

O *GREENWASHING* E SUA RELAÇÃO COM O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E A REPUTAÇÃO: UM ESTUDO EM REDE SOCIAL

1. INTRODUÇÃO

A elaboração e a *disclosure* (ou divulgação em português) de relatórios de sustentabilidade ganharam importância crescente a partir da busca dos *stakeholders* por informações abrangentes e significativas (Ul Abideen e Fuling, 2024). Nesse sentido, algumas organizações têm adotado estratégias de divulgação ambiental enganosas com o objetivo de se beneficiar, comportamento conhecido como *greenwashing*, ou lavagem verde em português, que se refere a refere a prática organizacional de enganar *stakeholders* sobre sua conduta em relação a sustentabilidade, seja para ocultar atividades controversas, melhorar sua reputação, atrair recursos, exagerar impactos ambientais positivos ou minimizar negativos (Lyon e Montgomery, 2015).

Tal prática pode assumir diferentes formas, como o exagero do desempenho ambiental, a omissão de informações importantes e o uso enganoso de selos e símbolos (Seele e Schultz, 2022). Trata-se de uma forma de maquiagem a realidade e enganar os *stakeholders*, visando capitalizar sobre a crescente preocupação com a sustentabilidade. Entretanto, quando percebido pelo público, o *greenwashing* pode gerar um contexto desfavorável que afeta negativamente as avaliações e atitudes em relação à organização (Ioannou, Kassinis e Papagiannakis, 2021), especialmente ao se considerar o ambiente virtual e as redes sociais. São relatadas, por exemplo, diminuição na confiança e na intenção de compra (Zhang et al., 2018), aumento no ceticismo das partes interessadas em relação às divulgações de sustentabilidade, motivação para externar a indignação (Cheng e Chang, 2013) e prejuízos negativos à reputação e no desempenho financeiro da organização (Guo et al., 2017).

Nesse cenário, destaca-se o gerenciamento de impressões que consiste no conjunto de ações empreendidas por organizações e indivíduos que almejam, por meio da manipulação de informações, construir a imagem desejada (Goffman, 1985). Assim, busca-se alcançar uma percepção pública específica ou corrigir diferenças entre o que é percebido pelo público e o que se deseja que seja percebido (Benthaus, Risius e Beck, 2016).

Dado o exposto, a questão que direcionou o presente estudo é: “Como o *greenwashing* está relacionado ao gerenciamento de impressões e a reputação das empresas?”. O objetivo geral é analisar as estratégias de gerenciamento de impressões de organizações associadas ao *greenwashing* em redes sociais e sua relação com a reputação organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

2.1 *GREENWASHING*

O *greenwashing* é a prática organizacional de fazer alegações enganosas ou infundadas sobre o seu compromisso e performance ambiental (Flammer, 2021). Trata-se do emprego indevido de descrições, selos, nomes e rótulos para comercializar produtos, serviços, materiais e tecnologias como ambientalmente corretos (Du, 2015). O *greenwashing* acontece, portanto, nos níveis corporativo e de produto, serviço, material e tecnologia (Torelli et al., 2020) e envolve complexidade, características multifacetadas e aspectos dinâmicos que se estendem por várias disciplinas e dimensões (Lublóy, Keresztúri e Berlinger, 2025).

O *greenwashing* pode ser praticado de diferentes formas, por exemplo, em anúncios publicitários, na rotulagem de produtos e até nas relações públicas (Lyon e Maxwell, 2011). Visando auxiliar *stakeholders* na identificação de casos de tal prática, a companhia especialista em consultoria e certificação ambiental TerraChoice (2010), definiu os “sete pecados” do *greenwashing*.

Quadro 1 – Os sete pecados do *greenwashing*

	Ocorrência
Pecado da falta de provas	Cometido quando reivindicações ambientais são feitas sem evidências confiáveis que as comprovam.
Pecado da escolha oculta	Cometido quando se foca em um atributo ambiental pouco relevante e um de maior importância é negligenciado.
Pecado da imprecisão	Cometido quando são feitas reivindicações amplas e pouco claras, que podem ser interpretadas por <i>stakeholders</i> de forma incorreta
Pecado da falsa rotulagem	Cometido quando organizações criam certificações ou rótulos sobre atributos sustentáveis que são falsos.
Pecado da irrelevância	Cometido quando são feitas reivindicações ambientais que são verdadeiras, mas sem importância, por se tratar de algo padronizado por lei, por exemplo.
Pecado do menor dos males	Cometido quando são feitas reivindicações ambientais de produtos ou serviços que são inerentemente prejudiciais ao meio ambiente.
Pecado da mentira	Cometido quando são realizadas alegações ambientais falsas.

