

CHOOSEWASHING E A SELETIVIDADE NA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Eduardo de Oliveira Ribeiro dos Santos
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
eduardo.ors@icloud.com

Ieda Kanaschiro Makiya
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
iedakm@unicamp.br

Francisco Ignácio Giocondo César
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
giocondo.cesar@gmail.com

Resumo

Este artigo propõe uma análise crítica da sustentabilidade corporativa, com foco na identificação de práticas seletivas que mascaram a responsabilidade social empresarial. A partir de uma abordagem qualitativa e documental, o estudo introduz o conceito de *choosewashing*, definido como priorização estratégica de apenas um dos pilares do *Triple Bottom Line* — econômico, social ou ambiental — em detrimento dos demais, criando uma falsa percepção de sustentabilidade plena, diferenciando-o ainda de outras práticas enganosas. O artigo estrutura-se com base em uma revisão teórica sobre responsabilidade social corporativa, *greenwashing*, teoria relacional e percepção de sustentabilidade, além de apresentar categorias analíticas para operacionalizar o conceito proposto. Esta pesquisa visa ampliar o debate sobre autenticidade e transparência nas práticas empresariais e oferecer instrumentos para sua avaliação crítica. Conclui-se que o *choosewashing* representa um risco à credibilidade dos compromissos com a construção de uma cultura corporativa, verdadeiramente comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Palavras-Chave: *Chooesewashing*. Sustentabilidade Corporativa. Responsabilidade Social. *Greenwashing*.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS): ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis

1 INTRODUÇÃO

Este artigo propõe uma nova conceituação crítica denominada choosewashing, tal proposição surge diante da lacuna existente na literatura, que ainda carece de um modelo explicativo sobre como as empresas utilizam a seletividade na implementação de suas práticas sustentáveis, visando apenas atender pressões institucionais e mercadológicas, sem se comprometer legitimamente.

A crescente valorização da sustentabilidade no discurso empresarial transformou a forma como as organizações estruturam suas práticas e narrativas institucionais. Se antes os indicadores financeiros eram os únicos legitimadores da atuação corporativa, hoje a exigência por uma postura ética, ambientalmente responsável e socialmente justa, se impõe como condição para a reputação e competitividade. Nesse cenário, intensificam-se pressões de stakeholders, investidores e legislações para que as empresas incorporem os princípios do ESG (Environmental, Social and Governance) em suas estratégias. Entretanto, nem todas as iniciativas apresentam comprometimento genuíno com a sustentabilidade. Muitas corporações recorrem ao que se convencionou chamar de greenwashing – o uso de discursos e práticas simbólicas com o objetivo de criar uma imagem positiva, sem necessariamente promover mudanças estruturais efetivas (Delmas & Burbano, 2011; Lyon & Montgomery, 2015).

Partindo dessa crítica, este artigo propõe uma reflexão aprofundada sobre uma forma ainda mais sutil de distorção da sustentabilidade corporativa, o choosewashing trazendo formas de sua ocorrência e diferenciação através de um quadro analítico de outros mecanismos similares, como o greenwashing, que se refere à promoção enganosa de atributos ambientais, o choosewashing que envolve a seletividade estratégica na promoção de apenas um dos pilares do Triple Bottom Line (Elkington, 1997) – econômico, ambiental ou social – em detrimento dos demais. Ao exaltar apenas um aspecto de sua atuação sustentável, a empresa cria a aparência de responsabilidade integral, ocultando negligências significativas.

Ao final, espera-se contribuir para o aprofundamento teórico do conceito de choosewashing e oferecer caminhos para sua identificação e crítica em contextos empresariais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – Desenvolvimento Sustentável Empresarial

O termo “desenvolvimento sustentável” foi definido no Relatório Brundtland como aquele que “satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (CÓRDOBA DE TORRESI; PARDINI; FERREIRA, 2009).

