

# Corporate Social Responsibility As A Way To Build A Positive Image Through Discourse: A Case Study Of Odebrecht S.A.

Marta Cardoso De Andrade

---

## Resumo

*Este estudo analisa como o discurso da Responsabilidade Social Empresarial é utilizado para construção de uma imagem favorável por parte da Odebrecht S.A., especialmente após sua implicação na Operação Lava Jato. Como esta Responsabilidade é divulgada, principalmente, dos Relatórios Anuais, foram selecionados três empresas em questão, a saber: o de 2015, 2016 e 2020. O objetivo foi comparar possíveis mudanças discursivas antes, durante e após a repercussão da citada Operação. Utilizou-se a Análise do Discurso de linha francesa como referencial teórico e metodológico, considerando que os sentidos produzidos nos textos são determinados por contextos sócio-históricos. Os resultados indicam que os Relatórios funcionam como instrumentos de legitimação institucional, buscando reforçar a imagem de responsabilidade social e transparência da organização. Observou-se um esforço da empresa em reconfigurar seu discurso ao longo do período analisado, especialmente no pós-2015, visando recuperar credibilidade e manter sua reputação positiva perante stakeholders.*

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social Empresarial, Imagem Discursiva, Relatórios Anuais, Operação Lava Jato, Odebrecht S.A.

Date of Submission: 04-11-2025

Date of Acceptance: 14-11-2025

---

## I. Considerações Iniciais

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode ser definida pela relação existente entre a ética e a transparência de uma empresa com todos os seus públicos de interesse com os quais ela se relaciona, como também pelo estabelecimento de metas empresariais e cumprimento de normas que estejam de acordo com o preconizado para o desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, a organização, quando elabora uma política de gestão voltada para a RSE, termina por ganhar tanto interna quanto externamente, pois constrói uma boa imagem de si mesma frente aos seus públicos estratégicos, resultando, conseqüentemente, em retornos de cunho econômico, social e institucional.

Assim, para divulgar as informações acerca da RSE e verbalizar os discursos circulantes acerca dessa pelas/nas empresas, estas produzem comunicações dirigidas escritas (CDE) para seus *stakeholders*. Entre essas, estão as CDE que agregam um número extenso de assuntos acerca da organização, como é o caso dos Relatórios Corporativos, uma vez que cobrem períodos extenso, tendo periodicidade anual.

Há também de se salientar que empresas listadas na Bolsa de Valores são obrigadas a publicarem seus resultados de RSE anualmente nesses Relatórios, seguindo regras imposta por organizações internacionais, como é o caso da *Global Reporting Initiative* (GRI), e a Odebrecht S.A. é uma dessas.

Essa corporação foi selecionada para este estudo dada a sua importância no cenário brasileiro/mundial, bem como ter sido alvo, em 2015, da Operação Lava Jato (OLJ), a qual é um conjunto de investigações, ainda em andamento, empreendido pela Polícia Federal, que visa apurar esquemas de lavagem de dinheiro que movimentam bilhões de reais em propinas e em desvio de verbas para a corrupção.

Diante do exposto, este artigo objetiva identificar como o discurso da Responsabilidade Social Empresarial é construído visando se obter uma imagem favorável da organização. Para tanto, foi escolhido um instrumento da CDE, o qual, por essência, como já mencionado é considerado o texto explicitador da RSE, na atualidade, que é o Relatório Anual (RA). Neste estudo, selecionou-se três RA de anos díspares da Odebrecht S.A., a saber: 2015, documento referente ao ano anterior ao que a OLJ imputou culpa a essa empresa; 2016, relatório selecionado para se observar se houve mudança na construção discursiva; e 2020, RA de cinco anos depois pós a referida Operação, quando a corporação tenta recuperar a sua imagem (percepção que os públicos estratégicos e a sociedade possuem de uma determinada organização) e manter positiva a sua reputação (acúmulo das imagens corporativas ao longo do tempo). Empreendeu-se um estudo de caso com a corporação em questão e um comparativo entre o exposto nos documentos em questão, sendo usado como aporte teórico o da RSE e o da Análise do Discurso (AD) de linha francesa, bem como do preconizado para a elaboração da CDE escolhida, sendo igualmente a AD a metodologia adotada para a feitura deste trabalho.

Ainda há de se destacar, neste trabalho, que o discurso é entendido como produção de sentidos oriundos e situados em contextos sociais e históricos determinados, os quais são vivenciados pelas empresas.

## **II. Responsabilidade Social Empresarial**

A primeira definição de Responsabilidade Social Empresarial vem de Portugal. Costa a conceitua como “(...) uma atitude relacionada com o cumprimento de um conjunto de deveres e obrigações das pessoas, singulares ou coletivas, para com a sociedade em geral” (2015, p. 13). Entretanto, o Instituto Ethos defende que “RSE está além do que a empresa deve fazer por obrigação legal. Cumprir a lei não faz uma empresa ser socialmente responsável” (2007, p. 6).

Ainda na visão desse Instituto, a RSE

(...) é **definida pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos** (stakeholders) (sic) **no curto e no longo prazo**. Os públicos de relacionamento da empresa envolvem inúmeras organizações de interesse civil/social/ambiental, além daqueles que usualmente reconhecidos pelos gestores (...) (Instituto Ethos, 2007, p. 5).

