

Greenwashing na comunicação organizacional: discursos sustentáveis e contradições nas práticas institucionais¹

Laís Pardo Castilho²

Escola de Comunicações e artes da Universidade de São Paulo – ECA- USP

RESUMO

O artigo analisa criticamente o *greenwashing* na comunicação organizacional, entendido como estratégia simbólica que ostenta sustentabilidade sem respaldo prático. A partir de revisão de quatro estudos empíricos (2016-2024) nos setores de energia, varejo e construção civil, verifica-se que 50 % a 85 % das alegações ambientais não apresentam indicadores auditáveis, evidenciando linguagem vaga e imagética naturalizante. Argumenta-se que tais padrões fragilizam a credibilidade institucional, ocultam contradições entre discurso e prática e reforçam a urgência de métricas verificáveis, transparência e responsabilidade ética na comunicação. Metodologicamente, o trabalho combina revisão bibliográfica e análise comparativa dos achados, sintetizando padrões discursivos e seus impactos reputacionais. Ao final, propõe diretrizes para mitigar o *greenwashing*.

Palavras-chave: greenwashing; comunicação organizacional; sustentabilidade; discurso institucional; ética

INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, a pauta ESG (Environmental, Social and Governance) alçou a sustentabilidade ao centro das decisões corporativas, convertendo-a em ativo reputacional estratégico. Nesse contexto prosperou o *greenwashing*, sendo a prática de

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do 25º Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP), Laís Pardo Castilho é professora universitária nas áreas de comunicação organizacional, marketing e sustentabilidade, atuando nos níveis de graduação, pós-graduação e MBA em instituições de ensino superior em São Paulo. Com trajetória profissional em agências e empresas, Laís integra os grupos de pesquisa CECORP (Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas) e SustenCOM (Observatório de Comunicação, Responsabilidade Social e Sustentabilidade). E-mail: laispardocastilho@usp.br.

produzir discursos “verdes” sem correspondência operacional (Delmas; Burbano, 2011). O fenômeno coloca a comunicação organizacional em posição nevrálgica: de mediadora das expectativas sociais, pode tornar-se instrumento de ocultação de contradições. Assim, este artigo pergunta: como a comunicação organizacional legitima narrativas sustentáveis que disfarçam práticas destoantes? O objetivo é problematizar os limites éticos desse uso instrumental da linguagem e apontar caminhos para mitigá-lo, ancorados em contribuições teóricas clássicas e evidências empíricas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar a análise, articulam-se três eixos conceituais que conectam comunicação organizacional, *greenwashing* e ética de governança.

1. Comunicação organizacional como prática política

Marchiori (2006) define a comunicação nas organizações como prática social que estrutura sentidos, orienta identidades e influencia decisões coletivas. Assim, o discurso corporativo não é mero reflexo, mas agente de construção de realidades. Nessa linha, Kunsch (2003) propõe a Comunicação Organizacional Integrada, na qual as dimensões institucional, mercadológica e interna convergem sob o imperativo ético da responsabilidade cidadã. Desse ponto de vista, todo enunciado corporativo deve vincular-se a valores de transparência e prestação de contas.

2. *Greenwashing*, gestão simbólica e assimetria informacional

Delmas e Burbano (2011) distinguem estratégias simbólicas (mudança apenas retórica) de substanciais (mudança operacional), mostrando que o *greenwashing* ocorre quando a primeira substitui a segunda. Lyon e Montgomery (2015) acrescentam que, em contextos de alta assimetria informacional, declarações ambientais não auditadas geram uma “tragédia reputacional” que mina a confiança pública e desestimula políticas ambientais robustas. Evidências recentes corroboram essa crítica: Bukold (2023) identificou 78 % de slogans sem métricas em 12 campanhas de petroleiras europeias; Market Analysis & Akatu (2024) localizaram 85 % de alegações enganosas em 2 098 produtos brasileiros; Silva (2016) e Dias (2024) expuseram falhas na aplicação da GRI

em seis companhias nacionais. A convergência desses achados revela um jogo de fachada sustentado por signos verdes e pouca verificabilidade.

3. Ética, governança e responsabilização

A naturalização da dissonância entre discurso e prática consolida modelos de negócio ambientalmente nocivos e desloca o debate sobre transformação estrutural. Para contornar o problema, Lyon e Montgomery (2015) defendem transparência radical: divulgação de dados auditáveis, padronizados e comparáveis. Nesse horizonte, esquemas de reporte como GRI e SASB tornam-se instrumentos de governança, cuja eficácia depende de auditoria independente e da participação crítica dos stakeholders (Marchiori, 2006). Reposicionar a comunicação como fronteira ética exige, portanto, alinhar incentivos regulatórios, métricas padronizadas e educação midiática do público.

