

**GESTÃO DA REPUTAÇÃO
ORGANIZACIONAL E
MARKETING DE
RELACIONAMENTO NA ERA
DA TRANSPARÊNCIA
CORPORATIVA: IMPACTOS
SOBRE A
SUSTENTABILIDADE
COMPETITIVA**

**ORGANIZATIONAL REPUTATION MANAGEMENT AND RELATIONSHIP
MARKETING IN THE ERA OF CORPORATE TRANSPARENCY: IMPACTS ON
COMPETITIVE SUSTAINABILITY**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 14/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/789229228](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/789229228)

Cleber Barbosa Iack¹

Ary Luiz de Oliveira Peter Filho²

Cibely Maria Ferreira de Abreu³

Nayara Carolina Ribeiro Tavares Viana⁴

Ana Paula Felismino da Silva⁵

Murillo Nazareno Cavalcante Aguiar⁶

Odaíze do Socorro Ferreira Cavalcante Lima⁷

Agnaldo Braga Lima⁸

RESUMO

A reputação organizacional consolidou-se como ativo estratégico relevante em mercados caracterizados por elevada circulação de informações, ampliação do escrutínio público, participação ativa dos stakeholders e crescente exigência de transparência sobre os impactos econômicos, sociais, ambientais e de governança das organizações. Paralelamente, o marketing de relacionamento deslocou parte da lógica mercadológica de transações isoladas para processos de construção de confiança, comprometimento, satisfação, cooperação e criação de valor de longo prazo. O presente artigo analisa criticamente a integração entre gestão da reputação organizacional e marketing de relacionamento na denominada era da transparência corporativa, investigando seus efeitos sobre a sustentabilidade competitiva. Metodologicamente, desenvolveu-se uma revisão sistematizada qualitativa com síntese narrativa, baseada em estudos clássicos e contemporâneos sobre reputação corporativa, confiança, relacionamento com stakeholders, transparência, divulgação de sustentabilidade, mídias sociais e desempenho organizacional, priorizando revisões sistemáticas, metanálises e artigos de referência. A literatura demonstra que reputação não corresponde simplesmente à imagem projetada pela organização, sendo formada por avaliações acumuladas e socialmente compartilhadas acerca de sua capacidade, comportamento, confiabilidade e aderência a expectativas institucionais. O marketing de relacionamento contribui para esse processo ao fortalecer confiança e comprometimento, enquanto a transparência pode reduzir assimetrias informacionais e aumentar a possibilidade de avaliação por stakeholders. Entretanto, maior divulgação não produz automaticamente legitimidade ou confiança: informações precisam apresentar clareza, precisão, relevância e correspondência com práticas substantivas, sob pena de intensificar

percepções de inconsistência, oportunismo ou *greenwashing*. Metanálise publicada em 2024, baseada em 92 estudos empíricos, encontrou associação positiva entre divulgação de sustentabilidade e reputação corporativa, mas identificou influência de diferenças metodológicas e contextuais. Evidências clássicas sobre marketing de relacionamento também sustentam a centralidade da confiança e do comprometimento na estabilidade das relações. Conclui-se que sustentabilidade competitiva depende cada vez menos da gestão unilateral da imagem e mais da capacidade de construir coerência verificável entre discurso, desempenho, relacionamentos e comportamento institucional. A reputação sustentável emerge, assim, como resultado de governança relacional e de processos permanentes de criação de confiança com múltiplos stakeholders.

Palavras-chave: Reputação organizacional; marketing de relacionamento; transparência corporativa; confiança; sustentabilidade competitiva; stakeholders.

ABSTRACT

Organizational reputation has become a strategically relevant asset in markets characterized by intense information circulation, expanded public scrutiny, active stakeholder participation, and growing demands for transparency regarding organizations' economic, social, environmental, and governance impacts. In parallel, relationship marketing has shifted part of marketing logic from isolated transactions toward processes involving trust, commitment, satisfaction, cooperation, and long-term value creation. This article critically analyzes the integration between organizational reputation management and relationship marketing in the so-called era of corporate transparency, investigating their effects on competitive sustainability. Methodologically, a qualitative systematized review with narrative synthesis was conducted based

on classical and contemporary studies on corporate reputation, trust, stakeholder relationships, transparency, sustainability disclosure, social media, and organizational performance, prioritizing systematic reviews, meta-analyses, and foundational articles. The literature indicates that reputation should not be equated with an image projected by the organization; rather, it is formed through accumulated and socially shared evaluations concerning organizational capabilities, behavior, trustworthiness, and alignment with institutional expectations. Relationship marketing contributes to this process by strengthening trust and commitment, while transparency can reduce information asymmetries and expand stakeholder evaluation. However, disclosure does not automatically generate legitimacy or trust: information must display clarity, accuracy, relevance, and correspondence with substantive organizational practices, otherwise it may intensify perceptions of inconsistency, opportunism, or greenwashing. A 2024 meta-analysis based on 92 empirical studies found a positive association between sustainability disclosure and corporate reputation while identifying methodological and contextual moderators. Foundational evidence on relationship marketing likewise supports the centrality of trust and commitment to relationship stability. Competitive sustainability increasingly depends less on unilateral image management and more on an organization's ability to create verifiable coherence among discourse, performance, relationships, and institutional behavior. Sustainable reputation therefore emerges as the outcome of relational governance and continuous processes of trust creation among multiple stakeholders.

Keywords: Organizational reputation; relationship marketing; corporate transparency; trust; competitive sustainability; stakeholders.

1. INTRODUÇÃO

A reputação organizacional adquiriu centralidade na administração contemporânea porque as organizações deixaram de operar em ambientes nos quais poderiam controlar de maneira relativamente estável a produção e a circulação das narrativas sobre si mesmas. Clientes, empregados, investidores, fornecedores, comunidades, organizações da sociedade civil, órgãos reguladores e outros públicos possuem atualmente capacidade ampliada de observar, comparar, registrar e disseminar avaliações sobre empresas, instituições e marcas. Uma decisão interna, uma reclamação de consumidor, um conflito trabalhista, uma falha ambiental ou uma inconsistência entre publicidade e comportamento pode circular rapidamente e tornar-se objeto de escrutínio público. A consequência é uma alteração profunda na lógica tradicional de comunicação corporativa: as organizações continuam produzindo mensagens sobre identidade, propósito e desempenho, mas perderam parcela significativa do monopólio sobre a formação de sua própria imagem pública. A reputação passa a ser produzida em um processo relacional no qual as interpretações organizacionais competem com experiências diretas dos stakeholders, cobertura jornalística, avaliações digitais, conteúdos produzidos por usuários, informações regulatórias e discursos de atores externos. A capacidade empresarial de “comunicar bem” permanece importante, mas é progressivamente insuficiente quando não encontra correspondência verificável no comportamento organizacional.

A literatura clássica já tratava a reputação como fenômeno formado por sinais interpretados por públicos externos. Fombrun e Shanley (1990), em estudo envolvendo grandes empresas norte-americanas,

mostraram que avaliações reputacionais são construídas a partir de diferentes tipos de informação relacionados ao desempenho, às posições institucionais e às estratégias das organizações. Fombrun (1996) posteriormente consolidou uma definição influente de reputação como representação perceptiva das ações passadas e perspectivas futuras de uma empresa em comparação a alternativas relevantes. Embora formulações posteriores tenham apontado limitações nessa definição, sua contribuição permanece importante porque situa a reputação no encontro entre comportamento organizacional e avaliação de públicos. Barnett, Jermier e Lafferty (2006), ao examinarem a diversidade conceitual da literatura, evidenciaram justamente a inexistência de consenso absoluto sobre o construto e a recorrente confusão entre identidade, imagem e reputação. Lange, Lee e Dai (2011) aprofundaram esse problema ao identificar diferentes dimensões por meio das quais reputação pode ser compreendida, incluindo familiaridade, expectativas sobre comportamento futuro e avaliação da favorabilidade organizacional. A reputação, portanto, não é objeto simples nem inteiramente controlável pela empresa; apresenta caráter multidimensional, histórico e dependente dos stakeholders que realizam a avaliação.

Essa natureza relacional aproxima a gestão da reputação de outra importante transformação da teoria e da prática do marketing: a passagem de uma orientação predominantemente transacional para perspectivas de relacionamento. Grönroos (1994) criticou as limitações de uma compreensão do marketing organizada quase exclusivamente em torno da gestão do composto mercadológico e argumentou que mercados de serviços, relações industriais, redes e alianças tornavam necessária uma perspectiva centrada na construção e manutenção de relações. Morgan e Hunt (1994) formularam uma das teorias mais influentes desse campo ao

sustentar que confiança e comprometimento constituem variáveis mediadoras centrais do marketing de relacionamento. O relacionamento bem-sucedido, nessa perspectiva, não decorre apenas da frequência de transações ou do incentivo à recompra, mas de expectativas de confiabilidade, continuidade, cooperação e menor oportunismo. Essa compreensão apresenta implicações diretas para a reputação: os stakeholders não formam avaliações apenas a partir de campanhas institucionais, mas das experiências acumuladas que determinam se uma organização é considerada competente, previsível e digna de confiança.

