REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, CRISE REPUTACIONAL E CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS DE DIFERENTES PORTES

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC COMMUNICATION, REPUTATIONAL CRISIS AND SUSTAINABLE GROWTH IN COMPANIES OF DIFFERENT SIZES

LA RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, CRISIS REPUTACIONAL Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE EN EMPRESAS DE DIFERENTES TAMAÑOS

Thaise Gripp Rangel[1]

e727152
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i2.7152

PUBLICADO: 02/2026

RESUMO

A comunicação estratégica é importante no contexto da gestão organizacional atual, especialmente diante da intensificação da exposição pública das empresas e da ampliação dos riscos associados às crises reputacionais. Nesse cenário, a reputação corporativa configura-se como um ativo intangível, diretamente relacionado à confiança dos *stakeholders* e à sustentabilidade dos negócios. O presente artigo tem como objetivo analisar, sob uma perspectiva teórica, a relação entre comunicação estratégica, crise reputacional e crescimento sustentável em empresas de diferentes portes. Metodologicamente, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, fundamentado em revisão bibliográfica de artigos científicos, teses e publicações acadêmicas relevantes sobre os temas investigados. Os resultados da análise indicam que a comunicação estratégica atua tanto na prevenção quanto no enfrentamento de crises reputacionais, contribuindo para a preservação da imagem institucional e para a manutenção da confiança dos públicos. Evidencia-se, ainda, que práticas comunicacionais alinhadas à responsabilidade social e à sustentabilidade fortalecem o crescimento organizacional de longo prazo. Observou-se que empresas de grande porte tendem a apresentar estruturas mais formalizadas para gestão da comunicação e das crises, enquanto micro, pequenas e médias empresas enfrentam limitações de recursos, embora possam se beneficiar da proximidade com seus *stakeholders*. Conclui-se que a integração entre comunicação estratégica, gestão de crises reputacionais e práticas sustentáveis é fundamental para a resiliência organizacional e para o crescimento sustentável, independentemente do porte da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação estratégica. Crise reputacional. Crescimento sustentável.

ABSTRACT

Strategic communication has gained increasing relevance in contemporary organizational management, especially in light of the growing public exposure of companies and the intensification of reputational risks. In this context, corporate reputation emerges as a key intangible asset, closely linked to stakeholder trust and business sustainability. This article aims to analyze, from a theoretical perspective, the relationship between strategic communication, reputational crisis and sustainable growth in companies of different sizes. Methodologically, this is a qualitative study based on a bibliographic review of scientific articles, theses and relevant academic publications addressing the investigated themes. The analysis indicates that strategic communication plays a central role in both preventing and managing reputational crises, contributing to the preservation of institutional image and stakeholder confidence. Furthermore, communication practices aligned with corporate social responsibility and sustainability strengthen long-term organizational growth. It was observed that large companies tend to have more formalized communication and crisis management structures, while micro, small and medium-sized enterprises face resource

[1] Estácio de Sá.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

constraints, although they may benefit from closer relationships with stakeholders. It is concluded that integrating strategic communication, reputational crisis management and sustainable practices is essential for organizational resilience and sustainable growth, regardless of company size.

KEYWORDS: *Strategic communication. Reputational crisis. Sustainable growth.*

RESUMEN
La comunicación estratégica ha adquirido una importancia creciente en la gestión organizacional contemporánea, especialmente frente a la mayor exposición pública de las empresas y al aumento de los riesgos reputacionales. En este contexto, la reputación corporativa se configura como un activo intangible fundamental, estrechamente vinculado a la confianza de los grupos de interés y a la sostenibilidad empresarial. Este artículo tiene como objetivo analizar, desde una perspectiva teórica, la relación entre comunicación estratégica, crisis reputacional y crecimiento sostenible en empresas de diferentes tamaños. Metodológicamente, se trata de un estudio cualitativo basado en una revisión bibliográfica de artículos científicos, tesis y publicaciones académicas relevantes sobre los temas abordados. Los resultados indican que la comunicación estratégica desempeña un papel central tanto en la prevención como en la gestión de crisis reputacionales, contribuyendo a la preservación de la imagen institucional y a la confianza de los stakeholders. Asimismo, se evidencia que las prácticas comunicacionales alineadas con la responsabilidad social y la sostenibilidad fortalecen el crecimiento organizacional a largo plazo. Se observa que las grandes empresas tienden a contar con estructuras más formalizadas de gestión comunicacional y de crisis, mientras que las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan limitaciones de recursos, aunque pueden beneficiarse de relaciones más cercanas con sus públicos. Se concluye que la integración entre comunicación estratégica, gestión de crisis reputacionales y sostenibilidad es fundamental para la resiliencia organizacional y el crecimiento sostenible.