A sustentabilidade empresarial, cada vez mais relevante na agenda global, está intrinsecamente conectada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), criados pela ONU como um conjunto de metas para promover a paz, erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a prosperidade até 2030. Empresas comprometidas com a responsabilidade social e ambiental são incentivadas a adotar os ODS como guias em suas práticas corporativas, alinhando o crescimento econômico a impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente (ONU, 2015). Cumprir esses objetivos implica um compromisso genuíno com questões como o uso sustentável de recursos e a transparência nas ações (Carroll, 1991), evitando práticas de greenwashing que prejudicam a confiança dos consumidores e distorcem o mercado. A incorporação dos ODS na estratégia empresarial contribui não apenas para um posicionamento ético e competitivo, mas também fortalece a imagem corporativa e responde à crescente

demanda por responsabilidade social e ambiental (Serafim, 2022).

O tema ganhou tanta relevância que deixou de ser algo tratado apenas pela alta gestão das empresas, os próprios funcionários precisam ser envolvidos, para que tenha o engajamento necessário. Um estudo recente mostrou que as organizações contemporâneas estão dando maior atenção à melhoria da sustentabilidade ambiental, reconhecendo o valor do engajamento dos colaboradores na promoção da sustentabilidade (Zhang, Zhang, & Zhou, 2022).

2.2 - Triple Bottom Line

A noção de Triple Bottom Line (TBL), formulada por John Elkington (1997), fundamenta-se na ideia de que o desempenho de uma empresa deve ser avaliado não apenas pelo lucro, mas também pelos impactos ambientais e sociais gerados por suas atividades. Dessa forma, uma organização só pode ser considerada verdadeiramente sustentável quando há equilíbrio entre os pilares: econômico, ambiental e social. No entanto, estudos mostram que muitas empresas concentram esforços em apenas um ou dois desses pilares, geralmente aquele que oferece maior visibilidade pública ou retorno reputacional (Dyllick & Muff, 2016).

Elkington (1997), que cunhou o conceito de Triple Bottom Line, argumenta que a sustentabilidade corporativa deve integrar simultaneamente os aspectos econômicos, sociais e ambientais para gerar valor genuíno e duradouro, e ser de fato sustentável. No entanto, a seletividade em escolher apenas um dos pilares pode comprometer essa integridade, e ser contraditória a definição de sustentabilidade.

No âmbito dos critérios ESG (Environmental, Social and Governance), Li et al. (2021) destacam sua crescente importância desde 2004, como estrutura que integra fatores ambientais, sociais e de governança para orientar investimentos e avaliar a sustentabilidade corporativa. Eles ressaltam que o ESG não apenas influencia o desempenho financeiro, mas é fundamental para prevenir riscos e promover desenvolvimento sustentável.

Além disso, Ray e Mondal (2017) enfatizam o papel dos modelos de negócios colaborativos para a sustentabilidade, destacando que estratégias baseadas apenas no desempenho econômico negligenciam dimensões sociais e ambientais essenciais.

Por fim, Ziolo et al. (2019) ressaltam que a incorporação dos fatores ESG nas decisões empresariais promove a harmonização entre interesses econômicos e socioambientais, mitigando riscos e promovendo impactos positivos de longo prazo. Essa abordagem integrada reforça a importância da responsabilidade social corporativa sólida e da transparência para a sustentabilidade empresarial genuína.

2.3 – Responsabilidade Social Corporativa

A definição clássica de Responsabilidade Social Corporativa, segundo Carroll (1991), destaca suas quatro dimensões — econômica, legal, ética e filantrópica — evidenciando a importância da autenticidade nas ações sustentáveis. Segundo o autor, a responsabilidade social corporativa é “a obrigação das empresas de tomarem decisões e conduzirem atividades de modo que a sociedade como um todo seja beneficiada”, o que implica que as empresas não devem focar exclusivamente no lucro, mas também contribuir para o desenvolvimento social e ambiental, atendendo às expectativas de seus stakeholders.