O desenvolvimento do marketing de relacionamento também ampliou a compreensão de quem participa da criação de valor. Embora boa parte da literatura de marketing tenha historicamente enfatizado clientes, abordagens relacionais podem ser estendidas a fornecedores, parceiros, distribuidores, empregados e demais stakeholders. A reputação corporativa possui justamente essa característica multilateral. Walsh e Beatty (2007), ao desenvolverem uma escala de reputação baseada na perspectiva dos clientes de empresas de serviços, identificaram dimensões relacionadas à orientação para clientes, qualidade de produtos e serviços, responsabilidade social e ambiental, capacidade empresarial e condição de bom empregador. A pesquisa ilustra que a percepção reputacional do consumidor pode incorporar aspectos que extrapolam a qualidade imediata da transação. O cliente contemporâneo pode avaliar não apenas se o produto funciona ou se recebeu bom atendimento, mas como a organização trata trabalhadores, responde a reclamações, comunica impactos ambientais e se posiciona diante de problemas coletivos. Nesse contexto, experiência relacional e avaliação institucional tornam-se progressivamente interdependentes.

A chamada era da transparência corporativa intensifica essa interdependência. Transparência não deve ser entendida simplesmente como disponibilização de grande quantidade de dados. Schnackenberg e Tomlinson (2016), em análise teórica publicada no *Journal of Management*, conceituam a transparência organizacional a partir de dimensões relacionadas à divulgação, clareza e precisão da informação, conectando essas propriedades à formação de confiança nos relacionamentos entre organizações e stakeholders. Essa concepção é importante porque diferencia abertura informacional de mero excesso comunicativo. Uma empresa pode publicar centenas de páginas em relatórios e permanecer pouco transparente se os dados relevantes forem difíceis de localizar, pouco comparáveis, imprecisos ou apresentados de maneira seletiva. Do ponto de vista reputacional, o problema central não consiste apenas em comunicar mais, mas em reduzir incertezas importantes e permitir que stakeholders formem avaliações suficientemente informadas sobre o comportamento organizacional.

A expansão dos relatórios de sustentabilidade e das práticas de divulgação ESG acrescentou outra dimensão a esse processo. Informações ambientais, sociais e de governança passaram a integrar a avaliação de organizações por investidores, clientes, trabalhadores, reguladores e outros públicos, embora sua relevância varie entre setores e stakeholders. Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo e Gonzalez-Perez (2020), em revisão de literatura sobre sustentabilidade e reputação corporativa, analisaram 156 artigos publicados entre 2000 e 2019 e encontraram predominância de estudos em que sustentabilidade aparece como antecedente da reputação. Mais recentemente, Pajuelo-Moreno, Barroso-Méndez e Gallardo-Vázquez (2024) realizaram uma metanálise fundamentada

em revisão sistemática e incorporaram 92 estudos empíricos sobre divulgação de sustentabilidade e reputação corporativa. Os resultados indicaram correlação positiva significativa, mas também mostraram que a magnitude dessa relação é influenciada pelo modo como reputação e divulgação são mensuradas, assim como por diferenças contextuais entre países. O achado possui dupla importância: existe suporte empírico para uma relação positiva, porém não se deve apresentar a divulgação de sustentabilidade como mecanismo universal e automático de produção reputacional.

Essa cautela é indispensável porque transparência também aumenta a possibilidade de contestação das narrativas organizacionais. Quanto maior o volume de compromissos públicos, indicadores, metas e afirmações de responsabilidade, maior a quantidade de elementos disponíveis para que stakeholders comparem discurso e prática. Usman (2020), ao revisar 90 trabalhos sobre relatórios de responsabilidade social, qualidade da divulgação e reputação, evidencia a existência de debate acerca da utilização do disclosure voluntário como instrumento de gestão reputacional. O problema central está na diferença entre transparência substantiva e gerenciamento de impressão. Se a divulgação comunica seletivamente resultados positivos e minimiza externalidades importantes, pode oferecer ganhos de curto prazo, mas também criar vulnerabilidade reputacional caso a inconsistência seja identificada. A era da transparência, portanto, não deve ser confundida com uma era em que empresas simplesmente divulgam mais; trata-se de um contexto em que capacidade de verificação, contestação e comparação também aumentou.

As mídias sociais modificaram ainda mais a formação da reputação ao tornar públicos antes passivos em participantes ativos da

produção de julgamentos organizacionais. Etter, Ravasi e Colleoni (2019) argumentam que as plataformas digitais alteraram pressupostos tradicionais sobre reputação midiática porque as avaliações deixaram de ser intermediadas predominantemente por organizações jornalísticas e passaram a ser produzidas e distribuídas por audiências heterogêneas. Clientes compartilham experiências, empregados relatam condições de trabalho, organizações civis divulgam investigações, especialistas contestam informações técnicas e outros usuários amplificam conteúdos em velocidades imprevisíveis. A reputação torna-se mais dinâmica, distribuída e potencialmente fragmentada. A mesma empresa pode possuir avaliações muito favoráveis entre investidores e reputação negativa entre empregados ou comunidades diretamente afetadas por suas atividades. A gestão reputacional precisa reconhecer essa pluralidade e abandonar a expectativa de produzir uma percepção homogênea por meio de uma narrativa institucional única.

A crise reputacional representa manifestação particularmente intensa dessa dinâmica. Coombs (2007), ao desenvolver a *Situational Crisis Communication Theory*, demonstra que a ameaça reputacional associada a uma crise depende da forma como stakeholders atribuem responsabilidade pelo acontecimento, além do histórico e das características do evento. A resposta comunicacional precisa, portanto, ser compatível com a natureza da responsabilidade percebida. Uma organização que minimiza um dano pelo qual o público lhe atribui responsabilidade elevada pode agravar a crise, enquanto reconhecimento, reparação e medidas corretivas podem contribuir para reconstruir confiança. Na era digital, os tempos de resposta diminuíram, mas a necessidade de precisão não desapareceu. A velocidade pode entrar em conflito com a verificação, criando um desafio adicional: responder

rapidamente sem produzir informações que posteriormente se revelem incorretas.

A importância econômica desse ativo encontra suporte em diferentes linhas da pesquisa estratégica. Roberts e Dowling (2002) apresentaram evidências de que empresas com reputações relativamente favoráveis apresentavam maior capacidade de sustentar resultados de rentabilidade superiores ao longo do tempo. A interpretação a partir da visão baseada em recursos considera a reputação um ativo intangível cuja acumulação histórica, complexidade social e dependência de percepções dificultam a imitação imediata pelos concorrentes. Uma campanha pode ser copiada; uma trajetória de confiança construída com clientes, trabalhadores e parceiros durante anos não pode ser reproduzida na mesma velocidade. Essa característica aproxima reputação e sustentabilidade competitiva, entendida neste artigo não apenas como capacidade de obter desempenho econômico pontualmente superior, mas como condição de manter relações, legitimidade, capacidade adaptativa e criação de valor em horizontes temporais extensos.

Entretanto, a relação entre reputação e vantagem competitiva apresenta circularidade que precisa ser reconhecida. Empresas com desempenho elevado possuem mais recursos para investir em qualidade, comunicação, sustentabilidade e relacionamento, podendo fortalecer sua reputação; ao mesmo tempo, uma reputação favorável pode facilitar atração de clientes, talentos, parceiros e capital e contribuir para sustentar desempenho. Por essa razão, associação entre reputação e resultados financeiros não deve ser automaticamente interpretada como causalidade unidirecional. A literatura contemporânea tem enfatizado modelos mais

complexos nos quais reputação funciona simultaneamente como consequência de ações anteriores e recurso que influencia oportunidades futuras. Essa perspectiva dinâmica é mais adequada ao objetivo deste estudo porque sustentabilidade competitiva não resulta de uma variável isolada, mas de ciclos de comportamento, percepção, relacionamento e desempenho.

A questão que orienta esta investigação é, portanto: **de que maneira a integração entre gestão da reputação organizacional, marketing de relacionamento e transparência corporativa influencia a construção de confiança e a sustentabilidade competitiva das organizações, e quais fatores determinam se a maior exposição informacional fortalece ou fragiliza a reputação?**

O objetivo geral consiste em analisar criticamente as relações entre esses constructos a partir da literatura científica. Como objetivos específicos, busca-se diferenciar reputação, identidade e imagem; examinar confiança e comprometimento no marketing de relacionamento; analisar a transparência como elemento da governança das relações com stakeholders; discutir os impactos das mídias digitais na formação reputacional; avaliar as conexões entre sustentabilidade, divulgação e reputação; examinar crises, inconsistências e riscos de *greenwashing*; e construir uma interpretação integrada dos mecanismos pelos quais reputação e relacionamentos podem contribuir para vantagem competitiva sustentável.

2. METODOLOGIA

O presente estudo foi estruturado como **revisão sistematizada qualitativa com síntese narrativa**, denominação adotada para manter correspondência entre o procedimento efetivamente

realizado e a metodologia declarada. O campo investigado reúne diferentes tradições teóricas e metodológicas, entre elas estudos de reputação corporativa, marketing de relacionamento, confiança organizacional, teoria dos stakeholders, transparência, responsabilidade social corporativa, divulgação de sustentabilidade, gestão de crises e mídias digitais. Uma revisão quantitativa única seria inadequada porque os desfechos analisados pela literatura não constituem medidas equivalentes. Reputação pode ser operacionalizada por rankings, escalas perceptivas, avaliações de clientes ou investidores; relacionamento pode ser mensurado por confiança, comprometimento, satisfação, lealdade e cooperação; sustentabilidade competitiva pode aparecer como desempenho financeiro, intenção de permanência, resiliência, valor de mercado ou capacidade de preservar relações. A síntese narrativa foi utilizada, portanto, para integrar evidências sem produzir artificialmente uma estimativa conjunta de fenômenos conceitualmente diferentes.