Fonte: TerraChoice (2010).

Quando percebido pelas partes interessadas, o *greenwashing* pode resultar em prejuízos éticos e reputacionais (Szabo e Webster, 2020), a lucratividade e a intenção de compra (Zhang et al., 2018), o *brand hate* (Zhang e Laroche, 2020) e o engajamento virtual (Topal et al., 2020). Dessa forma, o fenômeno não se trata apenas de uma estratégia de comunicação enganosa, mas sim uma ameaça à integridade e à credibilidade das companhias (Ioannou, Kassinis e Papagiannakis, 2021). Nesse cenário destaca-se o gerenciamento de impressões, entendido como um precursor da reputação e que pode auxiliar os gestores a influenciarem certas atividades que resultem em imagens projetadas para o público externo (Brandon-Lai, Armstrong e Ferris, 2016).

2.2 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

O gerenciamento de impressões consiste no conjunto de ações empreendidas por organizações e indivíduos que almejam, por meio da manipulação de informações, construir a imagem desejada (Goffman, 1985). Trata-se de qualquer ação realizada de maneira intencional cujo objetivo é influenciar as percepções sobre a organização (Bolino et al., 2008). Trata-se de um processo que ocorre tanto no ambiente físico quanto no digital (Sukmayadi e Yahya, 2019) e que envolve dois tipos de táticas: defensivas e assertivas. As estratégias defensivas visam proteger ou reparar a reputação organizacional (Higgins, Snyder e Berglas, 1990), enquanto as estratégias assertivas têm como principal objetivo promover uma imagem favorável à organização (Ellis et al., 2002).

Entre as principais táticas defensivas, conforme Mohamed et al. (1999), destacam-se as defesas de inocência, em que a organização alega não ser responsável por um resultado ou evento negativo, o pedido de desculpas, em que a companhia aceita responsabilidade por um resultado ou evento negativo e reconhece as implicações negativas de tal acontecimento, e a restituição, em que são oferecidas compensações aos *stakeholders* prejudicados. Já as principais táticas assertivas, expostas por Ellis et al. (2002) e Schneiderjans, Atlas e Starkey (2018), são as declarações específicas de autopromoção, utilizadas para gerar atribuições específicas de caráter, a exemplificação, que visa moldar o comportamento de terceiros a partir do próprio comportamento, e a promoção organizacional, que destacam as atividades organizacionais, produtos, serviços, a fim de construir reputação positiva perante *stakeholders*.

2.3 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

A reputação geral de uma empresa é construída a partir de percepções e experiências dos consumidores e principais *stakeholders* com os produtos e serviços do negócio (Ioannou, Kassinis e Papagiannakis, 2021). Trata-se de um ativo e importante recurso estratégico para sua

manutenção e permanência no mercado (Zanedin et al. 2023). O conceito pode ser definido, portanto, como uma construção coletiva que descreve as percepções agregadas de múltiplos *stakeholders* com base em suas interações com a organização, nas comunicações que recebem sobre ela e o seu desempenho (Fombrun, Gardberg e Sever, 2000).

No estudo da reputação organizacional, Rindova e Martins (2012) identificaram quatro dimensões do constructo que o caracterizam como um ativo intangível e estratégico: a especificidade, baseada no valor de sinalização da reputação da empresa em relação ao seu caráter estratégico, a acumulação, baseada no nível de visibilidade ou proeminência da organização, a amplitude de apelo, que caracteriza o grau de atratividade da organização e que está relacionada à favorabilidade de avaliações/percepções de *stakeholders*, e a codificação, baseada na posição atribuída à organização em rankings de reputação elaborados por terceiros.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e de tipologia descritiva. A coleta de dados ocorreu por meio da realização de um estudo netnográfico a partir de publicações, interações e comentários de internautas e organizações na rede social Instagram. Praticou-se a netnografia observacional, que envolve a observação dos comportamentos e interações dos internautas nas comunidades online sem a intervenção direta do pesquisador. Os dados foram extraídos de fontes arquivais, por meio das postagens *online*, e de anotações de campo, sendo fontes apontadas como adequadas por Kozinets (2014).