Serafim (2022) reforça essa perspectiva ao apontar que atualmente, tanto empresas novas quanto tradicionais vêm transformando suas operações, para que sejam mais alinhadas a práticas sustentáveis, indo além da mera busca pelo lucro, procurando estabelecer um propósito firme e inspirador.

Esse posicionamento é corroborado por dados do estudo da McKinsey em parceria com NielsenIQ, que revelou um aumento de 28% no faturamento de produtos com alegações sociais

e ambientais, enquanto produtos sem essas alegações cresceram 20% no mesmo período. Tal evidência indica que decisões na cadeia de valor passam a considerar aspectos de sustentabilidade e governança, não apenas preços, tornando a responsabilidade social uma vantagem competitiva legítima.

A incorporação dos ODS já mencionados fortalece a imagem corporativa e atende à demanda crescente por transparência e responsabilidade (Carroll, 1991; Serafim, 2022), ao mesmo tempo em que desafia as práticas de greenwashing, que corroem a confiança dos consumidores.

Esse propósito responsável faz com que a empresa tenha cada vez mais relevância, mostrando que isso inclusive, indiretamente, pode ajudar a obter mais lucros, e neste ponto temos uma fragilidade, pois existem companhias que poderão usar de falsas ações para se passar por responsáveis visando apenas a lucratividade.

2.4 - Teoria Relacional e Sustentabilidade

A teoria relacional, segundo Dyer e Singh (1998), sustenta que o desempenho organizacional não é resultado apenas de competências internas, mas das relações que a empresa estabelece com seus stakeholders. No campo da sustentabilidade, essa perspectiva é fundamental para compreender como o capital relacional influencia o grau de autenticidade das ações sustentáveis. Quando uma organização se engaja em práticas enganosas, ela compromete essas relações, pois transmite sinais contraditórios entre discurso e prática.

Para além desta dimensão, a teoria relacional de Granovetter (1985) mostra que redes sociais e relações de confiança são fundamentais para o sucesso das ações sustentáveis, facilitando troca de informações e cooperação entre empresas, fornecedores, clientes e comunidades. Dessa forma, o fortalecimento dessas redes é crucial para a construção de cadeias de valor que sejam efetivamente sustentáveis.

Portanto, a análise relacional permite uma leitura mais densa do fenômeno, considerando não apenas o conteúdo dos documentos, mas os vínculos de confiança construídos com os públicos estratégicos. Para que uma estratégia de sustentabilidade seja bem-sucedida, ela precisa ser incorporada e integrada tanto ao modelo de negócio quanto à logística em toda a cadeia (Strandhagen et al., 2017, p. 361).

2.5 – Isomorfismo Organizacional

A Teoria do Isomorfismo Organizacional, estabelecida por DiMaggio e Powell (1983), explica que organizações submetidas a pressões externas, tendem a adotar práticas similares para manter legitimidade perante seus ambientes institucionais. Tal perspectiva contribui para a compreensão das motivações e estratégias por trás das práticas de choosewashing, ao constataremos que a seletividade nas ações sustentáveis pode ser uma resposta estratégica às exigências do mercado e da sociedade, os autores desta teoria trazem como um paradoxo o fato de atores racionais tornarem suas organizações cada vez mais semelhantes enquanto tentam modificá-las.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), uma vez que diferentes organizações, no mesmo ramo de negócios, estejam estruturadas em um campo concreto, seja por competição, pelo Estado e pelas categorias profissionais, emergem forças poderosas, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras. Basta uma simples pesquisa por sites de empresas que disponibilizam seus relatórios de sustentabilidade, para comprovarmos que realmente há uma similaridade de discurso e de ações inclusive, o que me faz metaforicamente pensar em um exemplo de gondola de supermercado, no qual alguns produtos tem cores e embalagens muito similares ao do principal player do segmento, sendo evidente uma ação de marketing para

persuadir consumidores mais desatentos, será que estaria acontecendo o mesmo com o tema da sustentabilidade? Ao analisarmos os Três tipos de isomorfismos propostos por DiMaggio e Powell (1983) a seguir, podemos traçar paralelos com o choosewashing e a seletividade das organizações, dado a atuação das empresas serem desprovidas de um propósito nobre.