A busca bibliográfica foi atualizada até setembro de 2026 e orientada por combinações de descritores equivalentes a “corporate reputation”, “organizational reputation”, “reputation management”, “relationship marketing”, “commitment-trust”, “stakeholder trust”, “organizational transparency”, “corporate transparency”, “sustainability disclosure”, “sustainability reporting”, “corporate reputation and sustainability”, “social media reputation”, “reputational crisis”, “corporate communication” e “competitive advantage”. Foram priorizados artigos publicados em periódicos de administração, estratégia, marketing, comunicação organizacional e sustentabilidade, além de revisões sistemáticas e metanálises capazes de sintetizar conjuntos mais extensos de estudos. Trabalhos clássicos foram incorporados quando permaneciam fundamentais

para a definição dos constructos ou para modelos teóricos utilizados pela literatura contemporânea.

Os critérios de elegibilidade privilegiaram estudos que apresentassem relação direta com pelo menos um dos eixos centrais do manuscrito: formação ou gestão de reputação; antecedentes e consequências da reputação; marketing de relacionamento e confiança; transparência e relacionamento com stakeholders; sustentabilidade ou responsabilidade corporativa associadas à reputação; e transformação da reputação em ambientes digitais. Estudos puramente publicitários sobre imagem de marca foram utilizados apenas quando contribuíam para a distinção conceitual entre reputação, marca e imagem. Textos sem identificação bibliográfica suficientemente verificável, materiais promocionais e conteúdos empresariais não revisados por pares não foram utilizados como suporte principal para conclusões científicas.

A revisão foi organizada em cinco dimensões analíticas. A primeira compreende **reputação como ativo relacional e multidimensional**, discutindo conceitos, antecedentes e consequências. A segunda aborda **marketing de relacionamento e construção da confiança**, examinando comprometimento, satisfação, cooperação e qualidade relacional. A terceira corresponde à **transparência corporativa**, incluindo divulgação, clareza, precisão, accountability e sustentabilidade. A quarta dimensão analisa **digitalização e formação distribuída da reputação**, envolvendo redes sociais, avaliações públicas e gestão de crises. Finalmente, a quinta integra esses elementos em torno da **sustentabilidade competitiva**, discutindo como reputação e relacionamento podem reduzir vulnerabilidade, preservar recursos intangíveis e apoiar criação de valor de longo prazo.

Especial atenção foi dedicada à distinção entre **associação e causalidade**. Estudos observacionais que encontram relação entre sustentabilidade e reputação não permitem concluir automaticamente que aumentar o número de páginas de um relatório produzirá reputação superior. Empresas mais responsáveis podem divulgar mais, empresas de melhor reputação podem possuir incentivos adicionais à transparência e fatores institucionais podem afetar ambas as variáveis. A metanálise de Pajuelo-Moreno, Barroso-Méndez e Gallardo-Vázquez (2024) é importante porque agrega evidência quantitativa favorável à associação entre divulgação de sustentabilidade e reputação, mas os próprios resultados indicam moderação contextual e metodológica. A interpretação desta revisão preserva essas limitações.

Também se diferenciou **transparência de divulgação**. Divulgação corresponde à disponibilização de informações, enquanto transparência envolve características qualitativas que tornam essas informações utilizáveis para avaliação. Seguindo Schnackenberg e Tomlinson (2016), quantidade informacional não foi utilizada como sinônimo de transparência. Uma organização pode aumentar disclosure e simultaneamente dificultar entendimento por meio de documentos excessivamente complexos ou seletivos. Essa diferença constitui elemento central do argumento, pois reputação depende não somente do que é publicado, mas da credibilidade atribuída ao processo de comunicação.

Outro cuidado foi evitar a redução do marketing de relacionamento a programas de fidelização ou CRM. A literatura clássica de Morgan e Hunt (1994) compreende o relacionamento a partir de confiança e comprometimento, enquanto Grönroos (1994) o insere em uma mudança mais ampla da orientação de marketing. Ferramentas

tecnológicas podem apoiar processos relacionais, mas armazenamento de dados de consumidores não constitui relacionamento por si só. A análise concentrou-se nas dimensões relacionais e comportamentais, e não apenas em sistemas operacionais.

Da mesma forma, “sustentabilidade competitiva” não foi utilizada como sinônimo de sustentabilidade ambiental. O conceito é empregado neste manuscrito para designar a capacidade de manter criação de valor e posição competitiva ao longo do tempo sem destruir recursos econômicos, relacionais, sociais e institucionais dos quais a organização depende. Sustentabilidade ambiental e social integra essa perspectiva porque impactos negligenciados podem gerar custos regulatórios, conflitos, crises e perda de confiança, mas a análise considera também resiliência, legitimidade e qualidade das relações.

Não foi produzido fluxograma PRISMA específico nem foram apresentados números próprios de estudos identificados e excluídos. A elaboração de uma revisão sistemática PRISMA integral exigiria registro reproduzível das estratégias de busca, exportação de todos os resultados, deduplicação formal, triagem documental e justificativa individual dos critérios de exclusão. Essas etapas não foram executadas com trilha auditável para este manuscrito. Em respeito à integridade metodológica, os únicos quantitativos de estudos mencionados pertencem a revisões ou metanálises efetivamente publicadas e são atribuídos a seus respectivos autores. Por essa razão, permanece adequada a classificação como **revisão sistematizada qualitativa com síntese narrativa**.

3. REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL, IDENTIDADE E VALOR ESTRATÉGICO

A compreensão adequada da gestão reputacional exige inicialmente separar conceitos frequentemente tratados como equivalentes. Identidade organizacional refere-se, em termos gerais, à maneira como a organização define ou entende características consideradas centrais sobre si mesma; imagem relaciona-se mais diretamente às impressões formadas por determinado público em determinado momento; reputação apresenta caráter acumulativo, relacional e comparativo. Barnett, Jermier e Lafferty (2006) demonstram que parte da fragmentação da literatura resulta da utilização sobreposta desses termos. A distinção possui consequência prática: modificar logotipo, slogan ou campanha pode alterar aspectos da imagem percebida, mas dificilmente transforma uma reputação consolidada se comportamentos, produtos e relacionamentos permanecem inalterados. A reputação funciona como uma espécie de memória social das interações da organização e, por isso, apresenta maior inércia do que mensagens de comunicação de curto prazo.

Fombrun e Shanley (1990) já destacavam que reputações são construídas a partir de sinais de diferentes naturezas interpretados pelos públicos. A empresa pode influenciar alguns desses sinais, mas não controla integralmente sua interpretação. Resultados financeiros, qualidade, inovação, comportamento social, exposição midiática e decisões estratégicas podem contribuir simultaneamente para avaliações. Isso significa que gestão de reputação não pertence exclusivamente ao departamento de comunicação. Uma falha operacional pode exercer impacto reputacional maior que uma campanha institucional; condições de

trabalho podem afetar avaliações de empregados e posteriormente alcançar consumidores; práticas de fornecedores podem ser associadas à empresa focal. A gestão reputacional precisa, portanto, ser transversal.

Rindova, Williamson, Petkova e Sever (2005) contribuíram para a compreensão multidimensional da reputação ao distinguir percepções relacionadas à qualidade e à proeminência organizacional. Ser amplamente conhecido não equivale necessariamente a ser positivamente avaliado. Organizações podem ocupar posição destacada na consciência pública e simultaneamente possuir reputação controversa. Essa diferença torna-se ainda mais importante em plataformas digitais, nas quais visibilidade pode aumentar em decorrência de crises. Métricas de menções, alcance ou tendência não devem ser confundidas automaticamente com indicadores positivos de reputação.

Lange, Lee e Dai (2011) reforçam a multidimensionalidade ao identificar três perspectivas recorrentes na literatura: familiaridade com a organização, expectativas sobre como ela provavelmente se comportará e percepção geral de favorabilidade. Esses componentes ajudam a explicar por que reputações podem variar entre stakeholders. Um investidor pode considerar uma empresa financeiramente competente; trabalhadores podem avaliá-la negativamente como empregadora; comunidades podem associá-la a impactos ambientais; consumidores podem reconhecer elevada qualidade de produtos. A agregação desses públicos em um único índice pode ocultar conflitos relevantes.

A escala desenvolvida por Walsh e Beatty (2007) ilustra precisamente esse problema do ponto de vista dos clientes. Os

autores encontraram dimensões envolvendo orientação ao cliente, condição de bom empregador, qualidade de produtos e serviços, responsabilidade social e ambiental e solidez da empresa. A avaliação do consumidor não se restringe, portanto, à utilidade funcional do produto. Em determinados contextos, a percepção sobre como a organização se comporta perante outros grupos influencia confiança e lealdade. Esse mecanismo amplia a importância estratégica da governança de stakeholders.