Inicialmente, a pesquisa concentrou-se na identificação e no estudo de publicações realizadas na rede social que abordem o tópico do *greenwashing*. Para tal, foram inseridas as *hashtags* #*greenwashing*, #*greenwash* e #*greenwashed* na ferramenta de busca da plataforma. A opção pelas *hashtags* acompanha, de maneira parcial, o procedimento estruturado por Blazkova et al. (2023) em seu estudo sobre os debates em relação a temática na rede social X, que consideraram tais termos e quantificaram, aproximadamente, 500 mil comentários. Adicionalmente, buscou-se identificar outras *hashtags* associadas ao objeto de estudo que englobassem o termo ou sua tradução associadas a elementos em português, visando obter maior diversificação dos dados.

A primeira etapa da coleta de dados consistiu no estudo do conteúdo de publicações que possuísem, em sua legenda, alguma das *hashtags* mencionadas anteriormente e relacionassem determinada organização a prática do *greenwashing*, desde que atendessem aos seguintes critérios: serem publicações em português do Brasil, com data de postagem inferior ao período de dois anos e que abordassem apenas uma organização. A partir de tais menções, foi elaborada uma tabela com o objetivo de contabilizar as empresas citadas e relacionadas à prática do *greenwashing*. Cada vez que uma organização era mencionada em uma publicação, essa menção era registrada na tabela, recebendo um ponto para a respectiva empresa.

Tal tabela serviu como ponto de partida para a etapa seguinte da netnografia, que consistiu no estudo do perfil da organização mais citada, suas publicações que abordaram temáticas ambientais postadas em um intervalo de dois anos e os comentários de internautas em tais publicações. Verificou-se as interações nessas postagens para observar se as mesmas desconfianças acerca do *greenwashing* se repetiam nos espaços de comunicação da própria organização. Foram registrados os diálogos entre organização e internautas, de maneira a analisar, também, as estratégias de gerenciamento de impressões adotadas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, foram analisadas 254 publicações (152 em formato de foto e 102 em vídeo) distribuídas em sete *hashtags*, sendo: #*lavagemverde*, #*greenwashingbrasil*, #*greenwashingnao*, #*lavagemverdenao*, #*foragreenwashing*, #*alertagreenwashing* e #*greenwashingalerta*. A Tabela 1, apresentada a seguir, exhibe em ordem decrescente as

organizações associadas à prática de *greenwashing* por internautas nas publicações analisadas, bem como o número de menções registradas para cada uma delas.

Tabela 1 – Organizações relacionadas à prática de *greenwashing* e o número de menções

	Número de menções
Braskem	29
Coca-Cola	25
Vale	19
JBS	15
Shein	10
PepsiCo	9
Nestlé, Organização das Nações Unidas (ONU), Shell e Unilever	8
Volkswagen	7
Mc Donald's e Procter e Gamble (P&G)	6
Zara	5
iFood e Natura	4
Banco Itaú, Cargill, Colgate-Palmolive, Grupo LVMH, Huggie's, H&M, Johnson & Johnson e Petrobrás	3
Adidas, Amazon, BIC, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Exxon Mobil, Grupo Kering, Lojas Americanas, Beiersdorf e Riachuelo	2
Banco BTG, Bayer, Blue Origin, Bombril, Boohoo, Brazil Iron Mineração, British Petrol, Bunge, C&A, Carrefour, Chevron, CBPM, Danone, Disney, FIFA, GAP, Garnier, Heinz, Hydro, Invista	1
Empreendimentos Imobiliários, Kellogg's, Keurig Dr. Pepper, Leitíssimo, Nissin, Mineração Novo Rumo, Mondelez, Nike, Ollie, Osklen, Potássio do Brasil, Prada, Sallve, Samsung, Starbucks, Temu e Tesla	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A Braskem, organização que ocupou a primeira posição, foi relacionada à prática de *greenwashing* em 29 publicações, correspondendo a 11,42% do total das postagens analisadas. Dessas, 26 (ou 89,66%) abordaram a atuação da companhia na cidade de Maceió, no estado de Alagoas, na extração de sal-gema em minas da região. As demais 3 publicações analisadas (11,34%) abordaram a atuação da companhia na produção de plásticos. Em seu perfil institucional no Instagram, a organização realizou a publicação de nove *posts* distribuídos entre 6 fotos e 3 vídeos, e que registraram engajamento considerável, totalizando 1632 comentários e aproximadamente 2 milhões de visualizações nos vídeos (a rede social estudada não indica o número de visualizações para os posts no formato de foto).

