

**Revisão Integrativa de Literatura:
Comunicação Estratégica, Discurso e Narrativas sobre ESG¹**

Laura de Armas Fagundes²

Victor Marcio Laus Reis Gomes³

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Resumo

Este estudo tem como propósito analisar a relação entre comunicação estratégica e ESG nas organizações, a partir de uma Revisão Integrativa de Literatura. O referencial teórico contempla os conceitos de comunicação estratégica (Zerfass *et al.*, 2018; Kim *et al.*, 2025; Weder, 2023), bem como sustentabilidade, ESG e responsabilidade social corporativa (RSC) (Silva; Carvalho, 2024; Zhang *et al.*, 2026), com ênfase nas narrativas e discursos difundidos pelas organizações. O percurso metodológico foi delineado com base nos processos de seleção e triagem da amostra, articulando as contribuições de Galvan e Galvan (2017). Como principal achado, evidencia-se que a comunicação estratégica, quando articulada aos princípios de sustentabilidade, ESG e RSC, assume um papel relevante para o relacionamento com os públicos de interesse.

Palavras-chave

Comunicação Estratégica; ESG; Sustentabilidade; Responsabilidade Social Corporativa; Revisão Integrativa de Literatura.

Corpo do trabalho

O objetivo desta revisão integrativa de literatura é compreender como a comunicação estratégica e as práticas de ESG são articuladas em pesquisas que enfatizam as narrativas e os discursos organizacionais. Para isso, foram pesquisadas publicações nacionais e internacionais, no período de 2023 a 2026, nos buscadores Web of Science, Scopus e Scielo.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa – Gestão de comunicação e estratégias comunicacionais, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da PUC-RS (PPGCOM/PUC-RS), email laura.armas@edu.pucrs.br

³ Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da PUC-RS (PPGCOM/PUC-RS), email victor.gomes@pucrs.br

Nesse contexto, cabe destacar que, conforme Silva e Carvalho (2024), os três pilares da sigla ESG buscam orientar práticas organizacionais responsáveis. O E (Ambiental) refere-se à gestão dos recursos naturais, ao controle da poluição, às emissões de carbono e à preservação da biodiversidade, entre outros aspectos; o S (Social) avalia elementos como o tratamento dado aos colaboradores, bem como políticas de diversidade e inclusão; e o G (Governança) diz respeito aos processos de auditoria e controles internos, além de princípios como transparência, ética e respeito aos direitos dos acionistas (Silva; Carvalho, 2024).

A partir desses conceitos, as palavras-chave definidas para esta revisão foram “comunicação estratégica”, “narrativas”, “discursos”, “ESG”, “RSC” e “sustentabilidade”. As bases de dados selecionadas foram Web of Science, Scopus e Scielo, em razão da relevância dessas plataformas para pesquisas na área. Com o objetivo de refinar a busca, estabeleceram-se alguns critérios de delimitação: foram considerados trabalhos publicados nos últimos quatro anos (2023 - 2026), nos idiomas inglês, espanhol e português, pertencentes às áreas de ciências sociais aplicadas e negócios.

Com base nesses critérios, foram identificadas 44 publicações no Web of Science, 50 no Scopus e 54 no Scielo, totalizando 148 trabalhos. Ressalta-se que publicações duplicadas entre as bases foram identificadas e removidas durante o processo de organização dos dados. Por fim, realizou-se uma análise preliminar das publicações por meio da leitura do título, seguida do resumo e das palavras-chave (Galvan e Galvan, 2017). Diante dessa triagem, foram selecionados 4 artigos do Web of Science, 14 do Scopus e 5 do Scielo, totalizando 23 documentos para serem analisados na íntegra.

Após a análise do material, foram identificadas três categorias temáticas principais: a) Comunicação estratégica como construção ativa de legitimidade e ambiente; b) Relatórios de sustentabilidade como ferramenta de legitimação e reputação; e, por último, c) Greenwashing, desinformação e silêncio estratégico.

Em relação à construção ativa de legitimidade e ambiente, a comunicação estratégica é compreendida como um processo de legitimação das organizações no que se refere às pautas de sustentabilidade, ESG e RSC. Além disso, as narrativas são entendidas como princípios organizadores da comunicação e estruturantes do mundo social (Weder, 2023) e se manifestam por meio da combinação de textos e elementos visuais (Zhang *et al.*, 2026), assumindo caráter

estratégico e sendo compreendidas como “ferramentas” da comunicação. Por fim, evidencia-se que a comunicação estratégica é fundamental para viabilizar o alinhamento organizacional, a clareza de intenção e o engajamento dos públicos (Sebastião Soares, 2025), contribuindo também para a construção e consolidação da reputação e da imagem da marca.

Na segunda categoria, “relatórios de sustentabilidade como ferramenta de legitimação e reputação”, as pesquisas evidenciam a importância da publicação e divulgação dos relatórios de sustentabilidade, uma vez que se configuram como documentos relevantes para informar os públicos sobre as ações organizacionais (Rubinstein, 2023), especialmente no que se refere ao compromisso com pautas sociais, como a sustentabilidade, diversidade, entre outros. Entretanto, cabe mencionar a necessidade de cautela quanto ao uso inadequado e até mesmo errôneo desses relatórios pelas organizações, que podem utilizá-los em benefício próprio, omitindo informações ou apresentando-as de forma estratégica para mascarar fragilidades (Santos; Zimmermann, 2024), com o objetivo de construir ou preservar uma imagem e reputação positivas perante a sociedade, independente da veracidade do que é dito e do que é realmente feito.

