ReGeo ISSN: 2177-3246

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA ENTRE ORGANIZAÇÕES E SEUS PÚBLICOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

STRATEGIC COMMUNICATION AND BUILDING TRUST BETWEEN ORGANIZATIONS AND THEIR PUBLICS: A LITERATURE REVIEW

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONSTRUCCIÓN DE LA CONFIANZA ENTRE ORGANIZACIONES Y SUS PÚBLICOS: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

https://doi.org/10.56238/revgeov17n3-227

Data de submissão: 04/02/2026 **Data de publicação:** 06/03/2026

Luciana Guimaraes Duarte Machado

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as contribuições da comunicação estratégica para a construção e a manutenção da confiança entre organizações e seus diferentes públicos, considerando as relações entre transparência, credibilidade, diálogo e coerência institucional, mediante uma pesquisa de abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica narrativa e crítica, fundamentada na análise de sete artigos científicos que contemplam perspectivas teóricas e evidências empíricas sobre relacionamentos organizacionais, comunicação digital, responsabilidade social, desinformação e gestão de crises. Os resultados evidenciaram que a confiança constitui um fenômeno relacional e contextual, influenciado pela qualidade das informações, pelas experiências dos públicos e pela correspondência entre discursos e práticas institucionais, demonstrando que a transparência e a participação apresentam contribuições distintas conforme as características das organizações e as circunstâncias comunicacionais, conclui-se que a comunicação estratégica favorece o fortalecimento dos vínculos organizacionais quando integrada a comportamentos éticos, práticas transparentes e processos de interação que reconheçam as expectativas sociais, embora seus efeitos dependam das condições institucionais e da continuidade das relações estabelecidas.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica. Confiança Organizacional. Transparência. Credibilidade Institucional. Relacionamentos Organizacionais.

ABSTRACT

This article aims to analyze the contributions of strategic communication to building and maintaining trust between organizations and their various publics, considering the relationships among transparency, credibility, dialogue, and institutional consistency, through a qualitative, exploratory, and descriptive study based on a narrative and critical literature review, drawing on seven scientific articles addressing theoretical perspectives and empirical evidence concerning organizational relationships, digital communication, social responsibility, disinformation, and crisis management. The findings indicate that trust is a relational and contextual phenomenon influenced by information quality, public experiences, and consistency between institutional discourse and organizational practices, revealing that transparency and participation contribute differently depending on organizational characteristics and communication contexts, the study concludes that strategic communication can strengthen organizational relationships when supported by ethical conduct, transparent practices, and interactions that acknowledge public expectations, although its effectiveness remains dependent on institutional conditions and the continuity of established relationships.

Keywords: Strategic Communication. Organizational Trust. Transparency. Institutional Credibility. Organizational Relationships.

RESUMEN
Este artículo tiene como objetivo analizar las contribuciones de la comunicación estratégica para la construcción y el mantenimiento de la confianza entre organizaciones y sus diferentes públicos, considerando las relaciones entre transparencia, credibilidad, diálogo y coherencia institucional, mediante una investigación de enfoque cualitativo, naturaleza exploratoria y descriptiva, desarrollada a través de revisión bibliográfica narrativa y crítica, fundamentada en el análisis de siete artículos científicos que contemplan perspectivas teóricas y evidencias empíricas sobre relacionamientos organizacionales, comunicación digital, responsabilidad social, desinformación y gestión de crisis. Los resultados evidenciaron que la confianza constituye un fenómeno relacional y contextual, influido por la calidad de las informaciones, por las experiencias de los públicos y por la correspondencia entre discursos y prácticas institucionales, demostrando que la transparencia y la participación presentan contribuciones distintas conforme las características de las organizaciones y las circunstancias comunicacionales, se concluye que la comunicación estratégica favorece el fortalecimiento de los vínculos organizacionales cuando integrada a comportamientos éticos, prácticas transparentes y procesos de interacción que reconozcan las expectativas sociales, aunque sus efectos dependan de las condiciones institucionales y de la continuidad de las relaciones establecidas.

Palabras clave: Comunicación Estratégica. Confianza Organizacional. Transparencia. Credibilidad Institucional. Relacionamientos Organizacionales.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação estratégica integra os processos pelos quais as organizações estabelecem relações com seus diferentes públicos, orientam suas práticas institucionais e constroem significados em contextos sociais marcados por transformações tecnológicas e mudanças nas expectativas coletivas, sua compreensão ultrapassa a transmissão de informações e envolve dimensões humanas, sociais e organizacionais que influenciam a maneira como as instituições se posicionam perante a sociedade e desenvolvem relacionamentos pautados pela credibilidade e pelo reconhecimento de interesses compartilhados (Kunsch, 2018).

As transformações nas dinâmicas comunicacionais modificaram as condições de interação entre organizações e públicos, especialmente diante da expansão das plataformas digitais e da crescente participação dos indivíduos na circulação e interpretação de informações institucionais, nesse cenário as relações organizacionais passaram a envolver diferentes formas de contato e manifestação que exigem uma compreensão mais aprofundada dos processos comunicativos e das condições que favorecem a aproximação entre instituições e grupos de interesse (Lock, 2019).

Nesse ambiente de maior exposição institucional, a confiança representa uma dimensão relevante para a continuidade das relações organizacionais e para a maneira como os públicos interpretam comportamentos e decisões, sua construção envolve percepções relacionadas à competência, integridade e transparência das instituições, dado que os vínculos estabelecidos dependem das experiências dos indivíduos e da correspondência entre as informações divulgadas e as práticas efetivamente desenvolvidas pelas organizações (Sebastião, 2021).

