

DIÁLOGO OU ESTRATÉGIA?

Tensões dialógicas na comunicação ESG e seus reflexos na gestão extrajudicial de conflitos

Ana Paula Gottardi Barbosa Maia dos Santos¹

Angélica Lucia Carlini²

Resumo: A consolidação da agenda ESG (Environmental, Social and Governance) ampliou a importância atribuída à transparência, à participação dos stakeholders e ao diálogo como instrumentos de legitimidade organizacional. Nesse contexto, a comunicação corporativa passou a ocupar posição central na construção de consensos, na gestão de riscos reputacionais e na prevenção ou mitigação de conflitos empresariais e socioambientais. Entretanto, a crescente institucionalização de práticas participativas suscita uma questão relevante: a existência formal de espaços de diálogo é suficiente para assegurar processos comunicacionais legítimos? Partindo dessa problemática, o presente estudo analisa o denominado paradoxo dialógico, fenômeno caracterizado pela coexistência entre discursos organizacionais orientados à participação e práticas comunicacionais que preservam estruturas de controle, assimetrias de poder e limitações à influência efetiva dos públicos interessados. A pesquisa adota metodologia bibliográfica interdisciplinar, fundamentada em estudos sobre comunicação organizacional, stakeholder engagement, Communication Constitutes Organizations (CCO), dialogismo e comunicação sistematicamente distorcidos, com especial atenção às contribuições de Carnielli, Brennan, Merkl-Davies e Beelitz, Wylie e Ward, Vivian Smith, Florén e Marques Sobrinho. Os resultados indicam que a comunicação associada ao ESG pode oscilar entre modelos meramente informacionais, estratégias de resposta orientadas à obtenção de consenso e formas efetivamente dialógicas de construção compartilhada de significados. Demonstra-se que a participação dos interessados não se confunde com diálogo e que a legitimidade comunicativa depende de condições concretas de reciprocidade, transparência, contestabilidade e influência mútua. Conclui-se que a efetividade da comunicação ESG como instrumento de gestão extrajudicial de conflitos está diretamente relacionada à superação do paradoxo dialógico, permitindo que a comunicação deixe de funcionar como mecanismo de legitimação estratégica para atuar como espaço genuíno de construção coletiva de soluções.

Palavras-chave: ESG; comunicação organizacional; stakeholders; comunicação dialógica; comunicação estratégica; paradoxo dialógico.

¹ Advogada e mestrandanda em Direito pela Escola Paulista de Direito (EPD), com área de concentração em : “Soluções Alternativas de Controvérsias Empresariais”, com pesquisa voltada ao Direito das Sucessões, prevenção extrajudicial de conflitos sucessórios, planejamento sucessório e empresas familiares. Especialista em Direito das Famílias e Sucessões, Direito Contratual, Direito Processual Civil e Direito Constitucional e Administrativo. Autora da obra “Para depois que eu partir: planejamento sucessório para leigos” e de artigos publicados em periódicos jurídicos especializados, com produção acadêmica concentrada em Direito das Famílias e Sucessões, planejamento sucessório, contratualização das relações familiares, negócios jurídicos sucessórios e soluções extrajudiciais. Advogada desde 2015, com atuação profissional nas áreas cível, contratual, família e sucessões. Possui experiência anterior na Administração Pública, tendo atuado como técnica jurídica no Núcleo Jurídico do IBAMA/MS. Integra atividades institucionais relacionadas ao Direito das Famílias e Sucessões. E-mail: apgbms@gmail.com.

² Doutora em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Doutora em Educação (Currículo) pela PUC-SP. Mestre em Direito Civil pela Universidade Paulista e Mestre em História Contemporânea pela PUC-SP. Pós-Doutora pela PUC-RS e Pós-Doutoranda em Inteligência Artificial e Seguros pela Universidad Pontificia Comillas (Madrid). Professora Titular do Programa de Mestrado em Direito da Escola Paulista de Direito (EPD). Advogada e pesquisadora nas áreas de Direito do Seguro, Responsabilidade Civil, Contratos, ESG/ASG, Compliance, Inteligência Artificial e Relações de Consumo.

DIALOGUE OR STRATEGY?**Dialogical tensions in ESG communication and their implications for the extrajudicial management of conflicts**

Abstract: The consolidation of the ESG (Environmental, Social and Governance) agenda has increased the importance attributed to transparency, stakeholder participation, and dialogue as instruments of organizational legitimacy. In this context, corporate communication has assumed a central role in consensus-building, reputational risk management, and the prevention or mitigation of business and socio-environmental conflicts. However, the growing institutionalization of participatory practices raises an important question: is the formal existence of spaces for dialogue sufficient to ensure legitimate communicative processes? Based on this issue, the present study examines the so-called dialogical paradox, a phenomenon characterized by the coexistence of organizational discourses oriented toward participation and communicative practices that preserve structures of control, power asymmetries, and limitations on the effective influence of interested publics. The research adopts an interdisciplinary bibliographic methodology grounded in studies on organizational communication, stakeholder engagement, Communication Constitutes Organizations (CCO), dialogism, and systematically distorted communication, with particular attention to the contributions of Carnielli, Brennan, Merkl-Davies and Beelitz, Wylie and Ward, Vivian Smith, Florén, and Marques Sobrinho. The findings indicate that ESG-related communication may range from merely informational models and response strategies aimed at achieving consensus to genuinely dialogical forms of shared meaning-making. The study demonstrates that stakeholder participation is not synonymous with dialogue and that communicative legitimacy depends on concrete conditions of reciprocity, transparency, contestability, and mutual influence. It concludes that the effectiveness of ESG communication as an instrument for the extrajudicial management of conflicts is directly related to overcoming the dialogical paradox, allowing communication to move beyond a mechanism of strategic legitimation and instead function as a genuine space for the collective construction of solutions.

Keywords: ESG; organizational communication; stakeholders; dialogical communication; strategic communication; dialogical paradox.

1 INTRODUÇÃO

Conflitos empresariais raramente surgem nos autos de um processo judicial. Antes de alcançarem órgãos reguladores, tribunais ou mecanismos formais de resolução de disputas, eles se desenvolvem no espaço público por meio de reivindicações, contestações, negociações e disputas narrativas travadas entre organizações e seus diversos públicos de interesse. Comunidades afetadas, consumidores, trabalhadores, investidores, imprensa, movimentos sociais e órgãos de fiscalização participam de um processo contínuo de construção e reconstrução de significados acerca da atuação empresarial. Nesse ambiente, a comunicação deixa de ser mero instrumento de divulgação institucional para assumir papel relevante na administração das tensões decorrentes da atividade econômica.