PALABRAS CLAVE*: Comunicación estratégica. Crisis reputacional. Crecimiento sostenible.*

INTRODUÇÃO

A comunicação estratégica é importante na gestão organizacional atual, pois atua não apenas na divulgação de informações, mas na construção de relacionamentos sólidos com *stakeholders* e na promoção da missão e dos valores da empresa (Sales, 2022). Em paralelo, a reputação corporativa, entendida como o conjunto de percepções de *stakeholders* sobre a confiabilidade e qualidade de uma empresa, é, hoje, reconhecida como um ativo intangível fundamental, associado à confiança e ao apoio dos públicos (Yamamoto; Correia, 2023; Vance; Angelo, 2007).

Neste sentido, em um mundo cada vez mais conectado e transparente, eventos adversos podem rapidamente gerar crises de imagem e abalar essa reputação, impactando a operação e as perspectivas futuras da organização (Nöhammer; Schorn; Becker, 2022). Por outro lado, estratégias consistentes de responsabilidade social e sustentabilidade contribuem para um crescimento equilibrado e duradouro, atingindo objetivos econômicos com impactos sociais e ambientais (crescimento sustentável) (Marakova; Wolak-Tuzimek; Tučková, 2021; Pereira, 2012).

Diante desse contexto, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

De que maneira a comunicação estratégica contribui para o enfrentamento de crises reputacionais e para a promoção do crescimento sustentável em empresas de diferentes portes?

Assim, a partir dessa questão, o objetivo geral deste artigo consiste em analisar, sob uma perspectiva teórica, a relação entre comunicação estratégica, crise reputacional e crescimento sustentável em organizações de pequeno, médio e grande porte.

Como objetivos específicos, busca-se: (i) discutir os conceitos de comunicação estratégica, reputação corporativa e crescimento sustentável à luz da literatura científica; (ii) analisar o papel da comunicação no gerenciamento de crises reputacionais; e (iii) refletir sobre possíveis diferenças no manejo dessas estratégias conforme o porte organizacional.

A justificativa deste estudo fundamenta-se na relevância teórica e prática do tema, considerando que crises reputacionais têm se tornado cada vez mais frequentes e impactantes em diferentes setores econômicos.

Para esse fim, procedeu-se à realização de uma revisão bibliográfica fundamentada em fontes científicas, com prioridade para publicações de acesso aberto, contemplando tanto os conceitos estruturantes quanto as evidências empíricas relacionadas à comunicação estratégica, à gestão de crises reputacionais e ao crescimento sustentável.

Essa investigação de natureza teórica busca oferecer uma reflexão sistematizada acerca das formas pelas quais a comunicação e a gestão de crises se articulam no âmbito organizacional, contribuindo para a compreensão dos mecanismos que favorecem a resiliência institucional e a continuidade das organizações em contextos marcados por incertezas e riscos reputacionais.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Comunicação Estratégica

Comunicação estratégica refere-se ao planejamento deliberado das mensagens e canais de comunicação de modo a alinhar a imagem e reputação da empresa com sua missão, visão e valores (Sales, 2022). Ou seja, vai além da comunicação operacional, integrando todas as formas de interação em uma abordagem coerente de longo prazo (Yamamoto; Correia, 2023; Marakova; Wolak-Tuzimek; Tučková, 2021).

Kunsch (2018) destaca que, na era digital, a comunicação organizacional deve ser compreendida de forma ampla e sistêmica, não apenas como transmissão de informação, mas como processo social que exerce poder na dinâmica política e socioeconômica. Hallahan *et al.,* (2007) e Carrillo (2014 *apud* Simba, 2021), definem comunicação estratégica como aquela que promove a missão, visão e valores da organização por meio de diagnóstico ambiental e análise de *stakeholders*, visando resultados alinhados às expectativas dos públicos.