Assim, a formação desses vínculos também está relacionada à capacidade das instituições de reconhecer as particularidades dos grupos com os quais interagem, uma vez que diferentes contextos sociais e culturais influenciam expectativas e interpretações sobre a atuação organizacional, a comunicação estratégica orientada pela participação e pelo reconhecimento das comunidades pode favorecer relações de cooperação e ampliar as possibilidades de construção da confiança mediante processos que considerem interesses coletivos e responsabilidades compartilhadas (Oñate, 2021).

Ademais, a aproximação entre organizações e sociedade exige igualmente atenção à qualidade das informações disponibilizadas e aos princípios que orientam sua produção e circulação, sobretudo em circunstâncias nas quais conteúdos contraditórios ou enganosos interferem na compreensão dos acontecimentos, práticas comunicacionais desvinculadas de compromissos éticos podem comprometer a credibilidade institucional e contribuir para a disseminação de desinformação, afetando negativamente a confiança depositada pelos públicos nas organizações responsáveis pela comunicação (Oliveira; Colpo, 2021).

A transparência informacional apresenta relação com esse processo ao possibilitar que os públicos conheçam decisões, compreendam orientações e avaliem a conduta das instituições diante de situações que envolvem incertezas, entretanto os efeitos da comunicação transparente não ocorrem de maneira uniforme, pois a consistência das informações e as oportunidades de participação podem influenciar a confiança de formas distintas conforme as características das organizações e as circunstâncias em que os relacionamentos são estabelecidos (Lee; Li, 2021).

Com isso, a diversidade desses efeitos evidencia a necessidade de compreender os relacionamentos organizacionais para além da frequência das interações ou da utilização de ferramentas comunicacionais, tendo em vista que a existência de canais digitais e a ampliação das possibilidades de contato não demonstram por si mesmas a qualidade dos vínculos desenvolvidos, as pesquisas sobre relações entre organizações e grupos de interesse indicam limitações em abordagens predominantemente instrumentais e apontam a importância de examinar os processos comunicativos que sustentam essas conexões (Lock, 2019).

Sob essa perspectiva relacional, a construção da confiança demanda atenção à maneira como as organizações incorporam as expectativas dos públicos em suas estratégias e práticas institucionais, especialmente quando suas atividades produzem consequências para comunidades e grupos com interesses distintos, iniciativas comunicacionais participativas podem contribuir para a aproximação entre esses atores ao favorecer o reconhecimento de necessidades sociais e a formulação de relações orientadas pela cooperação e pela responsabilidade compartilhada (Oñate, 2021).

A importância da comunicação estratégica torna-se igualmente perceptível em situações de crise, quando acontecimentos adversos intensificam a exposição das instituições e ampliam a necessidade de esclarecimentos perante a sociedade, evidências experimentais indicam que a apresentação de explicações públicas pode reduzir perdas reputacionais em comparação ao silêncio organizacional, embora os julgamentos dos indivíduos também sejam influenciados por percepções anteriores e pelas características dos acontecimentos que provocaram a situação de instabilidade (Lee, 2022).

A diversidade de fatores envolvidos na formação da confiança justifica o aprofundamento científico das relações entre comunicação estratégica e comportamento organizacional, visto que interpretações concentradas na eficácia das mensagens podem negligenciar diferenças entre confiança interpessoal, organizacional e profissional, a investigação dessa temática permite examinar como transparência, credibilidade e coerência institucional se articulam na formação das percepções dos públicos, contribuindo para uma compreensão mais consistente das condições que favorecem ou comprometem os relacionamentos (Sebastião, 2021).

A relevância desta pesquisa também se fundamenta na necessidade de reunir contribuições teóricas que permitam interpretar a comunicação estratégica como um processo vinculado às transformações sociais e às diferentes realidades institucionais, a análise da produção científica publicada entre 2018 e 2022 possibilita examinar perspectivas que reconhecem a complexidade da comunicação organizacional e questionam sua redução a procedimentos técnicos, oferecendo subsídios para compreender a construção da confiança em relações caracterizadas por interesses, expectativas e experiências diversas (Kunsch, 2018).

Diante dessas considerações, o presente estudo tem como objetivo analisar criticamente as contribuições da comunicação estratégica para a construção e a manutenção da confiança entre organizações e seus diferentes públicos, por meio de uma revisão bibliográfica narrativa da produção científica publicada entre 2018 e 2022, buscando compreender as relações entre transparência, credibilidade, diálogo e coerência institucional, bem como os fatores comunicacionais que podem fortalecer ou fragilizar os vínculos organizacionais em diferentes contextos de interação social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E SUA DIMENSÃO RELACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Sob uma perspectiva contemporânea, a comunicação estratégica configura-se como um processo articulado às estruturas de gestão e às relações sociais que condicionam o funcionamento das organizações, sua compreensão pressupõe reconhecer a influência dos contextos culturais, políticos e econômicos sobre as práticas institucionais, tendo em vista que o planejamento comunicacional adquire maior consistência quando incorpora as particularidades do ambiente organizacional e as expectativas dos diferentes públicos envolvidos nas atividades desenvolvidas (Kunsch, 2018).

Partindo dessa compreensão, as relações estabelecidas entre organizações e seus públicos precisam ser examinadas como construções dinâmicas, influenciadas por experiências anteriores, interesses compartilhados e condições específicas de interação, a análise sistemática de estudos sobre relacionamentos organizacionais demonstra que abordagens predominantemente transacionais apresentam limitações para explicar a complexidade dos vínculos comunicacionais, especialmente em ambientes digitais nos quais os indivíduos participam ativamente da formação e da continuidade dessas relações (Lock, 2019).

Partindo da constatação que a natureza social dessas interações, a comunicação estratégica encontra possibilidades de atuação em processos que envolvem a participação de diferentes grupos na definição de interesses e na construção de entendimentos coletivos, experiências relacionadas à

responsabilidade social demonstram que o relacionamento entre instituições e comunidades pode ser orientado por práticas participativas capazes de reconhecer demandas locais, favorecer a cooperação e contribuir para o desenvolvimento de condições relacionadas à governança e à confiança social (Oñate, 2021).