O isomorfismo coercitivo deriva de influências políticas e de pressões formais ou informais exercidas por outros atores (como governos, agências reguladoras, ONGs, consumidores), fazendo com que as organizações se adequem a normas sociais ou legais. Neste tipo podemos citar empresas que são obrigadas por leis a adotarem medidas mais sustentáveis, e por mais que possa parecer uma crítica mesmo quando empresas ajudam de alguma forma, essa questão tem que ser levantada, pois sem um direcionamento e propósito adequado, as ações são tomadas não visando o benefício máximo da comunidade em torno da organização, mas sim do lucro de uma imagem sustentável no mercado.

O segundo tipo trazido por DiMaggio e Powell (1983) é o isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza, estas imitam práticas de outras organizações percebidas como bem-sucedidas ou legítimas. No contexto do choosewashing, esse processo pode ocorrer quando empresas, ao observar que concorrentes obtêm reconhecimento ou legitimidade destacando seletivamente determinadas dimensões da sustentabilidade, como apenas o pilar social do triple bottom line, passam a adotar estratégias semelhantes, independentemente de integrarem plenamente as demais dimensões ambiental e econômica. Tal comportamento, guiado mais pela busca de validação externa do que pelo compromisso efetivo com a sustentabilidade integrada, contribui para a disseminação de práticas seletivas que reforçam a aparência de responsabilidade socioambiental sem promover transformações estruturais de fato.

Por último o isomorfismo normativo, associado a profissionalização, no qual podemos correlacionar com a solidez dos programas de sustentabilidades das empresas, percebidos por meio de relatórios, métricas e certificações que enfatizam certos pilares da sustentabilidade.

2.6 – Greenwashing

A expressão greenwashing tem origem no termo “whitewash”, que denota práticas de dissimulação de falhas com o objetivo de preservar uma imagem positiva. Nesse sentido, o greenwashing refere-se a estratégias utilizadas por organizações para aparentar responsabilidade ambiental, mesmo quando suas ações reais não sustentam tal posicionamento (Andreoli, Crespo & Minciotti, 2017). Segundo Braga Junior et al. (2023), o termo ganhou notoriedade a partir da década de 1980, sendo associado à veiculação de alegações exageradas ou enganosas sobre sustentabilidade com a finalidade de atrair consumidores ambientalmente conscientes. Essa prática, além de comprometer a confiança dos stakeholders, promove uma concorrência desleal e enfraquece iniciativas autênticas de responsabilidade socioambiental.

Podemos assim definir greenwashing como a disseminação de informações, que fazem com empresas se pareçam mais ambientalmente sustentáveis do que de fato são, desviando a atenção de ações genuínas e afetando negativamente o mercado e o meio ambiente.

Com o avanço das exigências por práticas mais responsáveis, cresce também o risco de uso indevido da responsabilidade social corporativa como mero recurso de imagem ou marketing.

Consumidores estão cada vez mais alinhando seus princípios com os princípios das empresas do qual consomem algum produto ou serviço, o que potencializa a forma como estas empresas querem se mostrar (ou se vender) a esse público.

2.7 – Goodwashing

O termo goodwashing refere-se a estratégias discursivas utilizadas por empresas que desejam se associar a valores socialmente positivos, como diversidade, inclusão ou justiça social, sem a implementação concreta dessas práticas (Graziani, 2023). Trata-se de uma forma de capital simbólico que visa aumentar a aceitação pública por meio de ações simbólicas, como campanhas publicitárias, patrocínios e comunicados institucionais, ainda que contraditórias com a conduta real da organização (Banet-Weiser, 2012). Essa lógica se aproxima de outras estratégias como o greenwashing (Feghali et al., 2025).