Em organizações que adotam práticas consistentes de comunicação e de responsabilidade social, os *stakeholders* tendem a reconhecer um propósito organizacional

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

claramente definido e a estabelecer relações pautadas pela confiança e pela legitimidade institucional (Yamamoto; Correia, 2023; Marakova; Wolak-Tuzimek; Tučková, 2021).

Marakova, Wolak-Tuzimek e Tučková (2021) mostram, por exemplo, que ações de responsabilidade social corporativa (CSR) fazem parte dos principais fatores de vantagem competitiva em grandes empresas, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento econômico sustentável.

Assim, estratégias comunicacionais bem-sucedidas ajudam a diferenciar a marca, atraindo clientes leais e investidores, o que possibilita crescimento sustentado no longo prazo.

1.2. Reputação Corporativa e Crise Reputacional

A reputação corporativa pode ser definida como a soma das percepções valorativas dos diversos públicos ao longo do tempo (Yamamoto; Correia, 2023; Vance; Angelo, 2007). Para Dowling (2001, *apud* Vance; Angelo, 2007), ela é um construto baseado em valores humanos, sendo autenticidade, honestidade, responsabilidade, entre outros, atribuídos à organização.

Uma reputação positiva confere à empresa uma espécie de “supermarca”, a qual é associada a confiança e segurança, na medida em que essa imagem ressoa com os valores de seus *stakeholders* (Vance; Angelo, 2007). Em outras palavras, reputação favorável significa um ativo competitivo intangível, capaz de atrair patrocínios, clientes fiéis e até tolerância em situações adversas (Yamamoto; Correia, 2023; Marakova; Wolak-Tuzimek; Tučková, 2021).

Contudo, crises reputacionais podem abalar rapidamente esse ativo. Situações imprevistas, como escândalos, falhas produtivas e acidentes, ou informações negativas exponenciais, como redes sociais, mídia e grupos de interesse, potencializam riscos à imagem corporativa. A literatura enfatiza que crises se intensificam na era digital devido à visibilidade e velocidade das comunicações (Nöhammer; Schorn; Becker, 2022).

Pinto (2017) ressalta que uma crise de reputação sem resposta rápida pode gerar impactos extremamente negativos à instituição. A gestão da crise, portanto, torna-se importante. De acordo com Coombs (2007), respostas bem elaboradas, por exemplo, pedidos de desculpas adequados ao contexto, podem reduzir danos, enquanto faltas de estratégia, empiricamente, demonstram pior desempenho pós-crise.

Em experimentos, *stakeholders* preferem empresas que pedem desculpas em vez de oferecer compensações diretas, e organizações com boa reputação prévia suportam melhor a recuperação (Nöhammer; Schorn; Becker, 2022).

Importante também é o caráter multidimensional da crise e da reputação. A SCCT (*Situational Crisis Communication Theory*, de Coombs) sugere adaptar a resposta ao tipo de crise e à culpa atribuída (Coombs, 2007). Além disso, Pinto (2017) defende uma comunicação de crise integrada, envolvendo toda a instituição e definindo estratégia de interação com todos os públicos relevantes.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Assim, crises comunicadas de modo fragmentado agravam boatos e desconfianças. A pesquisa de Nöhammer, Schorn e Becker (2022) reforçam que só a combinação de diversas estratégias de comunicação após a crise resulta em melhora significativa da reputação corporativa. Ou seja, repassar informações precisas, demonstrar empatia, assumir responsabilidade e propor soluções são passos complementares, não excludentes.

1.3. Crescimento Sustentável

Crescimento sustentável no contexto empresarial refere-se à expansão dos negócios de forma equilibrada e de longo prazo, sem comprometer recursos financeiros ou metas ambientais e sociais (Pereira, 2012; Marakova; Wolak-Tuzimek; Tučková, 2021).

Esse conceito está ligado à noção de *triple bottom line*, abrangendo desempenho econômico aliado à responsabilidade social e à preservação ambiental. Empresas que integram sustentabilidade em sua gestão não apenas cumprem obrigações éticas, mas abrem caminho para novos mercados, inovações e melhorias operacionais (Pereira, 2012; Marakova; Wolak-Tuzimek; Tučková, 2021).