Nessa visão de aproximação institucional, a atuação dos profissionais de comunicação assume relevância na articulação entre decisões organizacionais e expectativas dos públicos, especialmente pela responsabilidade de produzir informações compreensíveis e favorecer a correspondência entre manifestações institucionais e comportamentos efetivos, pesquisas sobre confiança e transparência indicam que os profissionais enfrentam dificuldades para assegurar a abertura de informações relacionadas às políticas de liderança e aos processos internos, circunstância que evidencia a influência das estruturas administrativas sobre as práticas comunicacionais (Sebastião, 2021).

Para além das atividades diretamente relacionadas à divulgação institucional, o caráter estratégico da comunicação manifesta-se na capacidade de integrar diferentes dimensões organizacionais e estabelecer conexões entre planejamento, cultura institucional e relações com a sociedade, essa interpretação contrapõe-se aos modelos fundamentados exclusivamente na racionalidade técnica e na obtenção imediata de resultados, reconhecendo que os processos comunicacionais envolvem negociações de interesses e relações de poder que interferem na maneira como as organizações são compreendidas por seus públicos (Kunsch, 2018).

Tal entendimento adquire maior complexidade diante da digitalização das relações institucionais, uma vez que as organizações passaram a compartilhar espaços comunicacionais com indivíduos e grupos capazes de produzir conteúdos, interpretar acontecimentos e influenciar percepções coletivas, estudos sobre relacionamentos mediados digitalmente indicam que a diversidade de formatos e possibilidades de interação exige maior precisão conceitual para distinguir contatos ocasionais, transações e vínculos efetivamente constituídos entre organizações e grupos de interesse (Lock, 2019).

Em decorrência dessas transformações, a construção dos relacionamentos organizacionais passa a depender também das condições de acesso à informação e da qualidade das práticas comunicacionais desenvolvidas em ambientes de circulação pública, investigações sobre comunicação institucional e desinformação demonstram que conteúdos produzidos sem compromisso ético podem comprometer a credibilidade das organizações, revelando que a integridade informacional constitui uma dimensão relevante para compreender os efeitos sociais das mensagens institucionais (Oliveira; Colpo, 2021).

Mediante a ampliação dessas responsabilidades, a comunicação estratégica pode favorecer processos de aproximação entre instituições e públicos quando suas práticas contemplam diferentes necessidades informacionais e permitem compreender as decisões que afetam a coletividade, evidências obtidas em pesquisa sobre comunicação transparente durante uma emergência sanitária indicam que a consistência das informações disponibilizadas contribuiu positivamente para a confiança pública, embora os efeitos da participação e da prestação de contas tenham apresentado diferenças conforme as instituições investigadas (Lee; Li, 2021).

Sob o enfoque da participação social, a efetividade dos processos comunicacionais também está associada ao reconhecimento das particularidades históricas e culturais das comunidades envolvidas nas atividades organizacionais, propostas orientadas à governança participativa demonstram a relevância de considerar os sujeitos como integrantes dos processos de relacionamento, permitindo que a comunicação contribua para a aproximação entre diferentes atores sociais sem restringir suas finalidades à promoção dos interesses institucionais (Oñate, 2021).

No âmbito da gestão das relações institucionais, a necessidade de coerência comunicacional torna-se particularmente evidente quando acontecimentos adversos provocam questionamentos sobre a conduta das organizações, resultados de pesquisa experimental sobre reputação burocrática indicam que explicações oferecidas ao público podem reduzir perdas reputacionais em comparação à ausência de manifestação, embora as avaliações dos cidadãos também dependam das percepções anteriores sobre a instituição e das características do acontecimento analisado (Lee, 2022).

Diante da diversidade de fatores que interferem nas percepções organizacionais, compreender a comunicação estratégica requer distinguir os objetivos institucionais das experiências efetivamente vivenciadas pelos públicos, estudos sobre confiança profissional e organizacional demonstram que os níveis de confiança variam conforme os atores avaliados e os contextos de relacionamento, indicando que a credibilidade atribuída aos profissionais não corresponde necessariamente à confiança depositada nas organizações ou nas atividades profissionais consideradas coletivamente (Sebastião, 2021).

À luz dessas contribuições, a dimensão relacional da comunicação estratégica pode ser compreendida como uma articulação entre planejamento institucional, reconhecimento dos públicos e práticas comunicacionais capazes de sustentar interações socialmente significativas, essa interpretação encontra respaldo na compreensão da comunicação organizacional como fenômeno que integra aspectos humanos e estratégicos, permitindo analisar os relacionamentos institucionais a partir de suas condições de desenvolvimento e da correspondência entre interesses organizacionais e expectativas sociais (Kunsch, 2018).

2.2 CONFIANÇA, TRANSPARÊNCIA E CREDIBILIDADE NA CONSTRUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS

Compreendida como uma condição que influencia a disposição dos indivíduos para estabelecer e manter relacionamentos, a confiança organizacional está associada às expectativas construídas sobre a competência, a integridade e a previsibilidade das instituições, sua formação envolve avaliações que ultrapassam as manifestações públicas das organizações e incorporam experiências relacionadas à conduta de seus representantes, à consistência das decisões administrativas e à correspondência entre os compromissos comunicados e as práticas observadas pelos diferentes públicos (Sebastião, 2021).

No desenvolvimento dessas relações, a transparência comunicacional representa um mecanismo pelo qual as instituições disponibilizam informações que permitem aos indivíduos compreender suas decisões e avaliar aspectos de sua atuação, pesquisas realizadas durante a pandemia de covid-19 demonstraram que a apresentação de informações substanciais por órgãos governamentais e instituições de saúde esteve positivamente associada à confiança pública, evidenciando a relevância da qualidade informacional em circunstâncias marcadas pela incerteza e pela necessidade de orientação institucional (Lee; Li, 2021).