A literatura contemporânea sobre comunicação organizacional tem destacado justamente essa mudança de perspectiva. Brennan, Merkl-Davies e Beelitz³ observam que

³ BRENNAN, Niamh M.; MERKL-DAVIES, Doris M.; BEELITZ, Annika. Dialogism in corporate social responsibility communications: conceptualising verbal interactions between organisations and their audiences. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 136, n. 2, p. 263-279, 2016. DOI: 10.1007/s10551-013-1825-9. p. 3.

a comunicação da responsabilidade social corporativa não pode mais ser compreendida a partir do modelo linear de transmissão de informações, segundo o qual a organização produz mensagens e os *stakeholders* apenas as recebem. Ao contrário, a comunicação passou a ser concebida como processo relacional, marcado pela influência recíproca entre os participantes e pela construção compartilhada de sentidos. Nessa perspectiva, a legitimidade não decorre da capacidade de informar, mas da capacidade de dialogar.

Essa transformação ocorre em paralelo à consolidação da agenda ESG. À medida que investidores, consumidores e reguladores passaram a exigir maior responsabilidade socioambiental das organizações, temas como transparência, participação, prestação de contas e engajamento das partes interessadas passaram a ocupar posição central nos discursos corporativos. Conforme destacam Wylie e Ward⁴, as organizações passaram a investir crescentemente em mecanismos destinados a aproximar empresas e públicos de interesse, incorporando práticas participativas aos seus modelos de governança e sustentabilidade.

Todavia, a crescente valorização do diálogo trouxe consigo uma questão que merece atenção. Se a participação passou a ocupar posição central nas práticas empresariais contemporâneas, seria possível afirmar que toda comunicação orientada ao público é efetivamente dialógica? Ou, formulando o problema de maneira mais direta, a simples existência de mecanismos de participação é suficiente para assegurar processos comunicacionais legítimos?

A resposta parece estar longe de ser positiva. Embora relatórios de sustentabilidade, consultas públicas, audiências, fóruns participativos e programas de engajamento frequentemente sejam apresentados como evidências de abertura ao diálogo, a literatura especializada demonstra que diferentes desenhos de interação produzem níveis bastante distintos de participação. Vivian Smith⁵ observa que mecanismos baseados apenas na informação ou na consulta pública tendem a preservar estruturas hierárquicas de decisão,

⁴ WYLIE, J.; WARD, A.-M. The role of stakeholder communication in developing integrated reporting: a longitudinal public sector case study. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, [s.l.], 2025. DOI: 10.1108/SAMPJ-07-2023-0533. p. 9.

⁵ SMITH, Vivian Paes Barretto. **Comunicação, governança e sustentabilidade: como desenhos de interação influenciam o engajamento de empresas com *stakeholders***. 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. p. 13-23.

enquanto modelos fundados na colaboração e na construção conjunta ampliam significativamente a influência dos participantes sobre os resultados produzidos.

A distinção é relevante porque participação e diálogo não constituem conceitos equivalentes. Brennan, Merkl-Davies e Beelitz⁶ alertam que o diálogo pressupõe abertura à influência recíproca e disposição para a construção compartilhada de significados. Não se trata apenas de permitir que os grupos interessados se manifestem, mas de reconhecer sua capacidade de interferir efetivamente na definição dos rumos organizacionais. Em outras palavras, diálogo não é sinônimo de escuta; tampouco se confunde com estratégias destinadas exclusivamente à obtenção de consenso.

É nesse ponto que o debate sobre legitimidade comunicativa se aproxima da discussão sobre solução extrajudicial de conflitos empresariais. Se a comunicação funciona como espaço de negociação entre organizações e público, sua efetividade depende da capacidade de produzir entendimentos socialmente legítimos. O problema surge quando mecanismos concebidos para promover aproximação passam a reproduzir estruturas de controle incompatíveis com os próprios valores que afirmam defender.

A pesquisa desenvolvida por Carnielli⁷ sobre os relatórios produzidos por Samarco, Vale e Fundação Renova após os rompimentos das barragens de Mariana e Brumadinho oferece importante contribuição para essa discussão. Ao examinar mais de duas mil páginas de documentos institucionais, a autora identificou a coexistência de indicadores favoráveis ao diálogo e de mecanismos destinados à sua obstrução. Transparência, participação e responsabilidade conviviam com estratégias de neutralização, anulação de tópicos, naturalização de riscos e negação plausível. O resultado foi a identificação de um fenômeno que a autora denomina paradoxo dialógico: o diálogo é simultaneamente promovido e restringido.

A constatação é particularmente relevante para a agenda ESG. Se a comunicação constitui um dos principais instrumentos utilizados pelas organizações para construir legitimidade, administrar crises e responder às demandas das partes interessadas, a existência de distorções comunicativas compromete não apenas a qualidade do diálogo, mas também a própria capacidade da comunicação de atuar como mecanismo de

⁶ BRENNAN; MERKL-DAVIES; BEELITZ, *op. cit.*, p. 5.

⁷ CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. **Comunicação pública e comunicação cínica na trama acontecimental das tragédias de Mariana e Brumadinho**. 2021. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. p. 200.

prevenção e gestão de conflitos. O problema deixa de ser exclusivamente comunicacional e passa a assumir dimensão jurídica, institucional e social.

Marques Sobrinho⁸ chega a conclusão semelhante ao analisar relatórios de sustentabilidade sob a perspectiva das pretensões de validade presentes nos discursos organizacionais. Segundo a autora, documentos corporativos podem produzir representações idealizadas da realidade, selecionando informações e construindo narrativas capazes de influenciar a percepção do público interessado sobre a atuação empresarial. A legitimidade da comunicação passa a depender, portanto, não apenas do conteúdo transmitido, mas também das condições sob as quais esse conteúdo é produzido, apresentado e debatido.

Diante desse cenário, o presente artigo investiga em que medida as práticas comunicacionais associadas à agenda ESG promovem efetivo diálogo ou reproduzem formas sofisticadas de comunicação estratégica. O problema de pesquisa pode ser sintetizado na seguinte questão: a participação do público, tal como frequentemente apresentada pelas organizações, constitui expressão de comunicação dialógica ou mecanismo de legitimação institucional?

Parte-se da hipótese de que a efetividade da comunicação ESG como instrumento de gestão extrajudicial de conflitos depende da superação do paradoxo dialógico. Sustenta-se que a existência formal de espaços participativos não é suficiente para assegurar legitimidade comunicativa, especialmente em contextos marcados por assimetrias informacionais, econômicas e organizacionais. Nesses ambientes, processos comunicacionais podem preservar mecanismos de controle incompatíveis com a construção de entendimentos genuínos, convertendo o diálogo em instrumento de obtenção de consenso sem efetiva participação.

Para enfrentar essa problemática, a pesquisa adota metodologia bibliográfica interdisciplinar, fundamentada nos estudos sobre comunicação organizacional, *stakeholder engagement*, *Communication Constitutes Organizations* (CCO), dialogismo e comunicação sistematicamente distorcidos. O referencial teórico concentra-se nas contribuições de Carnielli, Brennan, Merkl-Davies e Beelitz, Wylie e Ward, Vivian Smith, Florén e Marques

⁸ MARQUES SOBRINHO, Giovana. **Distorções comunicativas nos relatórios de sustentabilidade de uma mineradora brasileira: uma apreciação pautada no pensamento habermasiano**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2024. p. 15-18.