A reputação também funciona como mecanismo de redução de incerteza. Em situações nas quais consumidores, investidores ou parceiros não conseguem observar plenamente a qualidade futura, o histórico organizacional atua como sinal. Uma empresa reputada por cumprir compromissos pode ser considerada menos arriscada. Esse mecanismo aproxima reputação e confiança: reputação é uma avaliação social acumulada; confiança envolve disposição de aceitar vulnerabilidade com base em expectativas favoráveis sobre outro ator. Embora os conceitos não sejam idênticos, interagem intensamente.

Do ponto de vista estratégico, a reputação pode adquirir características de recurso intangível. Roberts e Dowling (2002) encontraram associação entre reputação favorável e capacidade de sustentar resultados financeiros superiores ao longo do tempo. Os autores argumentam que reputações são difíceis de replicar porque resultam de processos históricos e sociais complexos. Não existe aquisição instantânea de confiança equivalente à acumulada por décadas de comportamento consistente. Essa dependência histórica constitui uma possível barreira à imitação.

Entretanto, a mesma característica que torna a reputação valiosa torna sua reconstrução difícil depois de deteriorada. Um episódio de fraude, ocultação ou irresponsabilidade pode modificar expectativas porque stakeholders passam a reinterpretar também comportamentos anteriores. A organização não perde apenas avaliação presente; pode perder credibilidade sobre promessas futuras. O efeito é particularmente severo quando a crise contradiz atributos centrais da identidade comunicada. Uma empresa cuja proposição reputacional se baseia em segurança pode sofrer dano elevado diante de falha evitável de segurança; uma organização que comunica liderança ambiental torna-se especialmente vulnerável quando práticas ocultadas contradizem esse posicionamento.

O valor estratégico da reputação não deve, assim, incentivar sua instrumentalização puramente comunicativa. Quanto maior a importância econômica do ativo reputacional, maior o incentivo para tentar protegê-lo por gerenciamento de impressão. Entretanto, transparência crescente aumenta o risco de que divergências entre narrativa e prática sejam identificadas. Gestão sustentável da reputação exige tratar comunicação como representação de uma realidade organizacional que precisa ser continuamente construída e corrigida, e não como substituto dessa realidade.

Essa concepção desloca o foco da “gestão da reputação” para a **gestão dos fatores que merecem determinada reputação**. O departamento de comunicação pode organizar informação e responder a interpretações equivocadas, mas não pode, isoladamente, compensar falhas persistentes de produto, governança, trabalho ou sustentabilidade. A reputação favorável é mais defensável quando emerge de padrões substantivos de comportamento.

4. MARKETING DE RELACIONAMENTO, CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO

O marketing de relacionamento surgiu como resposta a limitações de uma concepção predominantemente transacional, na qual o sucesso era frequentemente representado pela maximização de trocas individuais. Grönroos (1994) argumentou que relações duradouras, serviços, alianças e redes exigiam ampliar o foco para interações contínuas. Esse deslocamento modifica a unidade de análise: a questão deixa de ser apenas como estimular a próxima compra e passa a incluir como desenvolver uma relação cuja continuidade seja considerada valiosa pelas partes.

Morgan e Hunt (1994) formalizaram essa perspectiva na teoria compromisso-confiança. Confiança e comprometimento funcionam como mediadores essenciais porque relações duradouras exigem expectativas de confiabilidade e disposição para investir em continuidade. Uma parte que espera comportamento oportunista do parceiro tende a minimizar sua própria vulnerabilidade e seus investimentos relacionais. Inversamente, confiança reduz a necessidade percebida de defesa constante e facilita cooperação. Essa lógica aplica-se a clientes, fornecedores, parceiros e outros stakeholders, embora os mecanismos específicos variem.

A metanálise de Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006) ofereceu evidência quantitativa importante ao sintetizar pesquisas sobre eficácia do marketing de relacionamento. Os autores concluíram que estratégias relacionais apresentam efeitos positivos sobre desempenho, mas diferentes mediadores e contextos alteram a magnitude dos resultados. Qualidade do relacionamento, confiança e comprometimento desempenham papéis relevantes, enquanto

investimentos relacionais também podem exercer efeitos diretos. O resultado reforça uma conclusão fundamental: relacionamento não é uma variável binária. Sua qualidade depende de processos contínuos e não simplesmente da existência de um programa comercial denominado relacional.

A ligação com reputação ocorre por diversas vias. Primeiramente, relações repetidas produzem experiências a partir das quais avaliações reputacionais são construídas. Um cliente que recebe atendimento justo durante uma falha pode formar avaliação mais favorável do que outro que nunca vivenciou qualquer problema, porque a resposta organizacional oferece informação sobre caráter e confiabilidade. Em segundo lugar, reputação anterior influencia disposição inicial para estabelecer relacionamento. Terceiro, relações fortes podem funcionar como mecanismos de resiliência durante crises, já que stakeholders com histórico positivo podem conceder benefício da dúvida por algum tempo, embora esse capital seja limitado e possa ser destruído por respostas inadequadas.

A transparência pode fortalecer essa dinâmica quando reduz assimetrias informacionais relevantes. Relações comerciais envolvem inevitavelmente informação incompleta: clientes não observam todos os processos de produção, fornecedores não conhecem todas as decisões futuras e empregados não possuem acesso a todas as razões gerenciais. Transparência adequada não elimina essa assimetria, mas pode reduzi-la de maneira suficiente para aumentar previsibilidade e confiança. Schnackenberg e Tomlinson (2016) destacam divulgação, clareza e precisão como dimensões fundamentais. A qualidade relacional depende, nesse sentido, não apenas da quantidade de comunicação, mas de sua inteligibilidade e confiabilidade.

Existe também risco de invasão relacional. Estratégias de CRM, personalização e análise de comportamento podem ser apresentadas como ferramentas para melhorar a relação com clientes, mas coleta excessiva de dados pode ser percebida como intrusiva ou oportunista. O marketing de relacionamento contemporâneo precisa considerar que confiança envolve também respeito à autonomia e às expectativas de privacidade. Uma organização que utiliza dados de maneira inesperada pode destruir em minutos uma confiança construída durante anos.

A digitalização transforma o relacionamento porque multiplica pontos de contato e cria memória permanente das interações. Reclamações realizadas em redes sociais podem ser observadas por milhares de pessoas; respostas do atendimento deixam de ser comunicações privadas e tornam-se demonstrações públicas de como a empresa trata consumidores. Cada interação passa potencialmente a influenciar reputação coletiva. Atendimento ao cliente e comunicação reputacional tornam-se parcialmente indistinguíveis.

Essa condição exige coerência entre canais. Uma empresa pode apresentar discurso institucional de proximidade e simultaneamente submeter clientes a processos de atendimento automatizados incapazes de resolver problemas complexos. A divergência entre posicionamento e experiência produz um tipo de “déficit relacional” que não é corrigido pela frequência da comunicação. O relacionamento possui valor quando resolve vulnerabilidades reais do stakeholder.

A confiança precisa ainda ser distinguida de satisfação. Um consumidor pode estar satisfeito com determinada transação e não

confiar na empresa em dimensões mais amplas. Da mesma maneira, pode confiar na integridade da organização e ocasionalmente enfrentar uma experiência insatisfatória. Gestão relacional sofisticada precisa mensurar componentes distintos em vez de tratar qualquer indicador positivo como equivalente.

O comprometimento também possui dimensão temporal. Programas de fidelidade podem produzir repetição de compra por incentivos econômicos sem gerar comprometimento psicológico ou reputação favorável. O cliente permanece enquanto o custo de saída for elevado ou enquanto houver desconto. Quando uma alternativa economicamente superior aparece, a relação desaparece. Relações sustentáveis requerem criação de valor que não dependa exclusivamente de aprisionamento ou incentivos de curto prazo.

Essa diferença ajuda a compreender a sustentabilidade competitiva. Empresas capazes de construir confiança e comprometimento possuem maior probabilidade de preservar relações diante de pequenas variações de preço ou falhas recuperáveis, enquanto organizações dependentes de transações oportunistas precisam continuamente recomprar atenção. O marketing de relacionamento pode, assim, reduzir vulnerabilidade competitiva, mas apenas quando sustentado por comportamento digno de confiança.

5. TRANSPARÊNCIA CORPORATIVA, SUSTENTABILIDADE E RISCO REPUTACIONAL

A expansão da transparência corporativa resulta de transformações tecnológicas, regulatórias e culturais. Stakeholders passaram a demandar informações que anteriormente permaneciam dentro das organizações, incluindo impactos ambientais, cadeias de

fornecimento, diversidade, condições de trabalho, riscos climáticos e estruturas de governança. A resposta corporativa incluiu expansão de relatórios de sustentabilidade e outros mecanismos de disclosure. Contudo, a simples ampliação da divulgação não resolve a questão da confiança, porque stakeholders precisam avaliar a qualidade e a materialidade das informações.