Entre os fatores que condicionam a credibilidade das organizações, destaca-se a capacidade de estabelecer relações compatíveis com as características sociais e culturais dos grupos envolvidos em suas atividades, iniciativas orientadas pela responsabilidade social indicam que a confiança pode ser favorecida quando os processos comunicacionais reconhecem as particularidades das comunidades e permitem sua participação na construção de entendimentos coletivos, aproximando a atuação institucional das necessidades identificadas nos contextos em que essas relações se desenvolvem (Oñate, 2021).

Embora a disponibilização de informações constitua uma prática relevante para a transparência, sua contribuição para a confiança depende igualmente dos princípios que orientam a produção e a circulação dos conteúdos institucionais, investigações sobre comunicação pública e desinformação no contexto brasileiro demonstram que manifestações organizacionais desvinculadas de compromissos éticos podem comprometer a credibilidade das instituições e contribuir para a disseminação de informações enganosas, prejudicando as condições necessárias à manutenção de relacionamentos sustentados pela confiança (Oliveira; Colpo, 2021).

Considerando a influência das experiências comunicacionais na formação das percepções institucionais, torna-se necessário distinguir a existência de interações frequentes da qualidade dos vínculos estabelecidos entre organizações e públicos, uma revisão sistemática de 74 estudos sobre relacionamentos organizacionais no ambiente digital identificou a predominância de abordagens

instrumentais e transacionais, indicando limitações na compreensão das relações comunicacionais quando sua análise permanece concentrada em trocas e resultados comportamentais sem considerar suficientemente sua dimensão relacional (Lock, 2019).

Essa distinção adquire relevância ao examinar a confiança em diferentes níveis de relacionamento, uma vez que percepções favoráveis sobre determinados profissionais podem coexistir com avaliações menos positivas acerca das instituições ou das atividades profissionais consideradas coletivamente, resultados do European Communication Monitor de 2019 demonstraram que a confiança percebida no âmbito individual apresentou níveis superiores aos registrados nas dimensões organizacional e profissional, revelando diferenças que precisam ser consideradas na interpretação dos vínculos comunicacionais (Sebastião, 2021).

Quanto à efetividade das práticas transparentes, a relação entre divulgação de informações e formação da confiança apresenta características que variam conforme a natureza das instituições e as condições de interação com seus públicos, evidências empíricas indicaram que a participação comunicacional das instituições de saúde esteve positivamente relacionada à confiança durante a emergência sanitária, enquanto a participação dos governos estaduais e a prestação de contas não apresentaram os mesmos resultados estatísticos no contexto investigado (Lee; Li, 2021).

Sob a perspectiva da responsabilidade institucional, a confiança também se relaciona à maneira como as organizações reconhecem os interesses sociais presentes em seus ambientes de atuação e estabelecem condições para o envolvimento dos grupos afetados por suas decisões, estudos sobre comunicação estratégica participativa destacam que a aproximação entre comunidades, instituições de ensino e organizações da sociedade civil pode favorecer processos de cooperação e governança, especialmente quando as iniciativas desenvolvidas consideram as experiências e necessidades dos participantes (Oñate, 2021).

Entretanto, a possibilidade de fortalecer esses relacionamentos encontra limitações quando as práticas institucionais comprometem a integridade das informações disponibilizadas à sociedade, pois a circulação de conteúdos inconsistentes ou deliberadamente enganosos interfere na capacidade dos indivíduos de avaliar acontecimentos e formar posicionamentos fundamentados, a análise da comunicação pública brasileira durante a pandemia demonstrou que a desinformação associada às manifestações organizacionais pode produzir consequências negativas para a confiança e ampliar tensões entre instituições e cidadãos (Oliveira; Colpo, 2021).

Em circunstâncias de instabilidade institucional, as percepções construídas anteriormente pelos públicos também interferem na maneira como as organizações são avaliadas, tornando a comunicação uma dimensão relevante da resposta aos acontecimentos que ameaçam sua reputação, experimentos

realizados com cidadãos demonstraram que a apresentação de explicações públicas pode reduzir perdas reputacionais em comparação ao silêncio, embora a intensidade dessas avaliações seja influenciada pela reputação anterior da instituição e pelas características da ocorrência examinada (Lee, 2022).

Diante dessas evidências, a credibilidade organizacional precisa ser compreendida em associação às condições sociais em que as mensagens institucionais são produzidas, interpretadas e confrontadas com as experiências dos públicos, uma concepção abrangente de comunicação estratégica reconhece que os processos comunicacionais envolvem relações humanas, negociações de interesses e influências culturais que ultrapassam a dimensão técnica das ferramentas utilizadas, exigindo atenção à coerência entre planejamento institucional e atuação perante a sociedade (Kunsch, 2018).

A articulação entre confiança, transparência e credibilidade permite compreender que a qualidade dos relacionamentos organizacionais resulta de processos contínuos de avaliação e interação, nos quais diferentes públicos interpretam a conduta institucional a partir das informações recebidas e das experiências acumuladas, nesse contexto a construção de vínculos confiáveis depende da correspondência entre narrativas e práticas organizacionais, dado que a transparência enfrenta limitações quando as decisões de liderança e os procedimentos internos permanecem distantes do conhecimento dos públicos envolvidos (Sebastião, 2021).

2.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO AMBIENTE DIGITAL E A GESTÃO DA CONFIANÇA EM SITUAÇÕES DE CRISE

No contexto da transformação digital, os processos comunicacionais passaram a integrar ambientes caracterizados pela circulação contínua de informações e pela participação de diferentes atores na construção das percepções institucionais, a ampliação das possibilidades de interação modificou as condições de relacionamento entre organizações e públicos, tornando os vínculos comunicacionais dependentes de experiências mediadas por plataformas tecnológicas e de interpretações que ultrapassam o controle direto das instituições (Lock, 2019).