Marakova, Wolak-Tuzimek e Tučková (2021) destacam que, em grandes corporações, a responsabilidade social corporativa, quando comunicada estrategicamente, traduz-se em vantagens competitivas duradouras. Além disso, a literatura sugere que a sustentabilidade organizacional está correlacionada com o sucesso e a perenidade das empresas de todos os portes.

Em estudo com gestores industriais brasileiros, a adoção de uma gestão integrada de sustentabilidade foi vista como elemento que favorece o “sucesso e perenidade” de micro, pequenas, médias e grandes empresas (Pereira, 2012).

Assim, a sustentabilidade pode ampliar a resiliência dos negócios, já que práticas éticas e transparentes geram confiança dos *stakeholders* e facilitam o acesso a recursos. Em tempos de crise, empresas percebidas como socialmente responsáveis tendem a receber maior benevolência do público, o que auxilia no crescimento contínuo após os eventuais episódios críticos tempo (Yamamoto; Correia, 2023; Vance; Angelo, 2007).

1.4. Empresas de Diferentes Portes

O porte organizacional condiciona as estratégias de comunicação adotadas, as formas de gerenciamento de crises e as possibilidades de crescimento ao longo do tempo.

A literatura indica que pequenas e médias empresas se diferenciam das organizações de grande porte em aspectos como estrutura organizacional, disponibilidade de recursos financeiros e nível de formalização dos processos de gestão.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Fasth, Elliot e Styhre (2022), com base em 1.000 entrevistas telefônicas com líderes de PMEs suecas selecionadas aleatoriamente por estratos, investigaram o gerenciamento de crise no primeiro período da pandemia de COVID-19. Os autores identificaram que a maioria das empresas não possuía grupo de crise formal e enfrentava os problemas de modo predominantemente reativo, à medida que surgiam, com decisões frequentemente ancoradas em intuição e em deliberações gerenciais imediatas.

Apenas uma minoria relatou manter planos de continuidade/crise, e, entre as que os possuíam, parte considerável avaliou sua utilidade como limitada, o que pode comprometer a coordenação interna e a consistência comunicacional em cenários de alta incerteza (Fasth; Elliot; Styhre, 2022). Em contrapartida, esse padrão também sugere que muitas PMEs operam apoiadas em flexibilidade organizacional e em redes relacionais já estabelecidas, o que pode favorecer respostas rápidas; contudo, tal informalidade tende a elevar o risco de mensagens desalinhadas e de decisões pouco sistematizadas.

Em crises reputacionais, essa falta de planejamento estruturado pode resultar em impactos desproporcionais, ou seja, uma pequena empresa, com reputação ainda não consolidada, pode sofrer sérios efeitos de perda de clientes e parcerias caso não comunique adequadamente.

Por outro lado, empresas de grande porte geralmente contam com equipes dedicadas de comunicação, áreas de relacionamento com clientes e investimentos em governança corporativa. Elas tendem a adotar estratégias mais sofisticadas, como monitoramento de mídias sociais, treinamento de porta-vozes e planos de contingência formais (Nöhammer; Schorn; Becker, 2022).

Em contrapartida, sua visibilidade alta faz com que, quando há uma crise, o alcance negativo seja maior. Entretanto, a reputação de grandes empresas pode funcionar como amortecedor: Kiambi e Shafer (2016) observaram que organizações com boa reputação pré-crise recebem avaliações pós-crise significativamente melhores do que empresas de reputação frágil. As grandes corporações também têm maior capacidade de articular iniciativas de CSR em larga escala, reforçando a percepção de responsabilidade.

Em essência, uma grande empresa pode precisar enfatizar a transparência e a governança global em sua comunicação estratégica, enquanto uma PME pode focar em mostrar sua proximidade e compromisso com a comunidade local para sustentar seu crescimento (Marakova; Wolak-Tuzimek; Tučková, 2021; Kiambi; Shafer, 2016).

2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de natureza teórica, desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica sistematizada de fontes científicas, com ênfase em artigos publicados em periódicos reconhecidos e, prioritariamente, de acesso aberto.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A escolha por esse delineamento metodológico justifica-se pela necessidade de reunir, organizar e analisar criticamente a produção acadêmica existente acerca da comunicação estratégica, da gestão de crises reputacionais e do crescimento sustentável em organizações de diferentes portes.