Entre os comentários realizados nas publicações da organização, 133 foram descartados por não possuírem relação com o tópico central abordado ou se tratar de simples interações entre os usuários e a companhia, enquanto 331 expressavam apoio ou elogios à organização e 1028 expressavam insatisfação ou críticas. Os demais 140 comentários foram realizados pela própria Braskem, em resposta aos internautas. Dessa forma, o *corpus* da pesquisa realizada no perfil da empresa é composto por 1499 comentários.

A organização foi relacionada pelos usuários, de forma majoritária, ao pecado da escolha oculta. Tal relação constituiu-se, nos comentários analisados, pela iniciativa da empresa de promover ações de reciclagem e descarte adequado de lixo em um programa televisivo (atributo ambiental de pouca relevância) enquanto enfrenta problemas decorrentes de sua atuação no estado alagoano (atributo ambiental de maior importância), conforme exposto nos fragmentos “*vocês ajudam o planeta? Que hipocrisia! O que vocês fizeram em Maceió é um absurdo*”, “*a empresa que destruiu vários bairros em Maceió!!! Um crime ambiental nunca visto no Brasil!!! Hipócritas!!!*” e “*Hipocrisia da empresa que destruíram [sic] vários bairros em Maceió e agora ficam se fazendo de preocupados*”. Em menor quantidade, a organização foi relacionada, também, ao pecado da mentira. Tal relação fica evidente, por exemplo, nos comentários a seguir “*a Braskem está fingindo ser uma empresa ecologicamente consciente e*

responsável!”, “larga de ser mentirosa!” e “vendendo a ideia a qual não praticam. Vão pagar os moradores do Pinheiro e reparar os danos psicológicos que geraram nas pessoas ao invés de patrocinar e proliferar uma ideia inexistente da empresa”.

Em resposta às interações classificadas como insatisfação ou críticas, a organização publicou um comentário com conteúdo textual idêntico em oito das nove postagens analisadas que abordavam a temática da sustentabilidade, exposto a seguir: *“a Braskem está desenvolvendo uma série de ações nos bairros de Maceió afetados pelo fenômeno geológico, com foco na segurança das pessoas. As iniciativas, acordadas com as autoridades, abrangem realocação e compensação financeira das famílias, acolhimento de animais, cuidados com a zeladoria nos bairros, monitoramento do solo e fechamento definitivo dos poços de sal, entre outras. Além disso, um acordo socioambiental prevê recursos e tratativas nos aspectos sociais, ambientais e de mobilidade cujas ações vêm sendo definidas em conjunto com as autoridades e em consulta à população. Conheça mais detalhes sobre o que está sendo feito no link da bio”.*

Dado o exposto, observa-se a utilização de uma tática de gerenciamento de impressões defensiva que, conforme Higgins, Snyder e Berglas (1990), visa proteger ou reparar a reputação organizacional. No discurso da empresa, nota-se predominância da tática de restituição ao abordar as ações de compensação aos *stakeholders* prejudicados, como exposto em *“série de ações nos bairros de Maceió afetados”, “as iniciativas [...] abrangem realocação e compensação financeira das famílias, acolhimento de animais, 92 cuidado com a zeladoria nos bairros, monitoramento do solo e fechamento definitivo dos poços de sal” e “um acordo socioambiental prevê recursos e tratativas nos aspectos sociais”.*

Apesar de não se tratar da estratégia dominante, também é possível associar o discurso da organização a tática de desculpas (ou defesas de inocência) que, de acordo com Ellis et al. (2002), ocorre quando a empresa alega não ser responsável por um evento ou resultado negativo. Sua manifestação é evidenciada por meio do fragmento *“nos bairros de Maceió afetados pelo fenômeno geológico”.* Ao utilizar o termo “fenômeno geológico”, a organização evita reconhecer falhas, omissões ou impactos decorrentes de sua própria atuação. A conduta pode estar associada a rejeição de culpa, redução de danos reputacionais e controle da interpretação pública. No entanto, o uso da tática de restituição pode indicar que a organização reconhece, ao menos parcialmente, que causou algum tipo de dano, prejuízo ou impacto negativo as suas partes interessadas e tenta, diante disso, reparar ou minimizar os efeitos de tais ações.

