e simbólica, articulando-se ao modo como os públicos percebem, interpretam e legitimam a organização.

Michael Porter, por sua vez, enfatiza que a vantagem competitiva não pode ser reduzida à eficiência operacional, mas resulta de escolhas estratégicas claras e consistentes. A essência da estratégia está na diferenciação: selecionar deliberadamente um conjunto singular de atividades que possibilite à organização oferecer uma proposta de valor distinta da concorrência. Essa perspectiva reforça que a estratégia não é simplesmente fazer o que todos fazem de maneira mais eficiente, mas adotar caminhos que posicionem a instituição de forma única e sustentável no mercado (PORTER, 1996, p. 64).

Essa formulação implica reconhecer que a comunicação estratégica é essencial para sustentar a diferenciação proposta por Porter, na medida em que permite às organizações explicitar e tornar tangíveis suas escolhas estratégicas perante os públicos.

No contexto digital, a complexidade da comunicação ganha novas camadas, marcadas pela circulação em rede e pela mediação algorítmica. Manuel Castells (2009, p. 55) conceitua a mass self-communication como uma forma de comunicação “self-generated in content, self-directed in emission, and self-selected in reception by many who communicate with many” (tradução nossa: autogerada em conteúdo, autodirigida em emissão e autoselecionada em recepção por muitos que se comunicam com muitos). Essa formulação evidencia a ruptura do modelo unidirecional de massa e aponta para um ambiente no qual os fluxos informacionais são descentralizados e disputados.

Couldry e Hepp (2017), ao tratarem da midiaticização profunda, avançam nesse debate ao sustentar que os processos sociais, culturais e políticos estão progressivamente estruturados pelas lógicas das plataformas digitais. Assim, a comunicação estratégica não pode ser restrita ao planejamento de mensagens, mas deve considerar as infraestruturas comunicacionais que moldam as interações, a reputação e a legitimidade organizacional.

O mapeamento de públicos, nesse cenário, adquire centralidade. Se antes a segmentação tradicional, demográfica, geográfica ou psicográfica, era suficiente (KOTLER; KELLER, 2012), hoje as organizações enfrentam o desafio de compreender modos de interação mediados por algoritmos, métricas e redes de conexão.

Recuero, Bastos e Zago (2021) demonstram como as dinâmicas de circulação digital afetam a visibilidade e a construção de sentido coletivo, evidenciando que públicos não podem mais ser entendidos apenas como consumidores, mas como atores coprodutores de narrativas.

Portanto, a comunicação estratégica e a inovação organizacional no século XXI devem ser pensadas de forma integrada. O mapeamento de públicos não é apenas técnica instrumental, mas prática epistemológica que possibilita compreender e intervir em um ecossistema comunicacional

marcado por disputas simbólicas, infraestruturas digitais e exigências crescentes de legitimidade social.

### **3 IMAGEM, REPUTAÇÃO E STAKEHOLDERS**

A imagem organizacional constitui-se como a percepção imediata e instável que os públicos elaboram a partir dos discursos institucionais e das experiências concretas com uma organização.

Como lembra Iasbeck (2007, p. 94), “a imagem instável não pode ser consumida como uma perene reputação”, evidenciando sua natureza volátil e sujeita a constantes reinterpretações sociais. Nesse sentido, a imagem opera como fronteira simbólica entre aquilo que a organização projeta e aquilo que os públicos compreendem, mediada por discursos, canais e interações.

França (2008) reforça que a gestão comunicacional da imagem só se torna eficaz quando há coerência entre identidade, práticas institucionais e expectativas sociais.

Se a imagem é marcada pela volatilidade, a reputação, em contrapartida, remete a um processo histórico e coletivo de avaliação. Para Fombrun (1996, p. 72), reputação é “the overall estimation in which a company is held by its constituents”, isto é, a estima geral sustentada pelos públicos ao longo do tempo. Essa dimensão é estratégica porque ultrapassa impressões momentâneas e transforma-se em ativo intangível capaz de gerar confiança e valor.

Dowling (2001, p. 19) aprofunda essa perspectiva ao afirmar que “reputation is a valuable resource because it can create competitive advantage and increase organizational resilience”, vinculando reputação diretamente à capacidade de inovação e sobrevivência em mercados competitivos.