Quadro 1 – Principais contribuições teóricas sobre comunicação e *greenwashing*.

Autor(es) / Ano	Conceito central	Contribuição ao debate
Kunsch (2003)	Comunicação Organizacional Integrada.	Alinhamento ético entre dimensões institucional, interna e mercadológica.
Marchiori (2006)	Comunicação como prática social e política.	Discurso corporativo constrói realidades e demanda responsabilidade cidadã.
Delmas & Burbano (2011)	Estratégias simbólica × substancial.	Define <i>greenwashing</i> como gap entre discurso e desempenho ambiental.
Lyon & Montgomery (2015)	“Tragédia reputacional”	Critica impactos sistêmicos do <i>greenwashing</i> sobre confiança pública.
Bukold (2023); Market Analysis & Akatu (2024); Silva (2016); Dias (2024)	Evidências empíricas de inconsistência.	Quantificam prevalência de alegações verdes sem métricas verificáveis.

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Esses três eixos delineiam o pano de fundo crítico necessário para entender o *greenwashing* como fenômeno comunicacional complexo que opera entre interesses reputacionais, lacunas regulatórias e disputas simbólicas. A seguir, apresenta-se a metodologia empregada para sistematizar as evidências que dialogam com esse arcabouço.

METODOLOGIA

Realizou-se revisão documental exploratória (Mattar, 2005), de natureza qualitativa, que integrou três procedimentos principais: busca sistemática, extração de dados e síntese temática. Inicialmente, realizou-se uma busca sistemática em bases acadêmicas indexadas e repositórios institucionais de acesso aberto, combinando os descritores “greenwashing” / “lavagem verde”, “comunicação”, “campanha” e “relatório de sustentabilidade”, no intervalo de janeiro/2016 a abril/2024, período que contempla os pós-Acordo de Paris (2015) e coincide com a publicação dos quatro estudos analisados, garantindo evidências recentes e comparáveis. Selecionaram-se trabalhos com foco explícito em *greenwashing* cujo corpus empírico estivesse alinhado aos recortes de Silva (2016) (seis empresas) e de Bukold (2023) (doze campanhas). Esse filtro resultou em quatro referências-chave: Bukold (2023), Market Analysis & Akatu (2024), Dias (2024) e Silva (2016), que em conjunto reúnem 12 campanhas publicitárias e relatórios de sustentabilidade de 6 empresas, escopo que orienta a discussão ao longo deste artigo.

Os documentos selecionados tiveram seus dados sistematizados em planilha, registrando setor, tipo de material, tamanho da amostra, critérios de análise e percentuais de inconsistência relatados. Em seguida, aplicou-se análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), com três categorias dedutivas – linguagem vaga, imagética naturalizante e ausência de métricas auditáveis.

Optou-se por não recomputar estatísticas; os percentuais apresentados correspondem aos valores reportados pelos autores originais. Essa abordagem comparativa possibilitou identificar padrões intersetoriais de *greenwashing* e refletir sobre suas implicações éticas para a comunicação organizacional.

Quadro 2 – Síntese dos estudos revisados.

Estudo	Setor/Foco	Amostra	Principais achados
Bukold (2023)	Petróleo e energia	12 campanhas publicitárias	78 % de slogans sem métricas; acréscimo médio de 9 % nas emissões
Market Analysis & Akatu (2024)	Varejo e consumo	2 098 produtos (3 045 alegações)	85 % de alegações enganosas; predominância de linguagem vaga
Dias (2024)	Construção civil	26 relatórios de 16 construtoras	62 % dos indicadores GRI ausentes/incompletos
Silva (2016)	Empresas ISE-B3	Relatórios de 6 companhias	50 % das metas ambientais sem comprovação

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

A síntese evidencia que, embora variem em setor e escopo, os quatro estudos convergem em apontar discrepância significativa entre discurso sustentável e métricas verificáveis. O índice elevado de alegações enganosas (50 %) em campanhas e relatórios indica que o *greenwashing* não é fenômeno pontual, mas prática disseminada e sistemática. Com base nessa consolidação, a próxima seção discute os padrões discursivos identificados, e analisa suas implicações para a credibilidade organizacional e a formulação de políticas públicas.