Schnackenberg e Tomlinson (2016) oferecem um referencial particularmente útil ao tratar transparência como qualidade da informação percebida e relacioná-la a dimensões de divulgação, clareza e precisão. Uma comunicação transparente precisa disponibilizar informação relevante, permitir compreensão e apresentar conteúdo suficientemente correto para sustentar avaliação. Essa formulação ajuda a explicar por que relatórios extensos podem ser percebidos como opacos. Complexidade excessiva, linguagem vaga ou ausência de dados comparáveis podem aumentar informação sem reduzir incerteza.

A relação entre sustentabilidade e reputação tornou-se um dos campos mais desenvolvidos dessa discussão. Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo e Gonzalez-Perez (2020), em revisão de 156 artigos, concluíram que a literatura frequentemente apresenta sustentabilidade como antecedente da reputação corporativa. A gestão estratégica dos dois campos é apontada como potencial mecanismo de criação e proteção de valor. Entretanto, os autores também identificam lacunas, incluindo necessidade de estudos longitudinais e compreensão do ambiente digital. Esse ponto é importante porque grande parte da literatura trabalha com relações transversais, dificultando estabelecer direção causal.

A metanálise de Pajuelo-Moreno, Barroso-Méndez e Gallardo-Vázquez (2024) avança nesse debate ao sintetizar 92 artigos empíricos e encontrar correlação positiva entre divulgação de sustentabilidade e reputação corporativa. Os resultados demonstram que a associação é influenciada por características de medição, desenho dos estudos e diferenças entre países. Portanto, a interpretação adequada não é “publicar sustentabilidade melhora reputação” em qualquer circunstância, mas reconhecer que disclosure pode contribuir para avaliações positivas quando inserido em contextos institucionais e comunicacionais específicos.

Usman (2020), em revisão sistemática sobre relatórios de responsabilidade social, qualidade da divulgação e reputação, destaca justamente a necessidade de considerar a qualidade do disclosure. A distinção entre publicação e substância é central porque organizações possuem incentivos reputacionais para divulgar dimensões favoráveis e silenciar aspectos problemáticos. Quando os stakeholders identificam seletividade excessiva, o próprio instrumento de transparência pode ser reinterpretado como gerenciamento de impressão.

Esse risco aparece de forma evidente no debate sobre *greenwashing*. O termo abrange diferentes práticas pelas quais comunicação ambiental produz impressão mais favorável que aquela justificada pelo comportamento real. A questão reputacional é paradoxal: comunicar sustentabilidade pode gerar retorno quando existe credibilidade, mas amplia a exposição à acusação de incoerência quando as afirmações excedem a prática. Quanto mais ambiciosa a promessa, maior a necessidade de capacidade organizacional para demonstrá-la.

A transparência não elimina esse problema porque qualquer sistema de divulgação inclui decisões sobre materialidade, mensuração e enquadramento. Empresas precisam selecionar quais indicadores publicar e como interpretá-los. A governança reputacional deveria, portanto, incluir mecanismos que reduzam conflitos de interesse entre comunicação e avaliação de desempenho. Auditorias, padrões de reporte, responsabilidades definidas e participação de áreas técnicas podem aumentar consistência.

A sustentabilidade reputacional depende também da qualidade das cadeias de fornecimento. Von Berlepsch, Lemke e Gorton (2024), em revisão sistemática e mapeamento bibliométrico, enfatizam que reputação corporativa é cocriada com stakeholders da cadeia e que problemas em fornecedores podem alcançar a organização focal. Em cadeias globais, a dificuldade de obter informações confiáveis aumenta justamente no momento em que consumidores e reguladores ampliam expectativas de responsabilidade. A organização não pode necessariamente controlar cada ação de fornecedores independentes, mas pode ser reputacionalmente responsabilizada quando não possui processos razoáveis de diligência.

Esse cenário expande a lógica do marketing de relacionamento para relações B2B. Confiança entre fornecedores e compradores torna-se necessária para compartilhar informações sensíveis, implementar padrões e responder a riscos socioambientais. Relações orientadas apenas pelo menor preço podem criar incentivos incompatíveis com requisitos reputacionais de longo prazo. A sustentabilidade competitiva exige alinhar critérios comerciais e expectativas de responsabilidade.

A transparência interna também importa. Empregados são simultaneamente stakeholders e fontes de informação sobre a organização. Quando comunicação pública contradiz experiências internas, a capacidade da empresa de controlar essa divergência é cada vez menor. Plataformas de avaliação de empregadores, redes sociais e mecanismos de denúncia tornam experiências antes privadas publicamente relevantes. A reputação externa depende, portanto, de consistência interna.

Essa realidade modifica a função da cultura organizacional. Valores declarados em códigos de conduta possuem pouco efeito reputacional se não orientarem incentivos e decisões concretas. Uma organização que recompensa resultados financeiros independentemente do método pode produzir comportamentos incompatíveis com sua comunicação ética. A reputação sustentável precisa ser incorporada a sistemas de governança, e não apenas ao discurso.

6. MÍDIAS SOCIAIS, CRISES E REPUTAÇÃO DISTRIBUÍDA

A digitalização alterou profundamente o ambiente reputacional porque reduziu as barreiras para produção pública de avaliações. Etter, Ravasi e Colleoni (2019) argumentam que as mídias sociais modificaram a formação da reputação ao ampliar a atividade das audiências e tornar julgamentos mais heterogêneos e dinâmicos. A reputação deixa de depender predominantemente de relações entre organização e grandes intermediários midiáticos e passa a emergir de interações distribuídas entre múltiplos atores.

Essa transformação possui implicações para o marketing de relacionamento. Cada cliente pode funcionar como produtor de

informação reputacional. Experiências positivas e negativas tornam-se parte de um arquivo público utilizado por consumidores futuros. Avaliações em plataformas digitais, comentários e vídeos reduzem a dependência das mensagens corporativas e fornecem dados provenientes de experiências percebidas como relativamente independentes. A confiança na empresa passa a competir com confiança em outros usuários.

A reputação digital também apresenta alta volatilidade aparente. Um evento pode gerar enorme quantidade de menções durante poucas horas, mas isso não significa necessariamente transformação permanente da reputação. Gestão profissional precisa diferenciar ruído, visibilidade, sentimento e alteração duradoura das expectativas dos stakeholders. Reagir excessivamente a qualquer oscilação pode produzir decisões inconsistentes, enquanto ignorar sinais relevantes pode permitir escalada da crise.

A lógica de crise estudada por Coombs (2007) permanece relevante porque stakeholders atribuem responsabilidade de maneira distinta conforme o evento. Crises percebidas como externas e dificilmente controláveis tendem a produzir ameaça reputacional diferente daquela associada a negligência ou comportamento intencional. Histórico anterior também importa. Empresas com crises repetidas podem enfrentar menor tolerância e maior atribuição de responsabilidade.

A transparência durante crises é especialmente delicada. Organizações frequentemente não possuem todas as informações nos primeiros momentos. O silêncio prolongado pode ser interpretado como ocultação, enquanto comunicação precipitada pode disseminar dados incorretos. Uma estratégia transparente

pode reconhecer explicitamente aquilo que se sabe, o que ainda está sendo investigado e quando novas informações serão divulgadas. Essa forma de comunicação diferencia incerteza legítima de evasão.

A resposta a uma crise precisa ainda conter dimensão reparadora quando existe dano. Pedidos de desculpas não substituem correção, compensação e prevenção de recorrência. Stakeholders avaliam coerência entre linguagem de responsabilidade e ação subsequente. A reputação recupera-se quando evidências futuras alteram expectativas, e não simplesmente porque uma mensagem de crise foi tecnicamente bem redigida.

Redes sociais também podem produzir acusações incorretas ou campanhas coordenadas. Transparência não significa aceitar passivamente qualquer narrativa. Organizações precisam possuir sistemas de monitoramento e capacidade de apresentar evidências verificáveis quando informações falsas circulam. Entretanto, responder defensivamente a críticas legítimas pode agravar percepção de arrogância. A competência reputacional inclui distinguir erro factual de interpretação desfavorável.

O relacionamento anterior funciona como reserva de confiança durante essas situações. Clientes ou parceiros que acumularam experiências positivas podem aguardar informações adicionais antes de concluir negativamente. Essa espécie de capital relacional, contudo, não é ilimitada. A tentativa de utilizar boa reputação para evitar responsabilidade pode consumi-la rapidamente.

A velocidade das redes também aumenta a importância da preparação. Gestão de crise não deve iniciar após o evento.

Organizações precisam mapear riscos, responsabilidades, canais, porta-vozes e fluxos de verificação previamente. Da mesma maneira, equipes de atendimento precisam compreender que respostas públicas podem possuir repercussão institucional.

A fronteira entre marketing, comunicação, sustentabilidade, jurídico e governança torna-se menos clara nessas situações. Uma resposta reputacional adequada pode exigir simultaneamente correção operacional, interpretação regulatória, compensação ao cliente e comunicação pública. Estruturas departamentais excessivamente fragmentadas dificultam coerência.

7. SUSTENTABILIDADE COMPETITIVA E INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

A sustentabilidade competitiva pode ser compreendida como capacidade de preservar criação de valor e relevância em horizontes prolongados, adaptando-se a mudanças e mantendo recursos e relações essenciais. Nesse quadro, reputação não funciona apenas como resultado comunicacional, mas como componente da infraestrutura competitiva. Uma empresa considerada confiável pode obter maior disposição dos stakeholders para cooperar, compartilhar informação, tolerar incerteza e estabelecer relações de longo prazo.