Villafañe (2004, p. 41) acrescenta que se trata de “el resultado de una evaluación social sostenida”, dependente não apenas da comunicação, mas da consistência ética, cultural e institucional das práticas.

Esse debate se complexifica quando aproximado das práticas de mensuração em comunicação. Costa (2025) enfatiza que “divulgar é colocar a informação em circulação, enquanto mensurar é avaliar o impacto dessa informação após sua circulação”. Tal distinção é essencial para compreender que imagem não pode ser reduzida à mera projeção discursiva: é preciso demonstrar, por meio de métricas, indicadores e análises de impacto, se essa imagem gera efetividade comunicacional.

Ainda, conforme Costa (2025), “mensurar é traduzir a comunicação em evidência analítica”, condição indispensável para a legitimidade institucional. Assim, reputação, longe de ser apenas uma percepção espontânea, torna-se também um resultado da capacidade da organização de produzir evidências que sustentem seus discursos perante diferentes públicos.



Essa perspectiva conecta-se ao conceito de stakeholders. Freeman (1984, p. 46) define stakeholder como “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” [“qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização”], ampliando o horizonte da gestão para além de clientes e investidores, incluindo comunidades locais, governos e sociedade civil.

Mitchell, Agle e Wood (1997) aprofundam essa discussão ao estabelecer os critérios de poder, legitimidade e urgência para hierarquizar stakeholders em diferentes contextos. No campo da comunicação, isso implica reconhecer que a construção da imagem e da reputação se dá em arenas de negociação, onde múltiplos atores demandam transparência, consistência e prestação de contas.

É nesse ponto que a mensuração se apresenta como prática estratégica vinculada à gestão de stakeholders. Como sublinhou Costa (2025), comunicar não é apenas “aparecer”, mas “demonstrar o valor público gerado pela comunicação”.

Essa formulação aproxima-se das contribuições de Schultz, Hatch e Larsen (2000), para quem imagem, identidade e reputação constituem um triângulo interdependente. Quando a organização é capaz de demonstrar, com dados, o valor social e simbólico de suas ações, consolida reputações mais duradouras e fortalece sua legitimidade.

No século XXI, as dinâmicas digitais reconfiguram de maneira profunda os processos comunicacionais. Castells (2009, p. 55) conceitua a *mass self-communication* como uma forma de comunicação “self-generated in content, self-directed in emission, and self-selected in reception by many who communicate with many” [“autogerada em conteúdo, autodirigida na emissão e autoselecionada na recepção por muitos que se comunicam com muitos”]. Essa definição enfatiza a descentralização do poder informacional e evidencia que, no ambiente digital, os fluxos comunicacionais são mais horizontais e interativos, reduzindo o controle exclusivo das organizações sobre a circulação de sentidos.

Nessa lógica, stakeholders não são apenas receptores, mas produtores ativos de sentidos e reputações. Couldry e Hepp (2017) acrescentam a noção de midiatização profunda, em que as práticas sociais passam a ser estruturadas pelas lógicas das plataformas digitais. Nesse ambiente, reputação e imagem são continuamente negociadas em circuitos interativos mediados por algoritmos, métricas de engajamento e fluxos comunicacionais horizontais.

Portanto, compreender a relação entre imagem, reputação e stakeholders no contexto digital exige articular três dimensões: a instabilidade da imagem, a consolidação histórica da reputação e a pressão constante dos stakeholders em ambientes hiperconectados.



O mapeamento de públicos, nesse quadro, emerge como prática indispensável, pois integra divulgação, mensuração e engajamento em um mesmo processo estratégico. Ao adotar metodologias de mensuração, as organizações não apenas monitoram percepções, mas constroem legitimidade ao demonstrar, de forma transparente e verificável, o impacto de suas ações sobre públicos múltiplos. Esse é o caminho pelo qual a comunicação estratégica deixa de ser apenas discurso e se converte em prática social capaz de gerar valor simbólico, político e institucional.

#### **4 PÚBLICOS, SEGMENTAÇÃO E MAPEAMENTO DE PERSONAS**

A noção de público ocupa lugar central nos estudos de comunicação, marketing e ciências sociais, sendo objeto de disputas conceituais que refletem transformações sociais e tecnológicas.