Sobrinho, buscando compreender como diferentes modelos comunicacionais influenciam a legitimidade dos processos participativos desenvolvidos pelas organizações.

A partir desse percurso, pretende-se demonstrar que a função estratégica da comunicação na agenda ESG não reside apenas na administração da reputação corporativa ou na divulgação de informações, mas na capacidade de criar condições efetivas para a construção compartilhada de soluções, qualificando a comunicação como instrumento legítimo de gestão extrajudicial de conflitos empresariais e socioambientais.

2 COMUNICAÇÃO, *STAKEHOLDERS* E CONSTRUÇÃO DE LEGITIMIDADE

Compreender a comunicação como função estratégica da agenda ESG exige abandonar uma percepção ainda recorrente na literatura empresarial: a do *stakeholder* como destinatário passivo das mensagens organizacionais. As transformações ocorridas nas últimas décadas demonstram que a legitimidade corporativa não decorre exclusivamente do desempenho econômico, da conformidade regulatória ou da adoção formal de práticas de governança.

Neste estudo, a expressão *stakeholders* é empregada em sentido amplo para designar os diferentes públicos que afetam ou são afetados pela atuação da organização. Compreende, portanto, tanto os públicos internos – como trabalhadores, gestores e colaboradores – quanto os externos, entre os quais consumidores, investidores, comunidades atingidas, fornecedores, órgãos reguladores, imprensa e organizações da sociedade civil. A distinção é relevante porque os efeitos de uma crise empresarial não se projetam apenas para fora da organização: também internamente, a legitimidade das decisões e a reconstrução da confiança dependem da existência de processos comunicacionais claros, transparentes e efetivamente dialógicos.

Em um ambiente marcado por crescente complexidade social e institucional, a própria continuidade das atividades empresariais depende da capacidade de construir relações de confiança com os grupos afetados por suas decisões. Como observam Brennan, Merkl-Davies e Beelitz, as questões relacionadas à responsabilidade social corporativa ultrapassam os limites das exigências econômicas e legais, inserindo as organizações em processos permanentes de interação com diferentes públicos e interesses⁹.

⁹ BRENNAN; MERKL-DAVIES; BEELITZ, *op. cit.*, p. 3.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	2026 - Vol. 17 - Número 2
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	rev.edu.cult@cesg.edu.br

Essa constatação assume particular relevância nos momentos de crise. É justamente quando a legitimidade organizacional é colocada em xeque que a comunicação deixa de exercer função meramente informativa e passa a operar como espaço de negociação social. Contestações públicas, reivindicações comunitárias, denúncias ambientais, mobilizações de consumidores, questionamentos de investidores ou tensões manifestadas no próprio ambiente interno da organização constituem manifestações de conflitos que, antes de alcançarem instâncias administrativas ou judiciais, desenvolvem-se no plano comunicacional. A dimensão interna desses processos não pode ser desconsiderada: trabalhadores, gestores e colaboradores também são diretamente afetados por crises organizacionais e dependem de fluxos comunicacionais claros, transparentes e efetivamente dialógicos para compreender os acontecimentos, avaliar suas repercussões e reconstruir relações de confiança com a própria organização. Nesses contextos, tanto em relação aos públicos internos quanto aos externos, a reconstrução da confiança depende menos da simples capacidade de divulgar informações e mais da capacidade de produzir entendimentos socialmente aceitáveis¹⁰.

Segundo Brennan, Merkl-Davies e Beelitz¹¹, a comunicação da responsabilidade social corporativa deve ser compreendida como processo de influência recíproca entre organizações e partes interessadas, e não como simples transmissão de mensagens de um emissor para receptores passivos. Essa mudança de perspectiva tem implicações profundas. Se o significado das ações organizacionais é construído na interação entre diferentes atores sociais, a legitimidade deixa de ser resultado da imposição unilateral de narrativas para depender da negociação contínua de sentidos. Em outras palavras, os conflitos corporativos não se restringem à disputa por recursos ou interesses; são também disputas por interpretação, reconhecimento e significado.

A partir dessa premissa, torna-se possível compreender a comunicação como uma das principais formas de gestão extrajudicial de conflitos empresariais. Ao analisarem o conflito estabelecido entre o Greenpeace e grandes empresas do setor têxtil, Brennan e Merkl-Davies demonstram que as interações comunicacionais se desenvolvem por meio de sucessivos movimentos de resposta, contestação, aceitação, justificativa ou silêncio, formando uma dinâmica muito semelhante à observada em processos negociais¹². Cada

¹⁰ BRENNAN; MERKL-DAVIES; BEELITZ, *op. cit.*, p. 3.

¹¹ BRENNAN; MERKL-DAVIES; BEELITZ, *op. cit.*, p. 5.

¹² BRENNAN; MERKL-DAVIES; BEELITZ, *op. cit.*, p. 12.

manifestação pública responde a uma provocação anterior e, simultaneamente, condiciona os movimentos subsequentes dos demais participantes. O conflito desenvolve-se, assim, como uma sequência de turnos comunicacionais nos quais as partes procuram influenciar a interpretação dos acontecimentos e a atribuição de responsabilidades.

Os resultados da pesquisa revelam, contudo, aspecto particularmente instigante. Das dezesseis empresas analisadas pelos autores, apenas seis optaram por interagir diretamente com o Greenpeace. As demais permaneceram em silêncio¹³. O dado desafia a premissa frequentemente adotada de que comunicar é sempre a estratégia mais eficiente para restaurar a legitimidade. Em determinadas circunstâncias, especialmente quando a visibilidade pública é reduzida, o silêncio pode constituir uma escolha estratégica racional, permitindo que a organização evite exposição adicional enquanto observa o desenvolvimento do conflito. A constatação é relevante porque evidencia que a simples presença da comunicação não constitui, por si só, indicador de abertura ao diálogo.

Essa observação conduz a uma questão central para o presente estudo. Se até mesmo a ausência de comunicação pode representar uma estratégia deliberada de gestão de legitimidade, a presença de mecanismos comunicacionais tampouco garante a existência de processos efetivamente dialógicos. A comunicação pode assumir formas participativas na aparência e permanecer profundamente estratégica em sua estrutura. O problema não reside apenas na quantidade de informação disponibilizada, mas nas condições sob as quais os significados são produzidos, compartilhados e legitimados.

É justamente nesse ponto que as contribuições da abordagem *Communication Constitutes Organizations* (CCO) assumem especial relevância. Conforme destacam Wylie e Ward, a comunicação não deve ser compreendida como atividade periférica ou complementar à gestão organizacional. Ela constitui elemento estruturante da própria organização, na medida em que possibilita os processos de *sensegiving* (produção e oferta de sentidos) e *sensemaking* (interpretação e construção de sentidos), por meio dos quais indivíduos e grupos interpretam, negociam e atribuem significado às suas experiências¹⁴. A organização não existe previamente à comunicação; ela é continuamente produzida e reproduzida pelas interações que estabelece com seus diferentes públicos.

¹³ BRENNAN; MERKL-DAVIES; BEELITZ, *op. cit.*, p. 18-20.