Serafim (2022) define Goodwashing como o que ocorre quando a empresa escolhe apenas os impactos mais favoráveis para reportar em seus relatórios de sustentabilidade, levando a uma falsa percepção da realidade por parte dos investidores e público em geral.

2.8 – Percepção e Impactos no Consumidor

O comportamento dos consumidores tem se tornado cada vez mais sensível a pautas sociais e ambientais, refletindo uma tendência global de consumo consciente (Cone Communications, 2017). Empresas que comunicam compromissos com a sustentabilidade ou justiça social conseguem atrair consumidores identificados com essas causas (Zioło et al., 2024). No entanto, quando essas comunicações não se sustentam na prática, há uma crescente desconfiança, com risco de boicotes e perda de valor de marca (Delmas & Burbano, 2011). A influência da percepção ética nas decisões de consumo, portanto, não é apenas simbólica: impacta diretamente reputação, lucratividade e até mesmo na sobrevivência da companhia.

A percepção de sustentabilidade é mediada por fatores como transparência, coerência entre discurso e prática e histórico organizacional (Lyon & Montgomery, 2015). Mesmo que uma empresa adote práticas ambientalmente responsáveis, se sua comunicação for falha ou ambígua, o público pode não reconhecer seu esforço (Du, Bhattacharya & Sen, 2010). A literatura também destaca que percepções são moldadas mais por narrativas e símbolos do que por dados técnicos, o que explica o sucesso inicial de estratégias de greenwashing ou goodwashing (Marquis & Toffel, 2016). Em contrapartida, organizações que praticam a sustentabilidade de forma autêntica tendem a construir relações de confiança mais duradouras com seus stakeholders (Feghali et al., 2025).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os principais objetivos deste trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa básica, conforme as diretrizes de Gil (2010), Merriam (1998) e Godoy (2006). Esse tipo de pesquisa visa compreender os significados construídos por atores sociais a partir de suas experiências e contextos, oferecendo flexibilidade ao pesquisador para interpretar fenômenos complexos e pouco explorados.

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu em duas etapas principais: (i) Aprofundamento da literatura sobre responsabilidade social corporativa, greenwashing, sustentabilidade e comunicação organizacional, com o intuito de mapear lacunas teóricas; (ii) Formulação e delimitação do conceito de choosewashing, a partir da análise dos achados teóricos, propondo categorias analíticas que permitam a identificação e diferenciação dessa prática em relação a outras formas de distorção da sustentabilidade corporativa. Essa estratégia metodológica visa não apenas descrever o fenômeno, mas também contribuir para o avanço conceitual no campo da ética empresarial.

Inicialmente, a proposta metodológica previa a realização de uma revisão bibliométrica da literatura sobre práticas enganosas relacionadas à sustentabilidade. Contudo, logo nas etapas iniciais da pesquisa, foram identificados dois estudos recentes Zioło et al. (2024) e Feghali et al. (2025) que apresentavam análises aprofundadas e atuais sobre greenwashing. A partir desses trabalhos, foi possível identificar lacunas teóricas relevantes, particularmente no que se refere à ausência de discussões sobre seletividade na abordagem dos pilares do triple bottom line. Foi nesse momento que emergiu o conceito de choosewashing, derivando do inglês *to choose* (escolher) uma vez que as teorias até então consolidadas tratavam exclusivamente de práticas enganosas relacionadas ao aspecto ambiental e à comunicação, sem contemplar o recorte seletivo ou o confronto direto com a sustentabilidade integrada.

Com base nessa constatação, delineou-se uma estratégia de busca orientada para a construção teórica que fundamentasse e justificasse o novo conceito. A pesquisa foi conduzida em bases acadêmicas reconhecidas, Web of Science, SciELO, Google Scholar e Minha Biblioteca Online, além de consultas a livros físicos disponíveis na Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP. Complementarmente, foram exploradas pesquisas livres na internet que, de forma indireta, direcionaram para referências relevantes. Esse processo foi comparável à montagem de um quebra-cabeça, no qual cada peça correspondia a um elemento conceitual necessário para compreender a lógica e os desdobramentos do choosewashing ao final do artigo.