Para França (2008), o público deve ser compreendido como construção social, resultante de processos históricos, culturais e comunicacionais, e não apenas como um agregado estatístico de consumidores ou receptores. Essa perspectiva desloca o entendimento da comunicação de um fluxo unidirecional para um processo relacional e dinâmico.

Kotler e Keller (2012) definem público-alvo como um conjunto de compradores com necessidades ou características comuns que a organização decide atender, base para orientar a segmentação e o posicionamento.

Essa definição destaca a importância da segmentação como ferramenta para direcionar estratégias de comunicação e marketing, ainda que muitas vezes reduza os públicos a categorias essencialmente comportamentais ou demográficas.

No entanto, para Solomon (2016), o consumo envolve também a aquisição de significados culturais usados pelos indivíduos para construir identidades sociais, não se reduzindo ao ato utilitário de compra.

No âmbito da comunicação organizacional, a metodologia de personas emerge como uma alternativa estratégica para integrar dados quantitativos e qualitativos. Cooper (2004, p. 125), em *The Inmates Are Running the Asylum*, define personas como “personagens hipotéticos, baseados em padrões de comportamento observados, que descrevem os objetivos, necessidades e motivações dos usuários”. Ao introduzir esse método no design de sistemas, o autor ressaltou sua utilidade para alinhar decisões de projeto às expectativas dos usuários.

Na área de comunicação, essa metodologia foi incorporada como recurso para aproximar organizações de seus públicos de interesse, criando representações semifictícias fundamentadas em dados reais.

Cooper (2004) popularizou personas como representações arquetípicas de usuários baseadas em padrões de comportamento; Pruitt e Adlin (2006) detalham o ciclo de vida do método; abordagens recentes propõem personas orientadas por dados (JANSEN et al., 2022).

O mapeamento de personas, portanto, não apenas identifica perfis de consumidores, mas permite compreender públicos como atores sociais inseridos em ecossistemas comunicacionais complexos.

Como observa Recuero (2009, p. 34), nas redes digitais “as interações são mediadas por estruturas técnicas que influenciam fortemente a visibilidade, a reputação e as conexões sociais”. Dessa forma, as personas devem ser concebidas não apenas como recurso de marketing, mas como instrumento para analisar práticas comunicativas em ambientes digitais mediados por algoritmos.

Esse processo conecta-se diretamente à teoria dos stakeholders. Freeman (1984, p. 46) define stakeholder como “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” [“qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização”]. Ao integrar essa perspectiva com a metodologia de personas, percebe-se que o mapeamento de públicos deve considerar não apenas consumidores, mas também comunidades locais, governos, empregados, fornecedores e sociedade civil organizada.

Mitchell, Agle e Wood (1997) complementam essa discussão ao propor o modelo de saliência dos stakeholders, segundo o qual a relevância de cada grupo depende de atributos como poder, legitimidade e urgência. Essa abordagem dialoga diretamente com a lógica de segmentação, mas amplia sua aplicação ao reconhecer que diferentes públicos exercem pressões específicas sobre as organizações, que devem ser permanentemente mapeadas e monitoradas.

No século XXI, a centralidade do digital torna esse processo ainda mais desafiador. Couldry e Hepp (2017, p. 36) afirmam que vivemos em um contexto de midiatização profunda, no qual “os processos sociais e institucionais são cada vez mais estruturados por lógicas comunicacionais mediadas por plataformas digitais”. Essa constatação reforça que o mapeamento de públicos e a construção de personas não podem ignorar as condições algorítmicas e as infraestruturas digitais que moldam interações e percepções.

Assim, públicos, segmentação e personas devem ser analisados de forma integrada, como dimensões que se retroalimentam. A segmentação fornece bases descritivas, o conceito de stakeholders amplia o escopo analítico e o mapeamento de personas articula dados quantitativos e qualitativos para criar representações críticas e operacionais. Mais do que técnica instrumental, trata-se de uma prática estratégica que possibilita às organizações não apenas dialogar com seus públicos, mas construir legitimidade e inovação em ecossistemas comunicacionais altamente complexos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso desenvolvido neste artigo permitiu evidenciar que o mapeamento de públicos se consolida como pilar estratégico da comunicação organizacional no contexto digital. Longe de se reduzir a uma técnica instrumental, trata-se de uma prática que articula dimensões simbólicas, culturais e tecnológicas, possibilitando às organizações compreenderem, de maneira crítica, os modos de engajamento que atravessam suas relações com a sociedade.