À medida que essas transformações alteram as formas de produção e compartilhamento de conteúdos, a comunicação estratégica precisa considerar as relações de poder presentes nos ambientes digitais e seus efeitos sobre a atuação organizacional, a diversidade de canais e agentes envolvidos na circulação informacional exige uma compreensão abrangente das práticas comunicativas, reconhecendo que as mensagens institucionais integram processos sociais influenciados por interesses econômicos, culturais e políticos que interferem na formação das percepções públicas (Kunsch, 2018).

Nesse ambiente de circulação informacional descentralizada, a credibilidade das organizações pode ser afetada pela divulgação de conteúdos imprecisos e pela apropriação de declarações

institucionais em narrativas que modificam seus significados originais, pesquisas sobre comunicação pública durante a pandemia de covid-19 demonstraram que informações provenientes de autoridades reconhecidas socialmente podem ser descontextualizadas e incorporadas a processos de desinformação, comprometendo a compreensão dos acontecimentos e a confiança dos cidadãos nas instituições (Oliveira; Colpo, 2021).

Diante da possibilidade de disseminação de interpretações contraditórias, a transparência comunicacional apresenta relevância para a compreensão das orientações institucionais e para a formação de avaliações fundamentadas sobre a conduta das organizações, um estudo realizado durante a emergência sanitária identificou associação positiva entre a disponibilização de informações substanciais por governos estaduais e instituições de saúde e os níveis de confiança pública, indicando que a qualidade dos conteúdos divulgados pode influenciar a maneira como os indivíduos interpretam riscos e orientações coletivas (Lee; Li, 2021).

Embora o fornecimento de informações contribua para reduzir determinadas incertezas, a preservação da confiança também depende das condições em que os públicos avaliam a correspondência entre manifestações institucionais e comportamentos observados, investigações sobre profissionais de comunicação identificaram dificuldades relacionadas à transparência das decisões de liderança e dos procedimentos internos, demonstrando que a abertura comunicacional pode encontrar limitações nas próprias estruturas administrativas responsáveis pela definição das informações disponibilizadas à sociedade (Sebastião, 2021).

Em situações de crise, essas limitações tornam-se particularmente relevantes porque acontecimentos adversos intensificam a atenção pública sobre as decisões institucionais e ampliam a necessidade de esclarecimentos acerca das circunstâncias envolvidas, evidências experimentais demonstraram que organizações públicas capazes de apresentar explicações sobre ocorrências negativas podem reduzir perdas reputacionais em comparação àquelas que permanecem em silêncio, embora os efeitos dessas manifestações dependam das características dos acontecimentos e das avaliações anteriormente atribuídas às instituições (Lee, 2022).

Sob essa perspectiva, a comunicação desenvolvida durante acontecimentos críticos precisa ser analisada em associação às expectativas construídas pelos públicos ao longo de suas experiências de relacionamento com as organizações, a influência das avaliações anteriores indica que a reputação institucional pode modificar a intensidade das reações diante de falhas administrativas, especialmente quando os indivíduos interpretam determinadas ocorrências como repetidas ou passíveis de prevenção por parte dos responsáveis (Lee, 2022).

Tendo em conta que a influência dessas experiências acumuladas, os relacionamentos estabelecidos em ambientes digitais exigem atenção às interpretações dos diferentes grupos e às condições que favorecem sua continuidade, a revisão de pesquisas sobre organizações e stakeholders demonstra que confiança, comprometimento e satisfação constituem dimensões recorrentes na análise desses vínculos, embora a predominância de perspectivas transacionais indique a necessidade de compreender com maior profundidade sua constituição comunicacional (Lock, 2019).

Na articulação entre participação social e comunicação institucional, a construção de relacionamentos consistentes também envolve reconhecer as necessidades das comunidades e considerar suas manifestações nos processos organizacionais, estudos sobre comunicação estratégica participativa apontam possibilidades de aproximação entre instituições e grupos sociais mediante práticas orientadas pela cooperação e pelo reconhecimento das condições locais, associando a confiança às iniciativas de governança e responsabilidade social desenvolvidas com diferentes atores coletivos (Oñate, 2021).

Paralelamente às possibilidades de participação, a circulação de informações em situações socialmente sensíveis evidencia consequências decorrentes da ausência de critérios éticos na comunicação organizacional, análises sobre desinformação durante a pandemia demonstraram que manifestações públicas podem contribuir para a produção de interpretações distorcidas quando apresentam conteúdos incompatíveis com informações fundamentadas, circunstância que prejudica a credibilidade institucional e interfere na formação de posicionamentos coletivos sobre acontecimentos de interesse social (Oliveira; Colpo, 2021).

Quanto à relação entre comunicação transparente e comportamento dos públicos, as evidências disponíveis indicam que diferentes componentes das estratégias institucionais podem apresentar resultados distintos conforme a natureza das organizações envolvidas, pesquisas sobre comunicação durante emergências sanitárias demonstraram que a participação das instituições de saúde esteve positivamente associada à confiança, enquanto a prestação de contas não apresentou associação estatisticamente significativa no contexto analisado, ressaltando a necessidade de considerar as particularidades de cada ambiente institucional (Lee; Li, 2021).

À luz das contribuições examinadas, a gestão da confiança em ambientes digitais e situações de crise demanda uma compreensão da comunicação estratégica vinculada às experiências dos públicos e à coerência das práticas institucionais, a articulação entre planejamento comunicacional, responsabilidade organizacional e reconhecimento das condições sociais de interação permite compreender a credibilidade como resultado de relações continuamente avaliadas pelos indivíduos,

cuja continuidade depende da consistência entre as informações divulgadas e a atuação efetiva das organizações (Kunsch, 2018).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvido por meio de revisão bibliográfica narrativa e crítica, essa orientação metodológica permite examinar conhecimentos científicos previamente publicados e estabelecer relações entre diferentes perspectivas teóricas, favorecendo a construção de interpretações fundamentadas acerca da comunicação estratégica e da confiança nas relações entre organizações e seus públicos (Gil, 2022).