¹⁴ WYLIE; WARD, *op. cit.*, p. 8-9.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	2026 - Vol. 17 - Número 2
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	rev.edu.cult@cesg.edu.br

Essa compreensão aproxima-se das reflexões desenvolvidas por Florén acerca das chamadas “conversas formativas”. Para o autor, a sustentabilidade organizacional depende da capacidade de promover processos contínuos de interação e aprendizagem coletiva, aptos a responder aos desafios complexos característicos da sociedade contemporânea¹⁵. A comunicação deixa de funcionar apenas como instrumento de reporte e passa a constituir espaço permanente de construção compartilhada de conhecimento, confiança e legitimidade.

A literatura sobre *stakeholder engagement* alcança conclusão semelhante. Vivian Smith observa que a qualidade dos processos participativos depende diretamente da forma pela qual as relações entre organizações e público-alvo são estruturadas. Modelos baseados exclusivamente na transmissão de informações ou na coleta pontual de opiniões tendem a preservar relações hierárquicas de poder. Em contrapartida, estruturas orientadas pela colaboração, pelo diálogo e pela democracia generativa ampliam significativamente a influência dos participantes sobre os resultados produzidos¹⁶.

A existência de diferentes graus de participação conduz ao problema central deste artigo. Se a comunicação contemporânea é apresentada como instrumento de diálogo, participação e construção compartilhada de soluções, torna-se necessário investigar em que medida essas promessas são efetivamente realizadas. Nem toda comunicação voltada aos *stakeholders* produz diálogo, e, em determinados contextos, a participação pode limitar-se a estratégias de gestão da legitimidade e obtenção de consenso. Compreender essa transição – do diálogo à estratégia – e os limites que separam a participação formal da influência efetiva constitui o objeto da seção seguinte.

3 DO DIÁLOGO À ESTRATÉGIA: OS LIMITES DA PARTICIPAÇÃO ORGANIZACIONAL

A incorporação da participação ao vocabulário da governança corporativa produziu um fenômeno peculiar. À medida que termos como diálogo, engajamento, escuta ativa, colaboração e *stakeholder engagement* passaram a integrar relatórios de sustentabilidade, códigos de conduta e programas de ESG, tornou-se cada vez mais difícil distinguir

¹⁵ FLORÉN, Johan. **Formative conversations as foundation for strategic sustainability communication: reflexive investigations of a neglected feature**. 2026. Licentiate Thesis (Licentiate of Philosophy) – Department of Communication, Lund University, Lund, 2026. p. 4.

¹⁶ SMITH, *op. cit.*, p. 19-23.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	2026 - Vol. 17 - Número 2
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	rev.edu.cult@cesg.edu.br

processos efetivamente participativos de estratégias voltadas apenas à obtenção de legitimidade institucional. Em muitos casos, a simples existência de canais de comunicação passou a ser tratada como evidência suficiente de diálogo, embora diferentes formas de interação produzam níveis substancialmente distintos de influência dos interessados sobre as decisões organizacionais.

Segundo Brennan, Merkl-Davies e Beelitz, o diálogo não pode ser reduzido à mera circulação de informações entre organização e públicos interessados. A comunicação dialógica pressupõe reconhecimento da alteridade, abertura à influência recíproca e disposição para que os participantes revisem suas próprias posições ao longo da interação¹⁷. Trata-se de uma forma específica de relacionamento, na qual os significados não são impostos unilateralmente, mas construídos por meio da interação entre perspectivas distintas.

Sob essa ótica, a participação deixa de ser uma categoria binária – presente ou ausente – para assumir caráter gradual. Nem toda interação produz os mesmos efeitos em termos de legitimidade, tampouco assegura idêntico grau de influência aos *stakeholders*. Como observa Vivian Smith, diferentes desenhos de interação distribuem de maneira diversa o poder comunicacional entre organizações e públicos interessados, produzindo experiências participativas que variam desde modelos estritamente informacionais até formas mais avançadas de construção compartilhada de soluções¹⁸.

A distinção é particularmente relevante porque a comunicação organizacional contemporânea frequentemente associa a transparência à simples disponibilização de informações. Contudo, informar não significa dialogar. Uma organização pode divulgar relatórios extensos, promover campanhas de comunicação, realizar audiências públicas e manter múltiplos canais de atendimento e até mesmo de recebimento de denúncias, sem permitir qualquer influência efetiva dos interessados sobre os resultados produzidos. Nesses casos, a comunicação permanece orientada à transmissão de conteúdos previamente definidos, preservando o controle organizacional sobre os significados considerados legítimos.

Wylie e Ward¹⁹ identificam precisamente essa gradação ao analisarem os modelos de relacionamento entre organizações e *stakeholders*. Com base na tipologia proposta por

¹⁷ BRENNAN; MERKL-DAVIES; BEELITZ, *op. cit.*, p. 5.

¹⁸ SMITH, *op. cit.*, p. 13-23.

¹⁹ MORSING; SCHULTZ, 2006 *apud* WYLIE; WARD, *op. cit.*, p. 10.

Morsing e Schultz, os autores distinguem três estratégias comunicacionais: informação, resposta e envolvimento. Embora todas sejam apresentadas como formas de relacionamento com o público, elas refletem diferentes concepções acerca da participação e da própria função da comunicação.

No primeiro modelo, denominado estratégia de informação, a comunicação permanece essencialmente unilateral. A organização produz e distribui conteúdos destinados a informar as partes acerca de suas atividades, valores e compromissos institucionais. O fluxo comunicacional ocorre predominantemente em uma única direção, e os públicos interessados assumem posição semelhante à de receptores das mensagens produzidas pela empresa²⁰. Embora frequentemente associada à transparência, essa estratégia preserva uma lógica centrada no controle da informação e na gestão da imagem institucional.

A estratégia de resposta representa um avanço em relação ao modelo anterior ao admitir mecanismos de retroalimentação. Nesse contexto, as partes interessadas passam a manifestar opiniões, críticas, expectativas e preocupações, permitindo que a organização obtenha informações relevantes acerca da percepção de seus públicos²¹. Ainda assim, o controle da interação permanece predominantemente organizacional. A empresa continua definindo a agenda, selecionando os temas considerados relevantes e estabelecendo os critérios pelos quais as contribuições recebidas serão ou não incorporadas ao processo decisório.

É justamente nesse ponto que emerge uma das principais ambiguidades das práticas contemporâneas de ESG. A comunicação bidirecional costuma ser apresentada como evidência de diálogo. Contudo, a existência de respostas não implica, necessariamente, compartilhamento de poder comunicacional. Ouvir os interessados não significa permitir que influenciem efetivamente a construção das decisões. A interação pode ser intensa, frequente e aparentemente participativa, sem alterar de maneira substancial a distribuição do poder decisório entre os envolvidos.

O terceiro modelo identificado por Wylie e Ward – a estratégia de envolvimento – aproxima-se de forma mais consistente daquilo que a literatura denomina comunicação dialógica. Nesse estágio, públicos interessados deixam de ser apenas fontes de informação

²⁰ WYLIE; WARD, *op. cit.*, p. 10.