Roberts e Dowling (2002) oferecem evidência clássica de que reputações favoráveis podem estar associadas à sustentação de desempenho superior. Essa relação é compatível com a ideia de que reputação reduz custos de aquisição de confiança e funciona como sinal de qualidade sob incerteza. Entretanto, ela não transforma reputação em garantia de desempenho. Mudanças tecnológicas

podem tornar capacidades obsoletas, crises podem destruir confiança e novos concorrentes podem oferecer propostas superiores.

A principal vantagem competitiva da reputação talvez esteja justamente em sua interação com outros recursos. Uma marca forte sem qualidade deteriora; inovação sem confiança pode enfrentar resistência; sustentabilidade sem transparência pode permanecer invisível; transparência sem desempenho pode revelar fraquezas. O valor surge da combinação de capacidades organizacionais e relacionais.

O marketing de relacionamento funciona como mecanismo de renovação desse capital. Interações permitem que a reputação seja continuamente testada e atualizada. Uma organização não vive indefinidamente da reputação construída no passado. Cada experiência confirma ou enfraquece expectativas. O relacionamento transforma reputação histórica em confiança presente.

Transparência desempenha função semelhante ao aumentar a possibilidade de verificar afirmações. Em ambientes de informação limitada, empresas podem preservar reputações mediante opacidade durante períodos consideráveis. Em ambientes de maior escrutínio, inconsistências tendem a possuir probabilidade superior de exposição. Isso modifica o cálculo estratégico: investir em comportamento substantivo torna-se progressivamente mais importante do que aperfeiçoar apenas sua apresentação.

Essa transformação pode ser descrita como passagem de uma **gestão de imagem** para uma **governança de coerência**. Gestão de imagem preocupa-se com percepções; governança de coerência

preocupa-se com a relação entre percepções, discursos, decisões e resultados. A percepção continua sendo relevante porque reputação é, por definição, avaliativa, mas o caminho para influenciá-la torna-se menos diretamente manipulável.

A sustentabilidade corporativa participa dessa governança porque amplia o horizonte de avaliação. Stakeholders observam não apenas desempenho econômico imediato, mas riscos futuros relacionados a meio ambiente, trabalho, regulação e governança. A metanálise de 2024 sobre disclosure e reputação reforça empiricamente que esse conjunto de informações possui relevância reputacional, ainda que a magnitude varie conforme contexto.

Uma estratégia integrada deveria, portanto, evitar separar reputação, marketing de relacionamento e sustentabilidade em departamentos sem conexão. A experiência do consumidor, política de dados, práticas trabalhistas, cadeia de fornecimento, desempenho ambiental e governança contribuem para a mesma arquitetura de confiança. A fragmentação pode produzir mensagens contraditórias.

Indicadores também precisam ser integrados. Monitorar apenas mídia ou sentimento digital oferece visão limitada da reputação. Medidas deveriam combinar percepções de diferentes stakeholders, qualidade relacional, reclamações, confiança, recomendação, risco regulatório e indicadores substantivos. Reputação é uma variável defasada em relação a determinadas ações; mudanças de comportamento podem demorar a alterar percepções.

Também é necessário distinguir reputação de popularidade. Uma empresa pode possuir pouca visibilidade e relações

extraordinariamente fortes com públicos estratégicos. Outra pode ter alto reconhecimento e baixa confiança. Estratégia competitiva precisa perguntar qual reputação, perante quem e para qual relação.

Essa perspectiva stakeholder-específica reduz o incentivo a buscar aprovação universal. Diferentes públicos possuem expectativas incompatíveis. Decisões estratégicas podem beneficiar determinados grupos e gerar custos para outros. Transparência madura inclui explicar trade-offs, em vez de construir a ficção de que todas as decisões produzem apenas benefícios.

A capacidade de reconhecer trade-offs pode, inclusive, aumentar credibilidade. Comunicações corporativas excessivamente positivas podem parecer pouco plausíveis. Admitir limitações, metas não alcançadas e dificuldades pode sinalizar maior honestidade quando acompanhado de planos verificáveis de correção. Transparência não significa perfeição; significa permitir avaliação adequadamente informada.

8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A síntese da literatura permite identificar como principal convergência a compreensão da reputação organizacional como fenômeno relacional e cumulativo, e não como simples artefato de comunicação. Trabalhos de Fombrun e Shanley (1990), Barnett, Jermier e Lafferty (2006), Lange, Lee e Dai (2011) e Etter, Ravasi e Colleoni (2019) partem de perspectivas diferentes, mas convergem no reconhecimento de que avaliações reputacionais emergem de informações, experiências e interações entre organizações e públicos. Essa conclusão tem implicação gerencial relevante: departamentos de comunicação podem administrar

representações, mas não possuem controle unilateral sobre reputação. O comportamento operacional, as relações trabalhistas, as práticas ambientais e a qualidade das interações comerciais participam do mesmo processo.

Uma segunda convergência encontra-se na centralidade da confiança. A teoria compromisso-confiança de Morgan e Hunt (1994) e a metanálise de Palmatier *et al.* (2006) mostram que relações mercadológicas sustentáveis dependem de fatores que reduzem percepção de oportunismo e justificam investimento relacional. Schnackenberg e Tomlinson (2016) conectam transparência à gestão da confiança nos relacionamentos com stakeholders. Os campos de reputação, marketing de relacionamento e transparência, portanto, encontram um núcleo teórico compartilhado: a produção de expectativas sobre comportamento futuro.

A terceira convergência é que transparência precisa ser avaliada qualitativamente. Divulgar mais informação não garante maior confiança. Clareza e precisão são necessárias para que disclosure reduza incerteza. Essa constatação é especialmente importante diante da expansão dos relatórios de sustentabilidade, que podem possuir centenas de indicadores sem necessariamente permitir avaliação fácil do desempenho material.

A quarta convergência é a existência de associação positiva entre sustentabilidade e reputação. A revisão de Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo e Gonzalez-Perez (2020) e a metanálise de Pajuelo-Moreno, Barroso-Méndez e Gallardo-Vázquez (2024) apontam nessa direção. A evidência mais recente, baseada em 92 estudos empíricos, é particularmente importante, mas mostra simultaneamente que

metodologia e contexto moderam a relação. Isso impede tratar sustentabilidade como fórmula reputacional universal.

A quinta conclusão é que **qualidade do disclosure importa tanto quanto sua existência**. Usman (2020) identifica a necessidade de analisar não somente a presença de relatórios de responsabilidade social, mas a qualidade das informações. Essa preocupação conecta-se diretamente ao risco de *greenwashing* e de gerenciamento de impressão.

A sexta convergência está na transformação produzida pelas mídias sociais. Etter, Ravasi e Colleoni (2019) mostram que audiências adquiriram papel mais ativo e que reputação pública se tornou mais dinâmica e heterogênea. Essa transformação reduz a capacidade de organizações controlarem a narrativa e torna experiências individuais potencialmente relevantes para avaliações coletivas.

A sétima conclusão refere-se à multidimensionalidade. Uma organização não possui necessariamente “uma reputação” homogênea. Clientes, trabalhadores, investidores e comunidades podem formar avaliações diferentes. Estratégias baseadas em índices agregados precisam ser complementadas por análises específicas de stakeholders.

A oitava convergência envolve a relação entre reputação e vantagem competitiva. Roberts e Dowling (2002) oferecem evidências de associação entre reputação favorável e persistência de desempenho financeiro superior, sustentando a interpretação da reputação como ativo estratégico. Entretanto, a relação é dinâmica e bidirecional, devendo-se evitar afirmações causais simplificadoras.

A nona conclusão é que marketing de relacionamento funciona como infraestrutura reputacional. Reputação não é construída apenas em campanhas, mas em milhões de microinterações. Atendimento, cumprimento de contratos, resolução de falhas e tratamento de fornecedores acumulam evidências utilizadas pelos stakeholders para avaliar a organização.

A décima convergência indica que fidelidade comportamental não é sinônimo de confiança. Clientes podem permanecer por ausência de alternativas ou custos de mudança. Uma estratégia de sustentabilidade competitiva precisa distinguir retenção induzida de compromisso genuíno.

A décima primeira conclusão refere-se à privacidade. Tecnologias relacionais aumentam capacidade de personalização, mas podem corroer confiança quando a coleta ou utilização de dados ultrapassa expectativas. A busca por conhecimento do cliente precisa ser equilibrada com respeito à autonomia.

A décima segunda convergência é que crises testam a reputação acumulada. O modelo de Coombs (2007) demonstra que responsabilidade percebida influencia ameaça reputacional e necessidade de resposta. Relações anteriores positivas podem oferecer resiliência, mas não substituem reparação quando a organização é responsável pelo dano.

A décima terceira conclusão está no papel das cadeias de fornecimento. A revisão de von Berlepsch, Lemke e Gorton mostra que reputação é cocriada ao longo das cadeias. A organização focal pode sofrer consequências de práticas de fornecedores, o que

amplia a importância do relacionamento B2B e da diligência socioambiental.

A décima quarta convergência refere-se à coerência organizacional. Transparência torna inconsistências mais observáveis, e redes sociais ampliam sua circulação. A vantagem competitiva reputacional depende cada vez mais da convergência entre discurso e prática.