Quanto aos procedimentos adotados, a investigação fundamenta-se na pesquisa bibliográfica, mediante a identificação, seleção e análise de produções acadêmicas pertinentes ao problema investigado, esse percurso possibilita organizar conhecimentos disponíveis sobre determinado fenômeno e desenvolver uma discussão sustentada pela interpretação das contribuições científicas selecionadas (Lakatos; Marconi, 2021).

Para a constituição do material de análise, foram considerados artigos científicos relacionados à comunicação organizacional, aos relacionamentos institucionais, à transparência e à confiança, a seleção ocorreu de maneira intencional, priorizando estudos que apresentassem contribuições conceituais ou resultados empíricos pertinentes aos objetivos da investigação e à compreensão das relações estabelecidas entre instituições e seus diferentes públicos.

Mediante os critérios estabelecidos, o conjunto bibliográfico foi constituído por sete artigos científicos que contemplam perspectivas sobre comunicação estratégica, confiança organizacional, responsabilidade social, transparência, desinformação e gestão de crises, a diversidade das abordagens selecionadas possibilitou examinar o fenômeno investigado sob diferentes dimensões, favorecendo a articulação entre fundamentos teóricos e evidências provenientes de contextos institucionais distintos (Lakatos; Marconi, 2021).

No processo de organização das informações, os estudos foram examinados considerando seus objetivos, fundamentos conceituais, procedimentos metodológicos e principais resultados, essa etapa permitiu identificar aproximações e diferenças entre as contribuições dos autores, reunindo elementos relevantes para interpretar como as práticas comunicacionais se relacionam com a credibilidade institucional e com as percepções de confiança dos públicos (Gil, 2022).

Posteriormente, o material foi organizado em três eixos temáticos interligados, contemplando os fundamentos da comunicação estratégica e sua dimensão relacional, as conexões entre confiança,

transparência e credibilidade, além das práticas comunicacionais desenvolvidas em ambientes digitais e situações de crise, essa sistematização favoreceu a comparação das perspectivas examinadas e a construção de uma discussão progressiva, orientada pela identificação de convergências e particularidades presentes na literatura selecionada (Lakatos; Marconi, 2021).

Durante a análise crítica, buscou-se interpretar as contribuições dos estudos visto que seus respectivos contextos de investigação e os limites das evidências apresentadas, o procedimento adotado permitiu distinguir proposições conceituais de resultados empíricos e examinar as relações entre comunicação e confiança sem estabelecer generalizações que ultrapassassem as condições investigadas nas publicações selecionadas (Gil, 2022).

Em relação ao alcance metodológico, a revisão narrativa foi desenvolvida com a finalidade de aprofundar a compreensão teórica do fenômeno estudado, sem a pretensão de realizar um levantamento exaustivo da produção científica disponível, a delimitação intencional das referências orientou a construção de uma interpretação crítica e contextualizada, respeitando as características das pesquisas examinadas e os objetivos definidos para o estudo (Lakatos; Marconi, 2021).

A integração dos conhecimentos foi realizada mediante a articulação interpretativa das informações extraídas dos artigos, buscando estabelecer uma discussão coerente sobre as condições comunicacionais relacionadas à construção e à manutenção da confiança organizacional, esse procedimento possibilitou reunir contribuições científicas distintas em uma análise estruturada, preservando as particularidades conceituais e metodológicas dos estudos utilizados como fundamentação da pesquisa (Gil, 2022).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das produções científicas selecionadas evidencia que a comunicação estratégica apresenta relações significativas com a construção da confiança organizacional, embora seus efeitos dependam das condições institucionais e das experiências estabelecidas com os públicos, enquanto Kunsch (2018) compreende a comunicação como um fenômeno social que ultrapassa sua dimensão instrumental, Lock (2019) identifica na literatura uma predominância de abordagens transacionais que limitam a compreensão dos relacionamentos constituídos entre organizações e grupos de interesse.

Essa diferença entre as perspectivas conceituais permite reconhecer que a existência de estratégias comunicacionais estruturadas não representa necessariamente a formação de vínculos sustentados pela confiança, pois os resultados examinados por Sebastião (2021) demonstram que as percepções de confiança variam conforme os atores envolvidos e os níveis de relacionamento,

enquanto Oñate (2021) amplia essa interpretação ao associar a aproximação institucional ao reconhecimento das comunidades e à participação de diferentes grupos nos processos organizacionais.

Em relação às dimensões da confiança, Sebastião (2021) identificou que os profissionais de comunicação investigados percebiam maior confiança nas relações interpessoais do que nos níveis organizacional e profissional, demonstrando diferenças entre a credibilidade atribuída aos indivíduos e aquela relacionada às instituições, essa constatação complementa a análise de Lock (2019), cuja revisão de 74 estudos identificou confiança, comprometimento e satisfação entre as dimensões recorrentes dos relacionamentos organizacionais, indicando a necessidade de distinguir as características dos vínculos das interações que possibilitam sua formação.

Já que essas diferenças, a transparência surge como uma prática comunicacional relevante para reduzir incertezas e favorecer avaliações fundamentadas sobre a conduta institucional, Lee; Li (2021) verificaram que a disponibilização de informações substanciais por governos estaduais e instituições de saúde esteve positivamente relacionada à confiança pública durante a pandemia, enquanto Sebastião (2021) identificou dificuldades enfrentadas pelos profissionais para assegurar transparência sobre decisões da liderança e procedimentos internos das organizações.