A fundamentação teórica obtida permitiu estruturar o conceito em duas categorias analíticas principais. A primeira diz respeito à estratégia de choosewashing unicamente focada em um pilar da sustentabilidade, observada em contextos nos quais consumidores de determinado mercado ou segmento apresentam necessidades específicas, levando empresas a direcionar esforços exclusivamente para aquele aspecto. A segunda refere-se à compreensão simbólica, que se manifesta como mecanismo de compensação: sempre que aspectos negativos relacionados a um dos pilares são identificados, a organização reage enfatizando de forma exacerbada os demais pilares, criando uma percepção positiva compensatória junto aos stakeholders.

Por fim, a escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pelo caráter exploratório e conceitual da pesquisa, permitindo interpretar fenômenos organizacionais a partir de significados e interações identificados na literatura. Embora essa abordagem tenha possibilitado a formulação inicial do conceito de choosewashing, reconhece-se que estudos futuros poderão aplicar métodos quantitativos ou estudos de caso aprofundados, de modo a verificar a aplicabilidade do quadro analítico proposto em diferentes setores e contextos organizacionais.

4 CHOOSEWASHING

4.1 – Uma Nova Proposta Conceitual: Choosewashing

Embora a literatura identifique e classifique diversas práticas sustentáveis, ainda há uma lacuna na análise crítica sobre a motivação real por trás dessas ações, sobretudo no que diz respeito ao equilíbrio entre impacto financeiro e compromisso socioambiental. Diante do aumento no número de empresas que divulgam práticas sustentáveis, torna-se urgente aprofundar a compreensão sobre como identificar e diferenciar iniciativas autênticas de estratégias enganosas, a fim de preservar a credibilidade da sustentabilidade corporativa e orientar consumidores, reguladores e investidores de maneira ética e transparente.

Nos últimos anos, a literatura sobre greenwashing tem se expandido, destacando-se revisões como a de Feghali et al. (2025), que exploram as bases conceituais, táticas e

regulatórias do fenômeno. Ziolo et al. (2024), por sua vez, realizaram uma revisão de revisões, reunindo diferentes abordagens teóricas e metodológicas, embora sem aprofundar um recorte temático específico. Apesar da abrangência desses estudos, nota-se uma lacuna quanto à análise da sustentabilidade parcial, isto é, situações em que empresas enfatizam apenas um dos pilares do Triple Bottom Line (ambiental, social ou econômico) como forma de obter legitimidade e vantagem reputacional. É a partir dessa lacuna que se propõe o conceito de choosewashing, entendido como uma forma de greenwashing fundamentada na escolha estratégica de apenas um aspecto da sustentabilidade para construir um discurso legitimador perante o mercado e a sociedade.

O choosewashing emerge como um desdobramento do greenwashing, porém com uma especificidade importante: trata-se da ênfase seletiva e estratégica em apenas um dos pilares da sustentabilidade. Feghali et al. (2025) apontam que o discurso corporativo muitas vezes opera por meio de escolhas narrativas, ocultando dimensões menos favoráveis da atuação organizacional. Esse comportamento tende a reforçar desigualdades estruturais e enfraquecer a confiança dos stakeholders. Assim, o choosewashing pode ser compreendido como uma prática retórica que valoriza um aspecto da sustentabilidade enquanto negligência ou silencia os demais.

O conceito pode ainda ser aprofundado por meio de categorias analíticas que diferenciem os tipos de seletividade. O choosewashing pode ocorrer por:

- (i) Ênfase estratégica em pilar único: exaltação contínua e exclusiva de um pilar (exemplo: social), sem menção significativa aos demais (ambiental e econômico);
- (ii) Compensação simbólica: uso de ações pontuais para compensar impactos negativos estruturais, como doações sociais frente a práticas trabalhistas precárias ou degradação do meio ambiente.