PRINCIPAIS RESULTADOS

A síntese revela três regularidades: (1) linguagem hiperbólica: expressões como “100 % verde” aparecem em mais de 70 % dos materiais (Bukold, 2023; Market Analysis & Akatu, 2024); (2) imagética naturalizante: folhas, céu azul e fauna são usadas como atalho visual de legitimidade em todas as campanhas analisadas (Bukold, 2023); (3) ausência ou inconsistência de métricas entre 50 % e 85 % das alegações ambientais carecem de indicadores auditáveis (Silva, 2016; Dias, 2024; Market Analysis & Akatu, 2024), resultando em contradição entre metas declaradas e desempenho efetivo. Esses padrões indicam que o *greenwashing* opera como estratégia de mascaramento simbólico, sustentada pela dificuldade dos públicos em verificar dados técnicos.

Para visualizar de forma sintética os padrões identificados nos quatro estudos, apresenta-se o quadro 2, que consolida frequência, descrição e fontes de cada categoria discursiva observada.

Quadro 3 – Padrões discursivos de *greenwashing* identificados nos estudos revisados.

Padrão discursivo	Frequência observada	Exemplos típicos	Fontes principais
Linguagem hiperbólica / vaga	70 % das campanhas, embalagens ou relatórios	“100 % verde”, “neutralizamos todo o carbono”	Bukold (2023); Market Analysis & Akatu (2024)
Imagética naturalizante	100 % das peças publicitárias analisadas	Folhagens exuberantes, céu intensamente azul, animais silvestres	Bukold (2023)
Ausência ou inconsistência de métricas	50 % a 85 % das alegações ambientais	KPI não informado; indicador parcial; meta sem baseline	Silva (2016); Dias (2024); Market Analysis & Akatu (2024)

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

A prevalência de discursos hiperbólicos e ausência de indicadores verificáveis confirma que o *greenwashing* opera como construção simbólica apoiada na assimetria informacional entre organizações e públicos. Assim, a comunicação, quando dissociada de métricas auditáveis, contribui para a manutenção de narrativas ambientais pouco confiáveis.

CONCLUSÃO

A revisão confirma a difusão multissetorial do *greenwashing* e evidencia o papel crítico da comunicação na manutenção ou ruptura desse fenômeno. Recomenda-se adoção de métricas padronizadas, auditoria independente e formação de comunicadores para interpretação de indicadores. Pesquisas futuras podem quantificar os impactos reputacionais do *greenwashing* e testar intervenções de transparência.

A revisão confirma a difusão multissetorial do *greenwashing* e evidencia o papel crítico da comunicação na manutenção ou ruptura desse fenômeno. Para mitigar o problema, propõem-se quatro diretrizes operacionais:

1. Métricas padronizadas e auditáveis: adoção de indicadores ESG reconhecidos (p.ex. GRI, SASB) com verificação por terceira parte independente.
2. Transparência ativa de dados: publicação de inventários ambientais completos, metas anuais e séries históricas em formato aberto, facilitando escrutínio público.
3. Capacitação contínua de comunicadores: formação em leitura crítica de indicadores, ética da informação e relato integrado, reduzindo a manipulação retórica.
4. Governança e compliance robustos: inclusão de cláusulas anti-greenwashing em códigos de conduta e monitoramento interno por comitês de sustentabilidade. Pesquisas futuras podem quantificar os impactos reputacionais do *greenwashing* e testar a efetividade dessas diretrizes em diferentes setores.

Em síntese, o enfrentamento do *greenwashing* depende de sinergia entre governança corporativa, regulação estatal e vigilância social. Ao posicionar a comunicação como guardião da transparência, este estudo reforça que narrativas sustentáveis só terão legitimidade quando respaldadas por evidências sólidas e mensuráveis. Espera-se que as reflexões aqui apresentadas inspirem práticas organizacionais mais éticas e alimentem agendas de pesquisa comprometidas com a construção de um futuro verdadeiramente sustentável.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BUKOLD, S. The dirty dozen: The climate greenwashing of 12 European oil companies. Viena: Greenpeace CEE, 2023.
- DELMAS, M.; BURBANO, V. A. The drivers of greenwashing. California Management Review, v. 54, n. 1, p. 64-87, 2011.
- DIAS, F. S. ESG na construção civil brasileira: análise das práticas ambientais e sociais. 2024. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2024.

- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LYON, T. P.; MONTGOMERY, A. W. The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, v. 28, n. 2, p. 223-249, 2015.
- MARKET ANALYSIS; INSTITUTO AKATU. Greenwashing no Brasil: Um estudo sobre as alegações ambientais nos produtos – Edição 2024. São Paulo: MA, 2024.
- MARCHIORI, M. Comunicação e organizações: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 2005.
- SILVA, L. N. P. Análise das informações ambientais evidenciadas nos relatórios de sustentabilidade sob o enfoque da GRI. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2016.