A comparação desses resultados demonstra que a efetividade da comunicação transparente depende tanto das características das informações divulgadas quanto das condições administrativas que possibilitam sua disponibilização, enquanto Lee; Li (2021) observaram efeitos distintos entre substancialidade informacional, participação e prestação de contas, Kunsch (2018) sustenta uma compreensão abrangente da comunicação estratégica, permitindo interpretar essas diferenças a partir da complexidade das relações institucionais e das particularidades dos contextos sociais.

Sob essa perspectiva, a participação dos públicos constitui uma dimensão que merece ser analisada para além da abertura de canais destinados ao recebimento de manifestações, pois Oñate (2021) relaciona a comunicação estratégica participativa à inclusão de comunidades e à construção de condições favoráveis à governança, enquanto Lock (2019) demonstra que a digitalização ampliou as possibilidades de interação e modificou a autonomia dos grupos de interesse na formação e na continuidade dos relacionamentos com as organizações.

Entretanto, a ampliação das oportunidades de participação não assegura resultados uniformes sobre a confiança, conforme demonstrado por Lee; Li (2021), que identificaram associação positiva entre a participação comunicacional das instituições de saúde e a confiança pública, sem observar resultado equivalente para os governos estaduais investigados, essa diferenciação permite aprofundar a perspectiva de Oñate (2021), ao indicar que o envolvimento dos públicos precisa ser compreendido

em relação à natureza institucional e às circunstâncias que condicionam os processos de aproximação social.

No campo da credibilidade informacional, os estudos também revelam que os relacionamentos organizacionais podem ser comprometidos quando as mensagens institucionais apresentam inconsistências ou favorecem interpretações distorcidas dos acontecimentos, Oliveira; Colpo (2021) demonstram que práticas comunicacionais públicas desvinculadas de compromissos éticos podem contribuir para a desinformação e prejudicar a confiança nas instituições, enquanto Sebastião (2021) evidencia a importância da correspondência entre narrativas organizacionais e condutas efetivas para a percepção de transparência.

Essa relação entre integridade informacional e comportamento institucional adquire maior complexidade nos ambientes digitais, partindo da constatação que conteúdos produzidos pelas organizações podem ser reinterpretados e compartilhados por diferentes atores, enquanto Lock (2019) demonstra que os relacionamentos mediados digitalmente envolvem formas variadas de interação e influência de terceiros, Oliveira; Colpo (2021) identificam como informações originadas em manifestações de autoridades públicas podem ser descontextualizadas e incorporadas à circulação de conteúdos enganosos.

Diante dessas condições, a gestão comunicacional em situações de crise apresenta particularidades relacionadas à exposição institucional e à maneira como os públicos interpretam respostas oferecidas pelas organizações, Lee (2022) verificou experimentalmente que a apresentação de explicações públicas pode reduzir perdas reputacionais em comparação à ausência de manifestação, enquanto Lee; Li (2021) demonstraram que informações consideradas relevantes, completas e confiáveis estiveram associadas ao fortalecimento da confiança em instituições responsáveis por orientações durante uma emergência sanitária.

Apesar da aproximação entre esses resultados, torna-se necessário distinguir a proteção da reputação institucional da efetiva construção da confiança, uma vez que Lee (2022) investigou julgamentos reputacionais influenciados pelas respostas organizacionais e pelas características das crises, enquanto Sebastião (2021) examinou percepções de confiança em diferentes níveis de relacionamento, permitindo reconhecer que avaliações favoráveis sobre a atuação pública de uma instituição não correspondem necessariamente à formação de expectativas duradouras sobre sua conduta.

No aprofundamento dessa distinção, os resultados experimentais de Lee (2022) indicam que avaliações reputacionais anteriores e a percepção de ocorrências repetidas ou evitáveis interferem na intensidade das reações dos cidadãos diante de acontecimentos negativos, essa constatação estabelece

uma conexão com a perspectiva de Kunsch (2018), ao reforçar que os resultados comunicacionais precisam ser compreendidos em associação às relações sociais e às condições institucionais que influenciam a interpretação das mensagens pelos diferentes públicos.

Quanto às possibilidades de fortalecimento dos relacionamentos, a comparação das pesquisas permite identificar a importância de considerar os interesses sociais envolvidos nas decisões organizacionais, Oñate (2021) apresenta a comunicação participativa como uma possibilidade de aproximação entre comunidades e instituições a partir de iniciativas relacionadas à responsabilidade social, enquanto Oliveira; Colpo (2021) demonstram que práticas comunicacionais desprovidas de compromisso ético podem produzir efeitos contrários à credibilidade institucional e à confiança pública.

Por essa razão, a confiança não pode ser interpretada como consequência direta da visibilidade institucional ou da frequência das mensagens divulgadas, pois Lock (2019) identifica limitações nas pesquisas que privilegiam resultados transacionais em detrimento da compreensão comunicacional dos vínculos, enquanto Lee; Li (2021) demonstram empiricamente que diferentes componentes da transparência apresentam associações distintas com a confiança, dependendo das características das instituições e das circunstâncias investigadas.

Ao confrontar essas contribuições, observa-se que as pesquisas convergem quanto à relevância da comunicação para os relacionamentos organizacionais, mas apresentam diferentes enfoques sobre os mecanismos associados à confiança, enquanto Kunsch (2018) enfatiza a integração das dimensões sociais e estratégicas da comunicação, Sebastião (2021) evidencia diferenças entre níveis de confiança e Oñate (2021) acrescenta a importância da participação comunitária, permitindo compreender o fenômeno por meio de perspectivas complementares.