Essa tipologia contribui para operacionalizar o conceito e fornece uma base sólida para o desenvolvimento de instrumentos analíticos. Enquanto o greenwashing envolve a divulgação enganosa de práticas ambientais, e o goodwashing refere-se à comunicação seletiva apenas dos aspectos convenientes à imagem da empresa, o choosewashing evidencia a escolha estratégica de priorizar apenas um dos pilares da sustentabilidade — ambiental, social ou econômico — em detrimento dos demais. Essa prática contrasta diretamente com o conceito original de sustentabilidade proposto por Elkington (1994), que fundamenta o modelo do Triple Bottom Line, no qual a verdadeira sustentabilidade só pode ser alcançada pelo equilíbrio integrado entre os três pilares: planeta, pessoas e lucro.

4.2 – Estratégias de Seletividade na Sustentabilidade Corporativa

Para compreender melhor onde se insere o novo conceito de choosewashing dentro da complexidade das práticas enganosas associadas à sustentabilidade empresarial, é necessário diferenciar os principais fenômenos que operam por meio da seletividade estratégica. Embora o greenwashing seja o mais amplamente discutido, outras variantes revelam formas mais sutis de distorção, que dificultam a avaliação crítica por parte de stakeholders.

Nesse contexto, o choosewashing se distingue por sua ênfase na escolha estratégica de apenas um ou poucos aspectos da sustentabilidade, seja como foco principal de comunicação, seja como mecanismo compensatório frente a falhas ou críticas em outros domínios. Tal abordagem não apenas fragmenta a percepção do desempenho organizacional, mas também reforça a assimetria de informação entre empresas e sociedade. O Quadro 1, a seguir, sintetiza e compara as principais práticas discutidas neste artigo, evidenciando suas características centrais, e possíveis impactos na credibilidade das organizações.

Quadro 1 – Comparativo entre Green, Good e Choosewashing

Parâmetro	Greenwashing	Goodwashing	Choosewashing
Foco da Manipulação	Ambiental	Comunicação focada apenas em impactos sociais ou ambientais mais favoráveis	Pilar único do Triple Bottom Line (econômico, social ou ambiental)
Tipo de Seletividade	Discurso ambiental exagerado ou enganoso	Divulgação seletiva dos aspectos mais convenientes da atuação corporativa	Ênfase estratégica em um único pilar com silenciamento dos demais
Objetivo Principal	Construir imagem ambiental positiva	Maximizar reputação por meio da comunicação	Criar aparência de sustentabilidade integral, ocultando desequilíbrios

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 –Choosewashing: Um Caso Real

Um exemplo emblemático de choosewashing pode ser observado no setor bancário, como no caso do HSBC. O banco passou a divulgar fortemente suas ações de apoio à educação financeira em comunidades vulneráveis, destacando investimentos sociais em programas educativos e treinamentos gratuitos. Essa ênfase no pilar social lhe conferiu visibilidade em rankings de responsabilidade corporativa e atraiu investidores interessados em impacto social. No entanto, a mesma instituição foi criticada por continuar financiando projetos de grande impacto ambiental negativo, incluindo empreendimentos de mineração e combustíveis fósseis em regiões ecologicamente sensíveis (Raval, 2021). Essa seletividade estratégica — com foco exclusivo no social — caracteriza o choosewashing, pois não se trata de uma falsificação ambiental (greenwashing), tampouco de uma manipulação simbólica ampla (goodwashing), mas de uma ênfase calculada em apenas um pilar da sustentabilidade, visando o posicionamento de sua imagem perante o grande público, ocultando os demais pilares.

5 CONCLUSÃO

O artigo apresentou uma proposta metodológica para investigar o fenômeno do choosewashing a partir da análise qualitativa. Ao articular os referenciais do Triple Bottom Line, da teoria relacional e da crítica ao greenwashing, foi possível construir um arcabouço teórico capaz de dar conta da complexidade da seletividade estratégica nas práticas de sustentabilidade corporativa.