A partir da categoria sobre desinformação e silêncio estratégico, entende-se que essas narrativas estão presentes nos relatórios de sustentabilidade, nos discursos e no cotidiano das instituições. Nesse sentido, é possível perceber que, ao mesmo tempo em que a comunicação estratégica pode contribuir positivamente para a construção de sentido, reputação e engajamento, também pode ser “instrumentalizada” a fim de ocultar fragilidades e invisibilizar práticas organizacionais (Voller; Siano, 2024; Angel; Álvarez-Nobell, 2024).

A comunicação estratégica abrange toda a comunicação realizada para o sucesso organizacional (Zerfass *et al.*, 2018). Além de ser considerada vital para a sobrevivência da instituição, seja ela pública ou privada, é compreendida como um mecanismo que alinha objetivos organizacionais a valores relevantes para a sociedade, desempenhando um papel na construção da imagem e da reputação (Kim *et al.*, 2025). Nessa direção, entende-se que a comunicação estratégica pode ser aliada na construção da legitimidade organizacional perante a sociedade e seus públicos de interesse.

No que se refere a essa perspectiva, Weder (2023) discorre sobre a criação de nichos estratégicos, amplamente utilizados pelas instituições para influenciar e transformar o contexto em que estão inseridas; aborda o processo de “enquadramento” como mecanismo para

normalizar novas normas e regras; analisa a elaboração de narrativas capazes de promover segurança e estabilidade para os públicos, bem como a difusão de valores apresentados como inquestionáveis, gerando vantagens institucionais únicas; e, por fim, trata da mudança na lógica de mercado, na qual a sustentabilidade passa a ser legitimada como uma nova racionalidade incorporada ao sistema econômico vigente.

A partir da revisão integrativa da literatura, compreende-se que a comunicação estratégica, quando articulada aos conceitos de sustentabilidade, ESG e responsabilidade social corporativa (RSC), exerce um papel modulador nas organizações, com potencial para influenciar as percepções dos públicos de interesse (Zhang *et al.*, 2026, p. 6 *apud* Du *et al.*, 2010). Nesse sentido, cabe enfatizar a importância da ética e da transparência, reafirmando o compromisso com a veracidade das informações e com a efetiva implementação das práticas de ESG.

Referências

ANGEL, Adriana; ÁLVAREZ-NOBELL, Alejandro. Marcas de sustentabilidade: tensões discursivas na indústria de cosméticos da América Latina. *Comunicação e Sociedade*, v. 45, e024012, 2024. DOI: [https://doi.org/10.17231/comsoc.45\(2024\).5364](https://doi.org/10.17231/comsoc.45(2024).5364)

GALVAN, J. L.; GALVAN, M. C. *Writing literature reviews: a guide for students of the social and behavioral sciences*. 7th ed. Routledge, 2017.

KIM, Eun Joo; LEE, Solbi; KIM, Esther L.; KIM, Minji. ESG in the digital age: enhancing customer perception through strategic communication in restaurant mobile ordering. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1763>

RUBINSTEIN, Iván Facundo. The construction of the sustainability in Mexico: a discursive analysis of the Voluntary National Reports. *Intersecciones en Comunicación*, v. 2, n. 17, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51385/ic.v2i17.184>

SANTOS, Larissa Conceição dos; ZIMERMANN, Patricia. La construction narrative du risque dans les rapports de développement durable de Petrobras. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v. 14, n. 28, p. 25–42, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v14i28.872>

SEBASTIÃO, Sonia Pedro; SOARES, Andreia Melchiades. Corporate social innovation communication and institutionalisation: a cement multinational's sustainability journey. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 30, n. 2, p. 408–426, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2023-0153>

SILVA, Antônio Cléber da; CARVALHO, Francisval de Melo. Relação entre práticas ESG e desempenho empresarial: uma revisão sistemática da literatura. *Revista GeSec*, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1425–1456, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3430>

VOLLER O, Agostino; SIANO, Alfonso. Strategic communication and greenwashing: theoretical reflections and managerial implications. *Sinergie: Italian Journal of Management*, v. 42, n. 3, 2024. DOI: 10.7433/s125.2024.09

WEDER, Franzisca. The evolution of the sustainability story: strategic sustainability communication as niche construction. *International Journal of Strategic Communication*, v. 17, n. 3, p. 228–244, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2229304>

ZERFASS, Ansgar; VERČIČ, Dejan; NOTHHAFT, Howard; WERDER, Kelly Page. Strategic communication: defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, v. 12, n. 4, p. 487–505, 2018. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1493485

ZHANG, Wen; SHUI, Xiaolong; ZHANG, Minhao; SHI, Jingwen. Why are you so different? A behavioral theory perspective of CSR communication strategy. *European Management Review*, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.70052>