A busca bibliográfica foi realizada em bases de dados acadêmicas consolidadas, como SciELO e Google Scholar, além de repositórios institucionais e bases governamentais, utilizando-se como descritores os termos “comunicação estratégica”, “gestão de crise reputacional”, “reputação corporativa”, “crescimento sustentável” e “empresas de pequeno, médio e grande porte”, aplicados de forma combinada.

Como critérios de inclusão, foram considerados estudos que: (i) abordassem conceitual ou empiricamente os temas centrais da pesquisa; (ii) estivessem publicados em periódicos científicos, teses ou dissertações com credibilidade acadêmica; (iii) apresentassem fundamentação teórica consistente; e (iv) estivessem disponíveis integralmente para consulta.

Já os critérios de exclusão abrangeram publicações de caráter opinativo, materiais sem revisão por pares, documentos duplicados, estudos com escassa relação com o objeto de investigação e textos sem rigor metodológico claramente identificado.

Após a etapa de seleção, procedeu-se a leitura exploratória e analítica dos trabalhos incluídos, com vistas à identificação de categorias teóricas recorrentes e de contribuições relevantes para a compreensão das inter-relações entre comunicação estratégica, reputação corporativa, gestão de crises e sustentabilidade organizacional.

O método de análise adotado foi qualitativo, baseado na interpretação crítica e comparativa dos achados teóricos dos autores selecionados, sem a realização de coleta de dados primários ou estudos de caso específicos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em termos gerais, práticas comunicacionais sustentadas por planejamento e consistência contribuem para que organizações se preparem para situações críticas e, simultaneamente, consolidem trajetórias de desenvolvimento ao longo do tempo, na medida em que a reputação se constitui como ativo intangível edificado historicamente, resultante da interação entre percepções e valores organizacionais.

Nessa direção, Pinto (2017) define a reputação organizacional como a soma entre percepção e valores organizacionais, fundada na história e nas aspirações institucionais, ressaltando ainda que ela não se “fabrica”, conquista-se, e que crises, quando não enfrentadas tempestivamente, tendem a produzir impactos negativos relevantes sobre prestígio e sobrevivência organizacional.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Do ponto de vista empírico, a associação entre responsabilidade social corporativa e resultados reputacionais/competitivos é sustentada por evidências que ultrapassam a mera afirmação normativa. Marakova, Wolak-Tuzimek e Tučková (2021), ao investigarem 253 grandes empresas na Polônia por meio de análise fatorial exploratória, testaram a hipótese de que a implementação de CSR possui efeito estatisticamente significativo sobre a obtenção de vantagem competitiva. O resultado central do estudo é a identificação de três fatores como fontes relevantes de competitividade – marketing, inovação e CSR – com confirmação explícita da hipótese de pesquisa.

Na discussão e conclusões, Marakova, Wolak-Tuzimek e Tučková (2021) detalham que a CSR afeta variáveis reputacionais e de confiança, como, por exemplo, imagem empresarial, preferências do consumidor e confiança do cliente, além de dimensões internas, como conhecimento e competências dos empregados, sustentando que organizações que incorporam CSR tendem a melhorar imagem, reforçar compromisso dos colaboradores e ampliar cooperação com parceiros, com reflexos potenciais em vendas e resultados financeiros.

Assim, entende-se que o CSR não aparece como ornamento discursivo, mas como fator mensurável associado à competitividade e, por extensão, à sustentação reputacional que protege a organização em horizontes de longo prazo.

Quando uma crise reputacional se manifesta, a literatura também converge ao indicar que não basta uma resposta isolada, o que tende a preservar confiança é a arquitetura combinada de ações comunicacionais. Nöhammer, Schorn e Becker (2022) testaram essa questão em experimento *online*, comparando efeitos de tipo de crise e de combinações graduais de seis estratégias de comunicação.

O resultado decisivo é que a reputação melhora significativamente apenas quando se combinam pelo menos cinco estratégias, evidenciando que “soluções únicas” têm efeito limitado, ao passo que portfólios mais completos produzem recuperação reputacional estatisticamente consistente.

Nöhammer, Schorn e Becker (2022) também demonstram, nos resultados, associação positiva entre número de estratégias e melhora reputacional e, adicionalmente, que crises autoinfligidas geram queda reputacional maior do que crises externas, elemento que sugere que atribuição de responsabilidade agrava a percepção pública e exige resposta mais complexa. Sendo assim, a recuperação reputacional depende menos de “compensações” pontuais e mais de combinações coerentes, calibradas ao tipo de crise e ao modo como *stakeholders* atribuem culpa e intencionalidade.