²¹ WYLIE; WARD, *op. cit.*, p. 11.

ou destinatários das mensagens corporativas para participar da própria construção dos significados que orientam a atuação organizacional²². A sustentabilidade não é apresentada como um conjunto de práticas previamente definidas pela empresa, mas como resultado de um processo contínuo de interação, negociação e aprendizagem coletiva.

Segundo os autores, a estratégia de envolvimento depende de ciclos permanentes de produção e construção compartilhada de sentidos, por meio dos quais organizações e público interpretam conjuntamente os problemas enfrentados e constroem entendimentos compartilhados acerca das soluções possíveis²³. O conflito deixa de ser percebido como obstáculo à comunicação e passa a desempenhar função produtiva, contribuindo para o aprimoramento das decisões e para o fortalecimento da confiança entre os participantes.

A mesma percepção encontra respaldo nos estudos de Vivian Smith sobre democracia generativa. Para a autora, os processos participativos mais avançados não têm por finalidade apenas administrar divergências ou obter adesão a decisões previamente formuladas. Seu objetivo consiste em criar condições para que novas perspectivas, alternativas e soluções emergjam da interação entre diferentes atores²⁴. A legitimidade deixa de decorrer exclusivamente do resultado alcançado e passa a estar associada à qualidade do processo que conduziu à sua construção.

Todavia, os próprios autores reconhecem que a transição para modelos mais colaborativos não elimina automaticamente as assimetrias existentes entre organizações e partes interessadas. Mesmo em experiências marcadas por elevados níveis de participação, a decisão final frequentemente permanece concentrada na organização²⁵. O compartilhamento da comunicação não implica, necessariamente, compartilhamento do poder.

Essa constatação tem implicações relevantes para a análise da legitimidade organizacional. Quanto mais sofisticadas são as práticas de participação, mais difícil se torna identificar se os *stakeholders* exercem influência efetiva ou apenas participam de processos cuidadosamente estruturados para preservar o controle organizacional. A fronteira entre diálogo e estratégia torna-se progressivamente mais tênue.

²² WYLIE; WARD, *op. cit.*, p. 10.

²³ WYLIE; WARD, *op. cit.*, p. 11.

²⁴ DEETZ *apud* SMITH, *op. cit.*, p. 21-22.

²⁵ WYLIE; WARD, *op. cit.*, p. 27.

Em consequência, a análise da participação não pode limitar-se à existência formal de mecanismos comunicacionais. É necessário investigar as condições concretas sob as quais a interação ocorre, os espaços efetivos de influência disponibilizados às partes interessadas e os mecanismos pelos quais determinados significados são privilegiados em detrimento de outros. A questão central deixa de ser se há participação e passa a ser como essa participação é estruturada.

É precisamente nesse espaço de tensão entre abertura e controle, participação e influência, diálogo e estratégia que emerge o fenômeno do paradoxo dialógico. A promessa de construção compartilhada de entendimentos convive com práticas capazes de preservar profundas assimetrias comunicacionais. Compreender como essa contradição se manifesta exige examinar os mecanismos pelos quais a comunicação pode aparentar diálogo enquanto reproduz formas sofisticadas de controle. É essa problemática que será enfrentada no próximo item.

4 A TRADUÇÃO EMPÍRICA DO PARADOXO: RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE, DISTORÇÃO E COMUNICAÇÃO CÍNICA

A análise desenvolvida nos itens anteriores demonstrou que a participação do público interessado pode assumir diferentes graus de efetividade e que a comunicação organizacional nem sempre se orienta ao entendimento mútuo. Resta investigar como essa tensão se manifesta concretamente nas práticas empresariais contemporâneas. O relatório de sustentabilidade revela-se espaço privilegiado para essa análise. Mais do que instrumento de prestação de contas, ele constitui uma das principais formas pelas quais organizações constroem narrativas públicas acerca de suas atividades, justificam decisões, administram controvérsias e buscam preservar legitimidade perante a sociedade.

Segundo Giovana Marques Sobrinho, os relatórios de sustentabilidade ocupam posição central na comunicação corporativa contemporânea justamente porque permitem às organizações apresentar publicamente sua interpretação acerca dos impactos econômicos, sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. Entretanto, a literatura especializada há muito questiona a neutralidade desses documentos. Diversos autores apontam que tais relatórios podem produzir representações idealizadas da realidade

organizacional, privilegiando informações favoráveis e reduzindo a visibilidade de elementos potencialmente capazes de comprometer a imagem institucional²⁶.

Foi a partir dessa preocupação que Marques Sobrinho analisou os relatórios de sustentabilidade da Vale S.A.²⁷ sob a perspectiva das pretensões de validade da comunicação. Tomando como referência os pressupostos de inteligibilidade, verdade, legitimidade e sinceridade, a autora investigou em que medida os documentos efetivamente satisfaziam as condições necessárias para uma comunicação orientada ao entendimento. A hipótese era simples e, ao mesmo tempo, inquietante: organizações submetidas a crises de legitimidade podem recorrer deliberadamente a mecanismos de distorção comunicativa para obter apoio ou reduzir resistências às suas ações²⁸.

Os resultados encontrados são particularmente reveladores. No plano da sinceridade, Marques Sobrinho identificou o uso recorrente de metáforas associadas à reparação, ao controle e à transparência. Juntas, essas categorias responderam por mais de 70% das metáforas presentes nos relatórios analisados²⁹. O predomínio desses elementos linguísticos contribui para a construção de uma imagem organizacional marcada pela capacidade de gerenciamento, responsabilidade e compromisso com a solução dos problemas decorrentes dos rompimentos das barragens.

A metáfora da reparação ocupa posição de destaque nesse processo. Ao enfatizar ações corretivas, programas de compensação e iniciativas voltadas à reconstrução dos danos causados, os relatórios tendem a deslocar a atenção dos fatores relacionados à produção do desastre para os esforços posteriores de recuperação. A organização passa a ser apresentada menos como agente causador do dano e mais como protagonista do processo de reparação. O efeito simbólico é significativo: a narrativa deixa de concentrar-se na responsabilidade pela ruptura e passa a privilegiar a capacidade institucional de reconstrução³⁰.

²⁶ MARQUES SOBRINHO, *op. cit.*, p. 15-18.

²⁷ No mesmo sentido, sobre a divulgação de informações ambientais da Vale S.A., ver RIBEIRO, Felipe Viana; OLIVEIRA, Talyta Eduardo; CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa; HOLANDA, Allan Pinheiro. Governança e risco na mineração: análise da divulgação de informações ambientais da Vale S.A. **Revista ReGeo**, São José dos Pinhais, v. 16, n. 5, p. 1-19, 2025. DOI: 10.56238/revgeov16n5-103.

²⁸ MARQUES SOBRINHO, *op. cit.*, p. 15-18.

²⁹ MARQUES SOBRINHO, *op. cit.*, p. 91.

³⁰ MARQUES SOBRINHO, *op. cit.*, p. 71-87.