Por fim, a discussão dos resultados permite reconhecer que a comunicação estratégica contribui para a construção da confiança quando suas práticas favorecem a compreensão das decisões institucionais e a correspondência entre informações divulgadas e comportamentos organizacionais, essa interpretação decorre da articulação entre os resultados empíricos sobre transparência apresentados por Lee; Li (2021), as evidências sobre respostas institucionais em situações de crise examinadas por Lee (2022) e as reflexões sobre ética e desinformação desenvolvidas por Oliveira; Colpo (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permitiu compreender que a comunicação estratégica constitui uma dimensão relevante na construção e na manutenção da confiança entre

organizações e seus diferentes públicos, evidenciando que a qualidade dos relacionamentos institucionais depende da articulação entre práticas comunicacionais, comportamentos organizacionais e expectativas sociais, de modo que a credibilidade se estabelece por meio de experiências contínuas e da correspondência entre os compromissos divulgados e as ações efetivamente realizadas.

A partir das contribuições examinadas, constatou-se que a confiança organizacional apresenta características relacionais e contextuais, sendo influenciada pela competência percebida, pela integridade das informações e pela maneira como as instituições conduzem suas interações, essa compreensão demonstra que o planejamento comunicacional precisa considerar as particularidades dos públicos e as condições em que os vínculos são desenvolvidos, uma vez que estratégias semelhantes podem produzir percepções distintas conforme as experiências e os interesses envolvidos.

Nesse sentido, os resultados indicaram que a transparência representa uma condição favorável ao fortalecimento das relações institucionais, especialmente quando as informações disponibilizadas apresentam clareza, consistência e pertinência para seus destinatários, entretanto sua contribuição depende da existência de práticas organizacionais compatíveis com os conteúdos divulgados e de condições que permitam aos indivíduos compreender as decisões institucionais e avaliar suas consequências.

Quanto à participação dos públicos, verificou-se que as possibilidades de diálogo e envolvimento social ampliam as perspectivas de aproximação entre instituições e comunidades, embora a existência de canais comunicacionais não assegure por si mesma o estabelecimento de relações confiáveis, sendo necessário reconhecer as demandas dos diferentes grupos e considerar suas manifestações nos processos institucionais, de maneira a favorecer interações fundamentadas na responsabilidade e no respeito aos interesses coletivos.

No ambiente digital, a multiplicidade de agentes envolvidos na circulação de informações demonstrou que as organizações compartilham a construção de suas percepções públicas com indivíduos e grupos que interpretam e divulgam conteúdos a partir de diferentes experiências, essa realidade evidencia a importância de práticas comunicacionais comprometidas com a integridade informacional, sobretudo diante da possibilidade de descontextualização das mensagens e da propagação de conteúdos capazes de comprometer a credibilidade institucional.

Em circunstâncias de crise, observou-se que a apresentação de esclarecimentos pode contribuir para reduzir consequências reputacionais negativas, embora os efeitos das respostas organizacionais dependam também das avaliações anteriores dos públicos e das características dos acontecimentos, tal constatação reforça a necessidade de distinguir a preservação da reputação da construção da confiança,

considerando que manifestações institucionais favoravelmente recebidas não garantem a continuidade de vínculos sustentados por expectativas positivas sobre comportamentos futuros.

Do ponto de vista científico, a investigação contribuiu para reunir perspectivas conceituais e resultados empíricos que permitem interpretar a confiança como um fenômeno associado a diferentes dimensões da comunicação estratégica, contudo o caráter narrativo da revisão e a delimitação do conjunto bibliográfico analisado restringem a generalização das conclusões, indicando a pertinência de pesquisas futuras que examinem as percepções dos públicos em diferentes setores e acompanhem a evolução dos relacionamentos organizacionais ao longo do tempo.

Dessa forma, considera-se que o objetivo proposto foi alcançado ao identificar os principais fatores comunicacionais relacionados à construção e à manutenção da confiança, demonstrando que transparência, diálogo, responsabilidade e coerência institucional apresentam contribuições complementares para a qualidade das relações organizacionais, conclui-se que a comunicação estratégica adquire maior consistência quando integrada à conduta das instituições e orientada por práticas capazes de reconhecer os públicos como participantes ativos dos processos de relacionamento, favorecendo a formação de vínculos sustentáveis e socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. Media & Jornalismo, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. DOI: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LEE, Danbee. Managing bureaucratic reputation in the face of crises: an experimental examination of the effect of strategic communication. Public Administration Review, v. 82, n. 6, p. 1124-1137, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13520. Disponível em: https://doi.org/10.1111/puar.13520.

LEE, Yeunjae; LI, Jo-Yun Queenie. The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions, attitudes and social distancing behaviour: a case study of the COVID-19 outbreak. Journal of Contingencies and Crisis Management, v. 29, n. 4, p. 368-384, 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12354. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8012987/.

LOCK, Irina. Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age: a systematic review and research agenda. Public Relations Review, [S. l.], v. 45, n. 4, artigo 101829, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101829. Disponível em: https://pure.uva.nl/ws/files/47138683/1_s2.0_S0363811118305769_main.pdf.

OLIVEIRA, Maria Lívia Pacheco de; COLPO, Caroline Delevati. Comunicação organizacional e desinformação: uma reflexão sobre comunicação pública no Brasil durante a pandemia da covid-19. Organicom, São Paulo, v. 18, n. 37, p. 49-61, 2021. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.187930. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/article/view/187930.

OÑATE, Sonia García. Comunicación estratégica para gobernabilidad y gobernanza: aportes basados en las transformaciones de la responsabilidad social. Organicom, São Paulo, v. 18, n. 37, p. 62-71, 2021. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.187934. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/article/view/187934.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro. Confiança e transparência na profissão e nos profissionais de comunicação estratégica. Estudos em Comunicação, Covilhã, n. 32, p. 23-50, 2021. DOI: https://doi.org/10.25768/21.04.03.32.02. Disponível em: https://ojs.labcom-ifp.ubi.pt/ec/article/view/828.