A décima quinta conclusão é que a organização precisa substituir a lógica de controle da reputação por uma lógica de **governança reputacional**. Não é possível controlar completamente avaliações externas, mas é possível administrar comportamento, sistemas de informação, relacionamentos, respostas a crises e mecanismos de prestação de contas que tornam avaliações favoráveis mais justificáveis.

9. LIMITAÇÕES DA REVISÃO E LACUNAS DE PESQUISA

A principal limitação da literatura examinada decorre da heterogeneidade conceitual da reputação. Barnett, Jermier e Lafferty (2006) e Lange, Lee e Dai (2011) demonstram que diferentes estudos operacionalizam o fenômeno de maneiras distintas, dificultando comparações diretas. Rankings gerais, reputação baseada em clientes e percepções de investidores não medem necessariamente a mesma realidade. Metanálises que integram essas medidas precisam, portanto, testar moderadores.

Uma segunda limitação encontra-se na direção causal. Empresas com reputação elevada podem divulgar mais sustentabilidade justamente porque possuem melhores sistemas de governança, enquanto divulgação pode simultaneamente fortalecer reputação.

Pesquisas longitudinais e desenhos quase-experimentais seriam especialmente úteis para separar os mecanismos.

A terceira limitação envolve contexto institucional. Expectativas de transparência e sustentabilidade variam entre países, indústrias e grupos sociais. A metanálise de Pajuelo-Moreno, Barroso-Méndez e Gallardo-Vázquez (2024) mostra que diferenças contextuais moderam a associação estudada. Generalizações precisam, portanto, ser feitas com cautela.

Outra lacuna importante é a integração entre marketing de relacionamento e reputação corporativa. Os campos possuem convergência teórica em confiança, mas historicamente desenvolveram métricas e unidades de análise diferentes. Estudos futuros poderiam investigar diretamente como qualidade relacional acumulada com clientes, empregados e fornecedores influencia resiliência reputacional diante de crises.

Também são necessários mais estudos sobre transparência involuntária. Grande parte da literatura examina disclosure planejado, enquanto ambientes digitais tornam pública informação produzida por terceiros. Investigar como organizações respondem a formas descentralizadas de transparência pode ampliar a teoria.

A mensuração da sustentabilidade competitiva apresenta desafio adicional. Desempenho financeiro de curto prazo não captura necessariamente capacidade de manter legitimidade e relacionamentos. Estudos poderiam integrar indicadores econômicos, confiança, retenção de stakeholders, riscos e capacidade adaptativa em horizontes mais extensos.

Outra lacuna envolve inteligência artificial generativa e reputação. Sistemas automatizados já participam do atendimento, produção de conteúdo, análise de stakeholders e monitoramento de redes. Erros, vieses ou comunicações sintéticas inadequadas podem gerar novos riscos reputacionais, mas a literatura específica ainda está em desenvolvimento.

Por fim, esta revisão não executou uma triagem PRISMA integral e auditável própria. Não se apresentam, portanto, números artificiais de registros identificados, excluídos ou deduplicados. Todos os quantitativos mencionados correspondem a revisões sistemáticas, metanálises ou estudos primários publicados, preservando a caracterização do artigo como **revisão sistematizada qualitativa com síntese narrativa**.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise integrada da literatura permite concluir que a reputação organizacional assumiu importância estratégica precisamente porque mercados contemporâneos combinam elevada complexidade, assimetria informacional e capacidade crescente de escrutínio. Organizações dependem de avaliações produzidas por grupos que não conseguem observar integralmente suas operações e, por isso, utilizam experiências anteriores, informações públicas e avaliações de terceiros para construir expectativas sobre comportamentos futuros. A reputação funciona, nesse sentido, como síntese imperfeita de uma trajetória organizacional: não representa objetivamente tudo o que a empresa é, mas condensa aquilo que determinados stakeholders aprenderam, ouviram e passaram a esperar dela. Essa característica ajuda a explicar simultaneamente seu valor e sua fragilidade. Uma reputação

favorável reduz incerteza, pode facilitar relações e diferenciar empresas, mas não constitui propriedade definitivamente adquirida. Cada interação oferece novas informações que confirmam ou enfraquecem o julgamento existente. A gestão reputacional mais consistente não pode, portanto, basear-se no pressuposto de que a organização controla diretamente sua reputação. O que gestores podem governar são comportamentos, relacionamentos, processos informacionais e respostas que aumentam a probabilidade de avaliações favoráveis serem sustentadas por evidências.

O marketing de relacionamento apresenta contribuição decisiva para essa mudança de perspectiva porque mostra que confiança e comprometimento não são consequências marginais da atividade mercadológica, mas condições capazes de estruturar relações de longo prazo. Morgan e Hunt estabeleceram uma fundamentação que permanece influente ao tratar confiança e comprometimento como mediadores centrais, e a metanálise de Palmatier e colaboradores oferece suporte empírico à relevância dos mecanismos relacionais para desempenho. Quando essa lógica é conectada à reputação, torna-se evidente que a reputação corporativa não é construída apenas em grandes eventos de comunicação, mas na repetição de interações aparentemente ordinárias. Cumprir prazo, resolver reclamações, reconhecer uma falha, tratar fornecedores de maneira previsível, fornecer informação correta e respeitar compromissos produzem evidências comportamentais que stakeholders incorporam a suas avaliações. A vantagem competitiva decorrente dessa relação possui caráter cumulativo: concorrentes podem copiar preços e funcionalidades rapidamente, mas não conseguem reproduzir imediatamente anos de confiança. O marketing de relacionamento contribui, portanto, para a sustentabilidade competitiva quando deixa de ser um

conjunto de técnicas destinadas a aumentar retenção e passa a ser compreendido como arquitetura de criação recíproca de valor e redução de oportunismo.

A transparência corporativa introduz um elemento aparentemente paradoxal nessa arquitetura. Tornar mais informações disponíveis pode fortalecer confiança ao reduzir incertezas, mas também aumenta a capacidade de stakeholders encontrarem fragilidades, contradições e resultados negativos. Esse paradoxo só existe quando transparência é concebida como ferramenta destinada exclusivamente a melhorar percepções. Sob uma perspectiva mais madura, sua função não é garantir avaliação positiva, e sim criar condições para avaliação informada. Schnackenberg e Tomlinson ajudam a compreender esse processo ao relacionarem transparência à divulgação, clareza e precisão. Uma organização verdadeiramente transparente não será necessariamente percebida como perfeita; pode, inclusive, revelar metas não atingidas, limitações e riscos. A diferença é que a honestidade sobre essas dificuldades pode produzir uma forma de credibilidade mais resistente do que narrativas exclusivamente positivas. A sustentabilidade competitiva requer justamente essa transformação: substituir a expectativa de parecer impecável pela capacidade de demonstrar responsabilidade diante de imperfeições inevitáveis. Stakeholders tendem a distinguir, ao longo do tempo, organizações que enfrentam problemas e os corrigem daquelas que utilizam comunicação para ocultá-los.

A literatura sobre sustentabilidade corporativa oferece uma demonstração particularmente importante dessa relação. A revisão de Gomez-Trujillo e colaboradores e a metanálise de Pajuelo-Moreno, Barroso-Méndez e Gallardo-Vázquez fornecem evidência de

uma associação positiva entre práticas ou divulgação de sustentabilidade e reputação, sendo especialmente relevante o conjunto de 92 estudos empíricos sintetizado pela metanálise de 2024. Entretanto, a existência de moderadores contextuais e metodológicos impede interpretar o resultado como licença para utilizar relatórios de sustentabilidade como instrumento reputacional automático. O que parece produzir valor não é a publicação isolada do documento, mas a combinação entre desempenho, qualidade da informação, expectativas institucionais e interpretação dos stakeholders. Essa conclusão possui implicação prática importante: quando o departamento de sustentabilidade se torna fornecedor de narrativas para o marketing sem existir integração real com operações e governança, o risco reputacional pode aumentar em vez de diminuir. Compromissos ambientais, sociais e de governança precisam ser tratados como promessas verificáveis. Quanto maior a visibilidade da promessa, maior a exposição da organização à comparação entre declaração e realidade.

O ambiente digital torna essa comparação mais rápida e descentralizada. O modelo proposto por Etter, Ravasi e Colleoni demonstra que públicos contemporâneos não são apenas receptores de narrativas reputacionais, mas participantes da sua formação. Consumidores publicam vídeos, empregados relatam experiências, especialistas analisam indicadores e organizações civis produzem contrapontos. Uma organização pode iniciar uma mensagem, mas não determina sua interpretação final nem controla todos os contextos em que será reproduzida. Essa transformação não significa que comunicação corporativa perdeu importância; significa que sua credibilidade passou a depender ainda mais da capacidade de resistir à verificação distribuída. Uma

afirmação que anteriormente poderia circular por meses sem contestação pode ser comparada com documentos, imagens e depoimentos em poucas horas. A gestão reputacional contemporânea precisa, portanto, desenvolver escuta, capacidade de resposta e mecanismos internos de verificação tão sofisticados quanto suas capacidades de emissão de mensagens. O monitoramento não deve servir apenas para identificar “ameaças à imagem”, mas para revelar sinais legítimos de problemas que a própria organização precisa corrigir.