Situação semelhante ocorre com as metáforas do controle e da transparência. Conforme demonstra Marques Sobrinho, a primeira contribui para a construção da imagem de uma organização capaz de monitorar riscos e administrar situações complexas; a segunda associa a atuação empresarial a valores como abertura, diálogo e prestação de contas³¹. O problema não reside na utilização dessas categorias em si, mas na distância que pode existir entre a imagem projetada e as práticas efetivamente desenvolvidas.

O caso da transparência ilustra com clareza essa tensão. Embora os relatórios analisados afirmem reiteradamente a existência de diálogo aberto e participação dos públicos atingidos, a autora identifica situações em que negociações relevantes ocorreram sem a presença daqueles diretamente afetados pelos acontecimentos³². A comunicação passa, assim, a produzir uma representação de abertura que não encontra correspondência integral na dinâmica concreta dos processos decisórios. O signifiante da participação sobrepõe-se à experiência efetiva da participação.

As distorções não se limitam, contudo, ao plano da sinceridade. Giovana Marques Sobrinho também identificou problemas relacionados à inteligibilidade dos relatórios. Foram encontrados mais de cinquenta termos técnicos ou estrangeirismos sem explicação adequada em sua primeira ocorrência, entre eles expressões como *stakeholder*, *compliance*, ESG e *due diligence*³³. Embora familiares a determinados segmentos profissionais, tais conceitos não integram necessariamente o repertório linguístico dos diversos públicos que os próprios relatórios afirmam pretender alcançar.

A dificuldade torna-se ainda mais evidente quando se observa que as diretrizes internacionais de sustentabilidade pressupõem a participação de grupos socialmente heterogêneos, incluindo comunidades tradicionais, populações vulneráveis e indivíduos sem formação técnica especializada. Como observa Marques Sobrinho³⁴, seria irreal presumir que todos os destinatários dos relatórios dominem terminologias corporativas ou expressem familiaridade com conceitos importados do ambiente empresarial internacional. Nesses casos, a linguagem deixa de aproximar e passa a funcionar como barreira de acesso à informação.

³¹ MARQUES SOBRINHO, *op. cit.*, p. 78-87.

³² MARQUES SOBRINHO, *op. cit.*, p. 82-84.

³³ MARQUES SOBRINHO, *op. cit.*, p. 91.

³⁴ MARQUES SOBRINHO, *op. cit.*, p. 92.

A mesma lógica manifesta-se na utilização de referências externas inacessíveis. Em sua análise do relatório de 2018, a autora constatou que parcela significativa dos documentos e *links* indicados como fontes de informação não estava disponível aos leitores³⁵. Embora a remissão a documentos complementares produza aparência de robustez informacional, a impossibilidade de acesso compromete a própria capacidade de verificação das informações apresentadas.

Essas constatações ganham densidade teórica na pesquisa desenvolvida por Carnielli acerca da comunicação das organizações envolvidas nas tragédias de Mariana e Brumadinho. Ao analisar 2.045 páginas de relatórios produzidos por Samarco, Fundação Renova e Vale entre 2015 e 2020, a autora identificou um fenômeno que denomina quadro paradoxal da comunicação³⁶.

O aspecto mais significativo de sua pesquisa é que as organizações efetivamente acionam os valores normativos associados ao diálogo. Transparência, participação, responsabilidade e abertura aparecem reiteradamente nos documentos examinados. O problema não está na ausência desses valores, mas na coexistência entre sua afirmação explícita e práticas comunicacionais capazes de restringir sua realização concreta.

Os dados são eloquentes. Enquanto 48% das ocorrências identificadas por Carnielli estavam associadas à promoção do diálogo, 52% correspondiam a mecanismos de obstrução dialógica³⁷. Em outras palavras, os relatórios simultaneamente promoviam e restringiam as condições necessárias ao entendimento. O diálogo não estava ausente; estava atravessado por práticas que comprometiam sua efetividade.

Foi a partir dessa constatação que a autora identificou quatro operações recorrentes de distorção comunicativa: neutralização, anulação de tópicos, naturalização e negação plausível³⁸. Por meio delas, as organizações conseguem preservar a aparência de diálogo enquanto limitam a visibilidade de temas potencialmente capazes de desafiar suas narrativas institucionais.

O resultado é aquilo que Carnielli denomina comunicação cínica. Diferentemente da mentira tradicional, o cinismo não depende do ocultamento completo da realidade. Apoiada em Safatle, a autora observa que a racionalidade cínica opera de maneira aberta,

³⁵ MARQUES SOBRINHO, *op. cit.*, p. 98.

³⁶ CARNIELLI, *op. cit.*, p. 176.

³⁷ CARNIELLI, *op. cit.*, p. 200.

³⁸ CARNIELLI, *op. cit.*, p. 84-88.

consciente e paradoxal. Ela reconhece a existência da contradição sem que isso impeça sua reprodução³⁹.

A definição proposta pela autora sintetiza com precisão esse fenômeno:

A comunicação cínica é, essencialmente, paradoxal, instalada sob lógica conflitiva insolúvel e, por isso, destinada à estabilização. É expressão do funcionamento do poder dominante, fragmentada e privatizada, simulada e estrategicamente pervertida de forma a produzir a discordância legitimada⁴⁰.

A contribuição teórica da categoria reside precisamente em demonstrar que a comunicação pode invocar os valores da esfera pública democrática e, simultaneamente, operar mecanismos capazes de restringir sua realização. A norma permanece explicitamente afirmada; a prática, contudo, distancia-se dela. O paradoxo não resulta da ausência de diálogo, mas da coexistência entre o discurso do diálogo e a reprodução sistemática de estruturas que limitam suas condições de possibilidade.

As pesquisas de Marques Sobrinho e Carnielli convergem, portanto, para uma mesma conclusão. Os relatórios de sustentabilidade não constituem apenas instrumentos de prestação de contas. São também espaços de disputa simbólica nos quais se decide quem pode falar, quais temas serão considerados relevantes, quais responsabilidades serão enfatizadas e quais significados serão legitimados. A comunicação ESG transforma-se, assim, em um terreno privilegiado para observar a distância que pode existir entre participação formal e diálogo efetivo.

É precisamente dessa tensão que emerge o desafio central da comunicação contemporânea: transformar mecanismos concebidos para produzir legitimidade em instrumentos efetivos de construção compartilhada de soluções. A resposta a esse desafio permitirá compreender em que condições a comunicação ESG pode funcionar como verdadeira ferramenta de gestão extrajudicial de conflitos empresariais.

5 A CORREÇÃO DO PARADOXO DIALÓGICO COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA ESG NA GESTÃO EXTRAJUDICIAL DE CONFLITOS

Reconhecido o paradoxo dialógico, a questão central deixa de ser se as organizações comunicam e passa a ser “como comunicam”. A análise desenvolvida até

³⁹ SAFATLE *apud* CARNIELLI, *op. cit.*, p. 103-110.