Essa lógica não se restringe às grandes corporações. No âmbito das pequenas e médias empresas, Fasth, Elliot e Styhre (2022), com base em 1.000 entrevistas realizadas com líderes de PMEs suecas durante a fase inicial da pandemia de COVID-19, evidenciam que a maioria das

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

organizações não dispõe de grupos formais de gestão de crise e tende a enfrentar situações críticas de maneira predominantemente reativa.

O estudo de Fasth, Elliot e Styhre (2022) também demonstra que apenas uma parcela reduzida das empresas mantém planos de crise de forma contínua, e, entre aquelas que os possuem, pouco mais da metade avalia tais instrumentos como efetivamente úteis no enfrentamento do contexto pandêmico. Isso indica limitações estruturais e organizacionais que impactam a capacidade de planejamento, coordenação e consistência das respostas institucionais em ambientes de elevada incerteza.

Na conclusão, Fasth, Elliot e Styhre (2022) sintetizam que as PMEs parecem depender de um processo “emergente”, com decisões frequentemente apoiadas em *gut feeling*; porém, quando enfrentam declínio expressivo de receita, relatam adotar postura mais centralizada e dedutiva, baseada em relatórios e documentos, o que reforça a necessidade de amadurecer práticas mínimas de gestão de crise e comunicação para reduzir fragmentação decisória.

A contribuição de Fasth, Elliot e Styhre (2022), portanto, não é “moralizante”, mas descritiva e aplicada ao mostrar como a crise é gerida na rotina, evidenciando onde estão os gargalos organizacionais que afetam resposta comunicacional e, por consequência, reputação.

Assim, os resultados discutidos permitem sustentar que a reputação corporativa opera como um ativo cumulativo e historicamente construído, cuja preservação, e eventual recomposição, dependem da qualidade e da coerência das práticas comunicacionais adotadas antes, durante e após situações críticas.

As evidências analisadas indicam, de um lado, que a responsabilidade social corporativa, quando incorporada à gestão e comunicada de forma consistente, tende a reforçar confiança, legitimidade e vantagens competitivas, e, de outro, que a recuperação reputacional em crises requer portfólios combinados de estratégias, não se mostrando plenamente eficaz quando limitada a respostas pontuais ou isoladas.

Ademais, ao contrastar realidades organizacionais distintas, observa-se que empresas de grande porte, embora mais estruturadas, enfrentam maior escrutínio público, enquanto PMEs, frequentemente marcadas por informalidade e decisões emergentes, tendem a apresentar maior vulnerabilidade à fragmentação comunicacional, ainda que possam compensar parte dessas limitações por meio de proximidade relacional com seus públicos.

Em síntese, o conjunto dos autores supracitados converge ao concluírem que não é a crise, isoladamente, que determina o destino organizacional, mas a qualidade da resposta comunicacional ancorada em coerência interna, diálogo e práticas de responsabilidade social previamente incorporadas, dimensões que, quando tratadas como rotina e não como improviso, elevam a capacidade de diminuição de danos e de reconstrução reputacional no pós-crise.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4. CONSIDERAÇÕES

A reflexão teórica empreendida permite afirmar que a comunicação estratégica é estruturante na interface entre a gestão de crises reputacionais e os processos de crescimento sustentável das organizações.

Ao adotar práticas comunicacionais orientadas pela transparência, pela coerência entre discurso e ação e pelo reconhecimento das expectativas dos diferentes *stakeholders*, as organizações tendem a edificar um capital reputacional capaz de amortecer os efeitos de situações adversas e de sustentar trajetórias de desenvolvimento ao longo do tempo.

Em contextos de crise reputacional, a articulação criteriosa de respostas comunicacionais, envolvendo a prestação de esclarecimentos, o reconhecimento de responsabilidades institucionais e a apresentação de medidas corretivas, contribui para a contenção de danos e, em determinadas circunstâncias, para a recomposição da confiança pública.

Todavia, tais respostas somente alcançam maior eficácia quando inseridas em uma lógica comunicacional integrada, coerente com a estratégia organizacional mais ampla, evitando improvisações ou mensagens dissonantes.