A análise mostrou que comunicação estratégica, imagem, reputação e stakeholders não podem ser tratados como categorias isoladas, mas sim como elementos interdependentes de um mesmo processo. A comunicação, nesse sentido, deixa de ser mero suporte para a visibilidade e passa a atuar como recurso estruturante da gestão, orientando decisões e legitimando a atuação institucional em ambientes marcados por disputas simbólicas intensas.

O estudo também reforçou que os públicos contemporâneos não se limitam a receptores passivos de mensagens, mas configuram-se como atores ativos e coprodutores de sentidos. Essa constatação amplia o desafio organizacional, uma vez que a construção de legitimidade e reputação se dá em espaços de interação descentralizados, permeados por lógicas digitais e dinâmicas de rede.

Ao integrar a metodologia de personas às reflexões sobre segmentação, observou-se que essa ferramenta pode servir não apenas para identificar perfis de consumo, mas também para captar sensibilidades sociais, valores culturais e expectativas políticas que atravessam a relação entre organizações e sociedade. Nesse aspecto, a comunicação ganha densidade crítica e se coloca como campo fundamental para interpretar e orientar transformações organizacionais.

Como contribuição central, este artigo sustenta que o mapeamento de públicos, entendido como prática analítica e estratégica, é condição indispensável para o fortalecimento da comunicação organizacional na contemporaneidade. Seu exercício promove não apenas a eficácia das ações comunicativas, mas, sobretudo, a construção de legitimidade social e a ampliação da capacidade de inovação institucional.

Reconhece-se, por fim, que a reflexão aqui desenvolvida abre espaço para novas investigações empíricas, que possam analisar em maior profundidade como diferentes organizações — públicas, privadas ou do terceiro setor — mobilizam estratégias de mapeamento de públicos em seus processos comunicacionais. Esses desdobramentos futuros são fundamentais para que a comunicação continue a se consolidar como campo crítico de conhecimento e prática, capaz de responder às complexidades do mundo digital e às exigências crescentes de transparência, ética e legitimidade.

## REFERÊNCIAS

- ANDRELO, Roseane; GUARALDO, Sônia; VERAS, Luciana. Missão empresarial e inovação: estratégias de gestão em comunicação. São Paulo: Atlas, 2016.
- CASTELLS, Manuel. Communication Power. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- COOPER, Alan. The Inmates Are Running the Asylum: Why High-Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity. Indianapolis: Sams Publishing, 2004.
- COULDRY, Nick; HEPP, Andreas. The Mediated Construction of Reality. Cambridge: Polity Press, 2017.
- COSTA, Edwaldo. Comunicação Estratégica e Mensuração. Palestra Ministrada na DGDNTM-ComSoc – SP, São Paulo, 2025.
- DOWLING, Grahame. Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- DRUCKER, Peter. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.
- DRUCKER, Peter. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985.
- FOMBRUN, Charles. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FRANÇA, Fábio. Comunicação Organizacional: teoria, gestão e práticas. São Paulo: Atlas, 2008.
- FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
- IASBECK, Luiz. Imagem e discurso organizacional. São Paulo: Summus, 2007.
- JANSEN, Bernard et al. Data-driven personas: Constructing archetypal users with clickstream data. ACM Transactions on the Web, v. 16, n. 2, p. 1-29, 2022.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Marketing Management. 14. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional na Era Digital. São Paulo: Saraiva, 2006.

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRUITT, John; ADLIN, Tamara. *The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design*. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2006.

RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RECUERO, Raquel; ZAGO, Gabriela. RTs in Twitter: notes on how retweets engage audience. In: *Proceedings of the Workshop on Microblogging at the International Conference on Weblogs and Social Media (ICWSM)*. Washington: AAAI Press, 2010.

RECUERO, Raquel; BASTOS, Marco; ZAGO, Gabriela. *Circulação, redes e desinformação: práticas de comunicação e política no Brasil*. Porto Alegre: Sulina, 2021.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens Holten. *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

SOLOMON, Michael. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. 11. ed. Boston: Pearson, 2016.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; DE WAAL, Martijn. *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. Oxford: Oxford University Press, 2018.

VILLAFANE, Justo. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 2004.