⁴⁰ CARNIELLI, *op. cit.*, p. 108.

aqui demonstrou que a existência de canais de participação, mecanismos de engajamento ou relatórios de sustentabilidade não constitui garantia de diálogo efetivo. A comunicação pode mobilizar o vocabulário da transparência, da participação e da escuta sem abandonar estruturas comunicacionais orientadas predominantemente à preservação da legitimidade organizacional. Nesse contexto, a principal função estratégica da comunicação ESG não consiste em ampliar a quantidade de informação disponibilizada, mas em criar condições para que os processos comunicacionais se aproximem efetivamente das exigências do diálogo.

A contribuição de Carnielli é particularmente relevante porque desloca o debate da discussão sobre conteúdo para a discussão sobre condições comunicacionais. O problema central não está apenas na veracidade das informações divulgadas ou na existência formal de espaços participativos, mas na qualidade das relações comunicacionais estabelecidas entre organizações e público. Em outras palavras, a legitimidade não decorre simplesmente daquilo que é comunicado, mas da forma como a comunicação é construída e compartilhada⁴¹.

O primeiro vetor para a correção do paradoxo consiste no descentramento. Conforme observa Carnielli ao interpretar Habermas, a ação orientada ao entendimento exige que os participantes relativizem a centralidade de seus próprios interesses e reconheçam a legitimidade das perspectivas apresentadas pelos demais interlocutores⁴². Para as organizações, isso significa abandonar a pretensão de controlar integralmente a narrativa do conflito e admitir que comunidades, consumidores, investidores, trabalhadores e demais interessados não são apenas destinatários da comunicação, mas participantes legítimos da construção dos significados que dela emergem.

Sob essa perspectiva, a reparação simbólica não pode ser reduzida à gestão da reputação corporativa. Processos comunicacionais voltados exclusivamente à reconstrução da imagem institucional tendem a reproduzir a lógica estratégica que alimenta o paradoxo dialógico. A reconstrução da confiança exige algo mais profundo: o reconhecimento do outro como interlocutor moralmente relevante, capaz de influenciar a interpretação dos fatos, a definição das prioridades e a formulação das soluções⁴³.

⁴¹ CARNIELLI, *op. cit.*, p. 103-110.

⁴² HABERMAS, 1990 *apud* CARNIELLI, 2021, p. 203-206.

⁴³ CARNIELLI, *op. cit.*, p. 203-206.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	2026 - Vol. 17 - Número 2
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	rev.edu.cult@cesg.edu.br

O segundo vetor corresponde à publicidade em sentido forte. Recuperando Bohman, Carnielli distingue uma publicidade meramente formal daquela orientada à construção da legitimidade⁴⁴. Na primeira, a informação é disponibilizada ao público, mas permanece estruturada de forma unilateral. Na segunda, a publicidade funciona como mecanismo de responsabilização e prestação de contas (*accountability*) no plano comunicacional, permitindo que razões, argumentos e justificativas sejam efetivamente submetidos à apreciação e contestação dos interlocutores.

A distinção tem relevância direta para a agenda ESG. A simples divulgação de relatórios de sustentabilidade, indicadores de desempenho ou compromissos institucionais não satisfaz, por si só, as exigências da comunicação legítima. Informações apenas exibidas não necessariamente produzem diálogo. A publicidade forte exige que os argumentos organizacionais possam ser confrontados, questionados e respondidos pelos públicos interessados. Oferecer razões significa admitir a possibilidade de contestação das próprias razões oferecidas⁴⁵.

O terceiro vetor consiste na incorporação produtiva do conflito. A comunicação organizacional tradicional frequentemente tratou o dissenso como elemento indesejável, associado à instabilidade institucional ou à deterioração da imagem corporativa. As abordagens contemporâneas de *stakeholder engagement* caminham na direção oposta. Como observam Wylie e Ward, a confiança não surge da eliminação das divergências, mas da capacidade de ouvi-las e enfrentá-las de forma construtiva⁴⁶.

Nessa perspectiva, a comunicação ESG não deve buscar ocultar ou neutralizar o conflito. Ao contrário, sua legitimidade depende da capacidade de torná-lo visível, reconhecê-lo e incorporá-lo aos processos decisórios. A tentativa de construir artificialmente cenários de consenso tende a reproduzir precisamente as condições que favorecem a comunicação sistematicamente distorcida. O dissenso não representa fracasso da comunicação; em muitos casos, constitui condição necessária para sua autenticidade.

O quarto vetor relaciona-se à reciprocidade efetiva dos processos comunicacionais. Brennan, Merkl-Davies e Beelitz demonstram que o diálogo pressupõe mais do que alternância formal de falas. Ele exige que as manifestações dos participantes sejam

⁴⁴ BOHMAN, 2000; 2009 *apud* CARNIELLI, *op. cit.*, p. 56-62.

⁴⁵ BOHMAN, 2000; 2009 *apud* CARNIELLI, *op. cit.*, p. 56-62.

⁴⁶ WYLIE; WARD, *op. cit.*, p. 25.

efetivamente consideradas pelos demais interlocutores e influenciem o desenvolvimento subsequente da interação⁴⁷. A reciprocidade não decorre da existência de respostas, mas da capacidade de essas respostas modificarem o curso da comunicação.

Essa observação oferece importante critério para avaliação das práticas de ESG. Processos participativos não devem ser analisados apenas pela quantidade de interações produzidas, mas pela efetiva influência que grupos de interesse exercem sobre os resultados alcançados. A legitimidade comunicativa depende menos do número de consultas realizadas e mais da capacidade de demonstrar que as contribuições recebidas foram consideradas na construção das decisões organizacionais.

Os quatro vetores identificados – descentramento, publicidade forte, incorporação produtiva do conflito e reciprocidade efetiva – permitem compreender a comunicação ESG sob uma perspectiva diretamente relacionada à gestão extrajudicial de conflitos empresariais. Participação, circulação adequada de informações, transparência e construção compartilhada de soluções constituem, nesse contexto, condições relevantes para que divergências possam ser processadas antes de sua conversão em litígios formalizados.

A aproximação não é casual. Antes de se materializar em acordos, termos de ajustamento, compromissos institucionais ou outras soluções consensuais, o conflito é processado por meio da comunicação entre os envolvidos. A qualidade desse processo comunicacional influencia diretamente a legitimidade e a estabilidade do consenso posteriormente alcançado. Consensos produzidos sob condições comunicacionais distorcidas tendem a apresentar menor legitimidade, menor estabilidade e maior propensão à reabertura futura das controvérsias.

Isso não significa defender uma visão idealizada da comunicação. Como observa Carnielli, organizações continuam inseridas em estruturas marcadas por interesses econômicos, institucionais e reputacionais que não desaparecem em razão da adoção de práticas participativas⁴⁸. A correção do paradoxo dialógico não pressupõe a eliminação da estratégia, mas sua explicitação. O desafio não consiste em produzir uma comunicação livre de interesses, mas em construir processos nos quais esses interesses possam ser reconhecidos, debatidos e submetidos ao escrutínio público.

⁴⁷ BRENNAN; MERKL-DAVIES; BEELITZ, *op. cit.*, p. 7-10.

⁴⁸ CARNIELLI, *op. cit.*, p. 27.