No que se refere à sustentabilidade organizacional, compreendida como a harmonização entre desempenho econômico e responsabilidades sociais e ambientais, observa-se que esta é favorecida por uma reputação construída de forma consistente e por práticas comunicacionais contínuas.

Organizações que demonstram compromisso ético e responsabilidade social tendem a ampliar sua capacidade de permanência e adaptação, uma vez que estabelecem relações de maior confiança e reciprocidade com seus públicos.

Com base no problema de pesquisa que orientou este estudo, qual seja, de que maneira a comunicação estratégica contribui para o enfrentamento de crises reputacionais e para a promoção do crescimento sustentável em empresas de diferentes portes, os achados teóricos analisados indicam que essa contribuição se manifesta por meio da articulação entre planejamento comunicacional, gestão da reputação e alinhamento entre valores organizacionais e práticas institucionais.

A comunicação estratégica, ao estruturar o diálogo com os *stakeholders* e orientar as respostas organizacionais em situações críticas, favorece tanto a mitigação dos impactos reputacionais quanto a criação de condições para a continuidade e o desenvolvimento sustentável das organizações.

Cumpre assinalar que empresas de maior porte, em geral, dispõem de recursos para investir em estruturas especializadas, monitoramento sistemático de imagem e mecanismos formais de governança. Em contrapartida, médias e pequenas organizações podem explorar com

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

maior intensidade a proximidade relacional e a personalização das interações com seus *stakeholders*.

Em qualquer dos casos, a preparação antecipada para situações críticas, por meio de comunicação proativa e planejamento de contingência, favorece processos de recuperação mais estáveis e duradouros.

Investigações futuras poderão aprofundar o debate acerca do papel das tecnologias emergentes no aperfeiçoamento das práticas comunicacionais e na antecipação de crises, bem como desenvolver análises setoriais que contribuam para a formulação de orientações mais ajustadas às múltiplas realidades organizacionais.

REFERÊNCIAS

COOMBS, W. Timothy. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate reputation review**, v. 10, n. 3, p. 163-176, 2007.

FASTH, Jonas; ELLIOT, Viktor; STYHRE, Alexander. Crisis management as practice in small-and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 30, n. 2, p. 161-170, 2022.

HALLAHAN, Kirk et al. Defining strategic communication. **International journal of strategic communication**, v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

KIAMBI, Dane M.; SHAFER, Autumn. Corporate crisis communication: Examining the interplay of reputation and crisis response strategies. **Mass Communication and Society**, v. 19, n. 2, p. 127-148, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 49-56, 2009.

MARAKOVA, Vanda; WOLAK-TUZIMEK, Anna; TUČKOVÁ, Zuzana. Corporate social responsibility as a source of competitive advantage in large enterprises. **Journal of Competitiveness**, 2021.

NÖHAMMER, Elisabeth; SCHORN, Robert; BECKER, Nina. Optimizing the organizational crisis communication portfolio. **Corporate Reputation Review**, p. 1, 2022.

PEREIRA, Ilmar Polary. **Gestão por sustentabilidade integrada – GSI:** uma análise nas micro, pequenas, médias e grandes empresas – MPMGEs, a partir da literatura e da visão dos gestores industriais do Estado do Maranhão. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Rio de Janeiro, 2012.

PINTO, Susana. Gestão da Comunicação de Crise: A Reputação Organizacional. **Revista Ciências Humanas**, v. 10, n. 1, p. 26-32, 2017.

SALES, Christiane C. Gestão de comunicação empresarial: desafios atuais. **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 13, p. 293-302, 2022.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

SIMBA, Selma Helena Casimiro. **Plano de Comunicação de Crise e Gestão Reputacional na Era Digital**. 2021. Dissertação (Mestrado) - ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal). Lisboa, 2021.

VANCE, Patricia de Salles; ANGELO, Claudio Felisoni de. Reputação corporativa: uma revisão teórica. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 4, p. 93-108, 2007.

YAMAMOTO, Bruno Yukio Duarte; CORREIA, Abel. Gestão de Crises e Reputação em Clubes de Futebol-Estudo de Caso das Redes Sociais Após Invasão a Academia do Sporting Clube de Portugal. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 8, n. 1, 2023.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.