Crises oferecem o teste mais severo dessa capacidade. A teoria de comunicação de crise desenvolvida por Coombs mostra que stakeholders avaliam responsabilidade e histórico ao interpretar eventos adversos. Uma organização que enfrenta acidente inevitável não se encontra na mesma condição de outra acusada de ocultar conscientemente um risco. A resposta precisa ser proporcional à responsabilidade atribuída e, principalmente, precisa estar conectada a ação. Transparência durante a crise não significa divulgar especulações ou informações ainda não confirmadas; significa distinguir claramente o que é conhecido, o que permanece incerto e quais medidas estão sendo adotadas. Pedidos de desculpas sem reparação podem soar instrumentais, assim como linguagem jurídica defensiva pode proteger uma posição processual imediata e produzir custos relacionais prolongados. A sustentabilidade reputacional exige coordenação entre comunicação, jurídico, operações, liderança e relacionamento com os grupos diretamente afetados. O objetivo não deve ser apenas “encerrar a crise”, mas produzir evidências de que a organização compreendeu suas causas e reduziu a probabilidade de repetição.

A sustentabilidade competitiva decorrente da reputação precisa também ser interpretada com cautela econômica. O trabalho de Roberts e Dowling sustenta a ideia de que reputações favoráveis podem contribuir para a persistência de desempenho superior, mas a reputação não funciona isoladamente como uma barreira mágica contra concorrentes ou transformações de mercado. Seu valor deriva da combinação com capacidade operacional, inovação, qualidade, recursos humanos e governança. Uma empresa pode possuir excelente reputação e perder competitividade tecnológica; outra pode apresentar desempenho econômico temporariamente forte enquanto acumula passivos reputacionais. O objetivo estratégico deve ser construir ciclos virtuosos nos quais bom desempenho permite melhorar relações e práticas, relações confiáveis favorecem cooperação e reputação, e reputação facilita novas oportunidades sem gerar complacência. A reputação deve ser tratada como recurso que exige reinvestimento permanente. Utilizar capital reputacional acumulado para justificar comportamentos inconsistentes representa consumo do ativo, não gestão sustentável.

Essa perspectiva exige que empresas abandonem a separação rígida entre “reputação”, “marketing”, “sustentabilidade” e “relacionamento”. Para o stakeholder, a organização é experimentada como uma unidade, ainda que internamente esteja dividida em departamentos. Uma campanha de diversidade não é avaliada independentemente das experiências relatadas pelos empregados; a comunicação sobre sustentabilidade não é independente do comportamento da cadeia de fornecimento; o discurso de orientação ao cliente não é separado da qualidade do atendimento pós-venda. A fragmentação interna produz riscos de inconsistência justamente porque cada área pode otimizar seu próprio indicador sem perceber efeitos sobre a confiança global. A

governança reputacional deveria criar processos interfuncionais capazes de identificar promessas públicas, monitorar sua execução e antecipar discrepâncias. Não se trata de subordinar toda gestão ao medo de críticas, mas de reconhecer que cada decisão relevante possui dimensão relacional e pode modificar expectativas dos stakeholders.

A mensuração precisa igualmente refletir essa complexidade. Rankings e indicadores de sentimento digital são úteis, mas não podem representar sozinhos o estado da reputação. Avaliações deveriam distinguir stakeholders, dimensões de reputação e horizontes temporais. Uma empresa pode receber menções positivas de consumidores e enfrentar deterioração silenciosa de confiança entre trabalhadores; pode possuir ótima avaliação ambiental e baixa confiabilidade de governança. Da mesma forma, métricas de curto prazo podem não captar mudanças reputacionais lentas. A combinação de dados qualitativos e quantitativos, pesquisas de confiança, experiências relacionais, índices de reclamação, rotatividade, avaliações de fornecedores e indicadores substantivos permite visão mais próxima do fenômeno. O objetivo não é construir um número perfeito de reputação, algo incompatível com sua natureza multidimensional, mas identificar onde expectativas e experiências divergem.

Conclui-se, por fim, que a denominada era da transparência corporativa não elimina a necessidade de gestão reputacional; transforma radicalmente seu significado. A reputação sustentável não pode ser administrada exclusivamente pela engenharia de percepções porque os ambientes contemporâneos ampliam continuamente as possibilidades de verificação, comparação e contestação. O marketing de relacionamento fornece uma base

adequada para essa nova realidade ao deslocar o foco para confiança, comprometimento e valor de longo prazo, enquanto a transparência oferece os mecanismos informacionais pelos quais stakeholders podem avaliar a consistência dessas relações. A sustentabilidade competitiva emerge quando organização, comunicação e comportamento convergem suficientemente para produzir confiança renovável. Não significa ausência de erros, críticas ou conflitos, mas capacidade de enfrentá-los sem recorrer sistematicamente à opacidade ou manipulação. Sob essa perspectiva, a reputação deixa de ser mera representação externa da organização e passa a funcionar como indicador acumulado da qualidade de suas relações. A empresa competitivamente sustentável será menos aquela que consegue controlar aquilo que se diz sobre ela e mais aquela cujas práticas, mesmo quando submetidas a elevado grau de escrutínio, fornecem razões consistentes para que seus stakeholders continuem dispostos a confiar, cooperar, recomendar, investir e manter relacionamentos ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNETT, Michael L.; JERMIER, John M.; LAFFERTY, Barbara A. Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, v. 9, n. 1, p. 26-38, 2006. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550012.

COOMBS, W. Timothy. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, v. 10, p. 163-176, 2007. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049.

ETTER, Michael; RAVASI, Davide; COLLEONI, Elanor. Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review*, v. 44, n. 1, p. 28-52, 2019. DOI: 10.5465/amr.2014.0280.

FOMBRUN, Charles J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990. DOI: 10.2307/256324.

GOMEZ-TRUJILLO, Ana Maria; VELEZ-OCAMPO, Juan; GONZALEZ-PEREZ, Maria Alejandra. A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, v. 31, n. 2, p. 406-430, 2020. DOI: 10.1108/MEQ-09-2019-0207.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994. DOI: 10.1108/00251749410054774.

LANGE, Donald; LEE, Peggy M.; DAI, Ye. Organizational reputation: a review. *Journal of Management*, v. 37, n. 1, p. 153-184, 2011. DOI: 10.1177/0149206310390963.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994. DOI: 10.1177/002224299405800302.

PAJUELO-MORENO, María Luisa; BARROSO-MÉNDEZ, María Jesús; GALLARDO-VÁZQUEZ, Dolores. Relationship between sustainability

disclosure and corporate reputation: evidence from a meta-analysis. *Business Strategy and the Environment*, v. 33, n. 8, p. 8593-8615, 2024. DOI: 10.1002/bse.3933.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006. DOI: 10.1509/jmkg.70.4.136.

RINDOVA, Violina P.; WILLIAMSON, Ian O.; PETKOVA, Antoaneta P.; SEVER, Joy Marie. Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 6, p. 1033-1049, 2005. DOI: 10.5465/AMJ.2005.19573108.

ROBERTS, Peter W.; DOWLING, Grahame R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002. DOI: 10.1002/smj.274.

SCHNACKENBERG, Andrew K.; TOMLINSON, Edward C. Organizational transparency: a new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, v. 42, n. 7, p. 1784-1810, 2016. DOI: 10.1177/0149206314525202.

USMAN, Berto. CSR reports, CSR disclosure quality, and corporate reputations: a systematic literature review. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, v. 4, n. 1, p. 28-55, 2020. DOI: 10.28992/ijSAM.v4i1.166.

VON BERLEPSCH, David; LEMKE, Fred; GORTON, Matthew. The importance of corporate reputation for sustainable supply chains: a

systematic literature review, bibliometric mapping, and research agenda. *Journal of Business Ethics*, v. 189, p. 9-34, 2024. DOI: 10.1007/s10551-022-05268-x.

WALSH, Gianfranco; BEATTY, Sharon E. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 35, n. 1, p. 127-143, 2007. DOI: 10.1007/s11747-007-0015-7.

¹ Doutorado em Estatística e Investigação Operacional; Universidade de Lisboa - ULisboa. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-6989>.

² Doutor em Administração de Empresas; Universidad Tres Fronteras (UNINTER). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

³ Mestre em Economia (UFC - CAEN); Especialista em Neuromarketing; Especialista em Marketing Digital, Global e de Relacionamento; Especialista em Planejamento Estratégico; Especialista em Comportamento Organizacional; Economia e Administração; Universidade Estadual do Ceará - UECE. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

⁴ Mestre em Gestão da Inovação da Indústria Animal - USP Pirassununga; Centro Universitário UNIFAFIBE. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

⁵ Mestre em Direito pela Universidade de Marília (UNIMAR); Professora Assistente da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

⁶ Mestrando em Ciências e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Pará - UFPA; Gestão Pública, História e Pedagogia. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

⁷ Mestra em Ciências e Meio Ambiente - Universidade Federal do Pará - UFPA; Neuropsicopedagoga clínica e institucional; Pedagoga. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

⁸ Doutor e Mestre em Ciências e Meio Ambiente; Universidade Federal do Pará - UFPA; Matemático e Pedagogo. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).