Nessa medida, a função estratégica da comunicação na agenda ESG revela-se distinta daquela tradicionalmente associada à gestão da reputação. Sua importância não está apenas em proteger a imagem organizacional ou reduzir riscos de exposição pública. A verdadeira dimensão estratégica da comunicação reside em sua capacidade de criar condições para a construção de entendimentos socialmente legítimos. É essa capacidade que distingue organizações que utilizam a comunicação para estabilizar conflitos daquelas que a utilizam para efetivamente transformá-los.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agenda ESG promoveu uma profunda transformação na forma como organizações se apresentam à sociedade. Nesse contexto, a comunicação deixou de ocupar posição periférica para assumir papel central na construção da legitimidade empresarial. Relatórios de sustentabilidade, mecanismos de prestação de contas, programas de engajamento e instrumentos de transparência passaram a integrar o próprio sistema de governança corporativa, tornando-se meios pelos quais as organizações explicam suas decisões, justificam suas escolhas e demonstram sua responsabilidade perante os diversos grupos afetados por suas atividades.

Ao longo deste estudo, demonstrou-se que a comunicação não pode ser compreendida apenas como ferramenta de divulgação institucional. Sua função ultrapassa a mera transmissão de informações ou a gestão da reputação corporativa. A comunicação constitui espaço de construção de significados, de formação da confiança e de legitimação das decisões organizacionais. É por meio dela que a sociedade toma conhecimento não apenas dos resultados alcançados pelas empresas, mas também dos valores, prioridades e compromissos que orientam sua atuação.

Entretanto, a pesquisa revelou que a crescente valorização do diálogo e da participação não elimina, por si só, os riscos de distorção comunicativa. A análise da literatura e dos estudos empíricos examinados evidenciou que mecanismos formalmente participativos podem coexistir com práticas orientadas à gestão estratégica da narrativa. Nesses casos, a comunicação afasta-se de sua função de esclarecimento e aproxima-se de uma lógica voltada à estabilização da legitimidade institucional, produzindo consensos

aparentes e reduzindo a visibilidade de informações relevantes para a adequada avaliação da conduta empresarial.

Foi precisamente nesse contexto que o paradoxo dialógico se mostrou relevante. A coexistência entre discursos de transparência e práticas de controle da informação evidencia que a qualidade da governança corporativa não pode ser aferida exclusivamente pela existência de estruturas formais, indicadores ou relatórios. A verdadeira medida da governança encontra-se na coerência entre aquilo que a organização afirma e aquilo que efetivamente realiza.

Assim, a principal contribuição deste estudo consiste em sustentar que a comunicação integra a própria substância da governança corporativa. Ela não representa uma etapa posterior ou acessória da gestão, mas um de seus elementos constitutivos. Uma governança legítima exige uma comunicação igualmente legítima. Da mesma forma, uma governança apenas formal tende a produzir uma comunicação igualmente formal, construída para demonstrar conformidade, mas incapaz de transmitir confiança.

Sob essa perspectiva, relatórios de sustentabilidade, demonstrações de desempenho e documentos de prestação de contas somente cumprem sua função quando conseguem revelar, de forma compreensível, transparente e verificável, os esforços efetivamente empreendidos pela organização para enfrentar seus desafios, corrigir suas falhas e aprimorar seus processos. A credibilidade não decorre da quantidade de gráficos, indicadores, selos ou métricas apresentados, mas da capacidade de comunicar, com honestidade e clareza, a realidade organizacional em toda a sua complexidade.

Em última análise, a comunicação corporativa representa uma das traduções públicas da própria governança empresarial. Quando orientada por transparência, reciprocidade, possibilidade de contestação e influência efetiva dos públicos interessados, contribui para a formação da confiança e para a construção de entendimentos capazes de prevenir, administrar ou transformar conflitos. Quando cínica ou sistematicamente distorcida, ao contrário, converte a participação em aparência de participação e o diálogo em instrumento de legitimação de decisões previamente estabelecidas.

É precisamente nesse ponto que se confirma a hipótese formulada neste estudo. A comunicação ESG somente pode desempenhar função legítima na gestão extrajudicial de conflitos quando os espaços participativos ultrapassam a dimensão meramente formal e permitem que os diferentes públicos – internos e externos – não apenas sejam ouvidos,

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	2026 - Vol. 17 - Número 2
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	rev.edu.cult@cesg.edu.br

mas exerçam influência reconhecível sobre a construção das respostas organizacionais. Descentramento, publicidade em sentido forte, incorporação produtiva do dissenso e reciprocidade efetiva não eliminam os interesses estratégicos inerentes à atividade empresarial; submetem-nos, contudo, a condições comunicacionais capazes de tornar o processo mais transparente, contestável e socialmente legítimo.

A superação do paradoxo dialógico, portanto, não exige que a empresa deixe de agir estrategicamente, mas que abandone a utilização do diálogo como mera técnica de validação de decisões previamente tomadas. Quando a comunicação admite o conflito, reconhece a legitimidade do outro e permite que a interação produza consequências concretas sobre a decisão, deixa de operar apenas como instrumento de gestão reputacional e passa a integrar a própria gestão extrajudicial do conflito. É nessa passagem – da comunicação que apenas estabiliza para a comunicação capaz de transformar – que reside a contribuição da agenda ESG para a construção de soluções empresariais e socioambientais mais legítimas e duradouras.

REFERÊNCIAS

BRENNAN, Niamh M.; MERKL-DAVIES, Doris M.; BEELITZ, Annika. Dialogism in corporate social responsibility communications: conceptualising verbal interactions between organisations and their audiences. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 136, n. 2, p. 263-279, 2016. DOI: 10.1007/s10551-013-1825-9.

CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. **Comunicação pública e comunicação cínica na trama acontecimental das tragédias de Mariana e Brumadinho**. 2021. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

FLORÉN, Johan. **Formative conversations as foundation for strategic sustainability communication: reflexive investigations of a neglected feature**. 2026. Licentiate Thesis (Licentiate of Philosophy) – Department of Communication, Lund University, Lund, 2026.

MARQUES SOBRINHO, Giovana. **Distorções comunicativas nos relatórios de sustentabilidade de uma mineradora brasileira: uma apreciação pautada no pensamento habermasiano**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2024.

RIBEIRO, Felipe Viana; OLIVEIRA, Talyta Eduardo; CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa; HOLANDA, Allan Pinheiro. Governança e risco na mineração: análise da divulgação de informações ambientais da Vale S.A. **Revista ReGeo**, São José dos Pinhais, v. 16, n. 5, p. 1-19, 2025. DOI: 10.56238/revgeov16n5-103.

SMITH, Vivian Paes Barretto. **Comunicação, governança e sustentabilidade: como desenhos de interação influenciam o engajamento de empresas com stakeholders**. 2015. Tese (Doutorado em

Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

WYLIE, J.; WARD, A.-M. The role of stakeholder communication in developing integrated reporting: a longitudinal public sector case study. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, [s.l.], 2025. DOI: 10.1108/SAMPJ-07-2023-0533.