Conclui-se que o choosewashing representa uma forma sofisticada de manipulação discursiva que ameaça a credibilidade da sustentabilidade empresarial. Seu reconhecimento e análise crítica são fundamentais para o aprimoramento dos mecanismos de avaliação ESG e para o fortalecimento de uma cultura organizacional verdadeiramente comprometida com a justiça social, ambiental e econômica.

Sugere-se que pesquisas futuras aprofundem o conceito de choosewashing em diferentes setores da economia e em contextos comparativos internacionais, incluindo análises longitudinais, abordagens interdisciplinares e integração com métodos quantitativos de análise documental, além de comparações com outros métodos de distorção da realidade sustentável não citados neste artigo.

6 REFERÊNCIAS

- Andreoli, T. P., Crespo, A. H., & Minciotti, A. F. (2022). Greenwashing: Um estudo sobre a percepção do consumidor e o impacto da propaganda enganosa ambiental. *Brazilian Business Review*, 19(5), 490–508. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.5.3.en>
- Banet-Weiser, S. (2012). *Authentic™: The politics of ambivalence in a brand culture*. NYU Press.
- Braga Junior, S., Martínez, M. P., Correa, C. M., Moura-Leite, R. C., & da Silva, D. (2023). Greenwashing effect, attitudes, and beliefs in green consumption.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Córdoba de Torresi, S. I., Pardini, V. L., & Ferreira, V. F. (2009). O que é sustentabilidade? *Química Nova*, 32(1), 219–224. <https://www.scielo.br/j/qn/a/VkxbRDxfJvvpwRjZfCTsJYC/>
- Cone Communications. (2017). *Cone Communications CSR Study*.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Feghali, K., Najem, R., & Metcalfe, B. D. (2025). Greenwashing in the era of sustainability: A systematic literature review.
- Feghali, M., Pereira, E. G., & Costa, E. (2025). ESG performático e os limites do discurso: O fenômeno do choosewashing. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). Atlas.

Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In C. K. Godoi, R. B. Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (2ª ed.). Saraiva.

Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

Graziani, T. (2023). Goodwashing: O novo rosto da hipocrisia corporativa? *Cadernos EBAPE*.

Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. ESG: Research progress and future prospects.

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249.

Marquis, C., & Toffel, M. W. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483–504.

McKinsey & Company. (2024). Os consumidores se preocupam com a sustentabilidade e a respaldam com o bolso. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/os-consumidores-se-preocupam-com-a-sustentabilidade-e-a-respaldam-com-o-bolso/pt>

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass.

ONU. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Raval, A. (2021, February 25). *HSBC accused of greenwashing over financing of fossil fuel projects*. Financial Times. <https://www.ft.com/content/830b7f0c-bb0a-4ec6-bef5-94bff93099c9>

Ray, A., & Mondal, S. Study of collaborative PRM business model for sustainability. *Benchmarking: An International Journal*.

Serafim, G. (2022). *Purpose + profit: How business can lift up the world*. HarperBusiness.

Strandhagen, J. O., Vallandingham, L. R., Fragapane, G., Strandhagen, J. W., Stangeland, A. B. H., & Sharma, N. (2017). Logística 4.0 e modelos de negócio sustentáveis emergentes. *Advanced Manufacturing*, 5, 359–369. <https://doi.org/10.1007/s40436-017-0198-1>

Zhang, Y., Zhang, Y., & Zhou, M. (2022). To be or not to be green? The double-edged sword of pro-environmental pressure in the workplace. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05185-3>

Zioło, M., Bąk, I., & Spoz, A. (2024). Literature review of greenwashing research: State of the art. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Zioło, M., Filipiak, B. Z., Bąk, I., & Cheba, K. (2019). How to design more sustainable financial systems: The roles of environmental, social, and governance factors in the decision-making process. *Sustainability*, 11, 5604.

Zioło, M., Filipiak, B. Z., & Niedziółka, P. (2024). ESG risk, market response, and greenwashing: A review. *Sustainability*, 16(1), 139.