Considerando as dimensões da reputação organizacional apresentadas por Rindova e Martins (2012), foi possível observar ataques a amplitude de apelo, que caracteriza o grau de atratividade de companhia e a favorabilidade de avaliações e percepções por parte de *stakeholders*, evidenciado pelo fragmento a seguir *“vergonha @braskem dessa irresponsabilidade com a população afetada pelo afundamento de Maceió causado pela empresa com a extração de anos do sal-gema na região”.* Além disso, as associações ao *greenwashing* também representam um risco a reputação das companhias, como exposto em *“greenwashing @braskem ? Só para quem é alienado e ainda assiste @bbb usem a verba do patrocínio para indenizar as Famílias em Maceió”*

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise de 240 publicações cujas *hashtags* estiveram associadas à temática do *greenwashing*, foram mapeadas, ao total, 70 organizações de mais de 14 setores diferentes de atuação. A Braskem foi, majoritariamente, associada ao pecado da escolha oculta e adotou a tática defensiva de restituição. O ambiente virtual demonstrou-se desafiador para a organização estudada quanto à atividade de gerenciamento da reputação, marcado por ataques a dimensão da amplitude de apelo proposta por Rindova e Martins (2012).

Conforme exposto por Aula (2010), caso as organizações sejam incapazes de controlar a grande quantidade de opiniões e comentários negativos de usuários publicados em seus perfis nas redes sociais, tais situações podem escalar e se tornarem ainda mais difíceis de solucionar. Assim, torna-se essencial a análise do desempenho da reputação (Elmurni e Gherbi, 2020) e a definição de ações com o objetivo de reduzir a dissonância entre o discurso organizacional e a assimilação do público

REFERÊNCIAS

- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy and Leadership*, 38(6), 43–49.
- Blazkova T., Pedersen E. R. G., Andersen K. R., Rosati F. (2023). Greenwashing debates on Twitter: Stakeholders and critical topics, *Journal of Cleaner Production*.
- Brandon-Lai S., Armstrong C. G., Ferris G. R. (2016). Organisational impression congruence: A conceptual model of multi-level impression management operation in sports service organisations, *Sport Management Review*.
- Bolino, M.; Kacmar, K.; Turnley, W. & Gilstrap, J. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*.
- Du, X. (2015). How the market values greenwashing? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 547-574.
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87, 1200–1208.
- Flammer, C. (2021). Corporate green bonds. *J. Financ. Econ.* 142 (2), 499–516.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7 (4), 241–255.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York, NY: Anchor Books.
- Higgins, C., Stubbs, W., Milne, M.. (2018). Is sustainability reporting becoming institutionalised? The role of an issues-based field. *J. Bus. Ethics* 147 (Issue 2).
- Ioannou, I., Kassinis, G. & Papagiannakis, G. (2021). The Impact of Perceived Greenwashing on Customer Satisfaction and the Contingent Role of Capability Reputation. *J Bus Ethics*.
- Kozinets, R. V. (2014). *Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online*.
- Lyon, T., & Maxwell, J. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3–41.
- Lyon, T.P., Montgomery, A.W. (2015). The means and end of greenwash. *Organ. Environ.*
- Rindova, V., Martins, L. (2012). Show Me the Money: A Multidimensional Perspective on Reputation as an Intangible Asset. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*.
- Seele, P., Schultz, M.D. (2022). From greenwashing to machinewashing: a model and future directions derived from reasoning by analogy. *J. Bus. Ethics* 178, 1063–1089.
- TerraChoice (2010) *The sins of greenwashing: home and family edition*.
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*.
- Ul Abideen, Z., Fuling, H. (2024). Sustainability reporting and investor sentiment: A sustainable development approach to Chinese-listed firms. *Journal of Cleaner Production*.
- Zanedin, S., Taffarel, M., Menon, G., & Menon, J. L. (2023). Reputação Corporativa: Uma Análise das Produções Científicas no Brasil. *REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, 13(2), 114-128.
- Zhang, L., Li, D., Cao, C., Huang, S. (2018). The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. *J Clean Prod.* 187, 740-750.