Segundo Nichols e Wood (2011), seria um conceito que impulsionaria as empresas a olharem além dos seus próprios interesses e contribuir/investir com algo para a sociedade na qual está inserida. Por mais que convoque o caráter altruísta da organização, com vistas a interesses maiores, sabe-se que esses investimentos se justificam ou pelos fins mercadológico ou de relações públicas: mesmo que a curto prazo de tempo, o investido represente custos para a companhia; os lucros viriam a longo prazo, devido à melhora da imagem/reputação da corporação perante a sociedade beneficiada.

Dessa forma, na visão de Melo Neto e Froes (2001), a organização capaz de estruturar uma política de gestão com vistas à RSE, ganha tanto internamente, quanto externamente, uma vez que proporciona uma boa imagem dela frente aos seus *stakeholders*, o que, geralmente, conduz a um bom retorno econômico, social e institucional.

Grajew (2000) igualmente ressalta que a estratégia de adotar esse tipo de política pode trazer inúmeros benefícios para a corporação, a saber: valorização da imagem/reputação, como já explicitado, e da marca institucional; maior lealdade de todos os seus públicos, entre esses os investidores; maior capacidade de recrutar e de manter talentos; flexibilidade e capacidade de adaptação e inovação; além da sobrevivência da empresa a longo prazo. Diante disso, as empresas terminam por aderirem ao discurso da RSE.

A demanda dos *stakeholders* por RSE, bem como a transformação da mentalidade empresarial (às vezes por exigências inclusive de cunho jurídico) vêm exigindo inúmeras modificações na forma de gerir as corporações (De Luca, 1998). Fornecer informações reais à sociedade e aos públicos sobre a forma de utilização dos recursos naturais, humanos, financeiros, entre outros, são atitudes importantes e que geram uma real credibilidade à organização.

Ainda nas palavras do Instituto Ethos,

RSE abrange temas que vão desde códigos de ética, práticas de boa governança corporativa, compromissos públicos assumidos pela empresa, gestão e prevenção de risco, até mecanismos anticorrupção, diversidade, apoio às mulheres e aos não-brancos, bem como a extensão desses compromissos por toda a cadeia produtiva envolvida na relação com os fornecedores. (2007, p. 6)

Assim, o que se observa é que de posse do que vem a ser a RSE, a sociedade começou a pressionar as empresas para que essas adotem posturas aderentes ao preconizado por essa Responsabilidade, bem como algumas por estarem listadas na bolsa de valores têm a obrigação de documentar as suas ações neste tocante em Relatórios que são normatizados pela GRI, como já mencionado.

## **III. Análise Do Discurso**

Inicialmente, urge entender o que vem a ser o “discurso”, para efeitos deste trabalho, utiliza-se o conceito advindo da Análise do Discurso de linha francesa. Dessa forma, Para Orlandi, esse termo pode ser conceituado como sendo “(...) efeitos de sentido entre locutores” (2002, p. 21). Assim, atualmente, na sociedade, os discursos existentes constituem objetos significativos de sentidos para os envolvidos no ato comunicativo, ou seja, sentidos estabelecidos entre os ditos polos do ato de comunicação, os quais foram pensados por Aristóteles ([V a.C.] 1998), a saber: o *ethos*, quem fala (ou escreve) o texto que concretiza o discurso e o *pathos*, aquele que ouve (ou lê) essa mesma produção textual. Ambos são considerados elementos retóricos e, com o *logos*, o qual, de forma bem geral, seria o próprio discurso/texto. Na visão de Maingueneau, “(...) a noção de *ethos* (sic) permite refletir sobre o processo mais geral da *adesão* dos sujeitos a uma certa posição discursiva” (2005, p. 69) e

(...) é interessante por causa do laço crucial que ela mantém com reflexividade enunciativa, mas também porque permite articular corpo e discurso em uma dimensão diferente da oposição empírica entre o oral e escrito. A instância subjetiva que se manifesta por meio do discurso não pode ser concebida como um

estatuto, mas como uma “voz” associada a um “corpo enunciante” historicamente especificado (...) qualquer texto escrito, mesmo se ele o nega, tem uma “vocalidade” específica (e não, bem entendido, ao corpo do locutor extra-discursivo (sic), a um “fiador” que, por meio de seu “tom”, atesta o que é dito (o termo “tom” tem vantagem de valer tanto para o escrito quanto para o oral) (Maingueneau, 2006, p. 61).

Dessa maneira, o *ethos* da organização poderia ser corporificado a partir dessa vocalidade e voz àquela associado, igualmente ao tom adotado para, inclusive, se adequar ao seu *pathos*.

Também cabe se falar em “cena” enunciativa, que os analistas do discurso, inspirados nas correntes pragmáticas, recorrem à metáfora teatral estoica, segundo a qual a sociedade seria um vasto teatro onde um papel seria atribuído a cada um dos indivíduos em cada situação vivenciada (Maingueneau, 1997). Pode-se, dessa forma, dizer que a língua comporta todo um arsenal de relações inter-humanas, isto é, toda uma coleção de papéis os quais o locutor pode escolher para si próprio dependendo da cena em que esteja inserida, apresentando-se a partir desses como enunciator(es), e impor ao destinatário. Assim, “Utiliza-se, mais particularmente, a noção de ‘cena’ para a representação que um discurso faz de sua própria situação de enunciação” (Maingueneau y Charaudeau, 2004, p. 95).

Para efeitos desse trabalho, os conceitos de AD que fizeram parte da análise foram os seguintes: os três elementos retóricos, com destaque para o *ethos*; tom adotado pelo enunciator; cena e papéis enunciativos. Isso deve ficar claro, pois a AD é tanto teoria quanto metodologia de investigação escolhida para a feitura deste estudo, entretanto, para que esta se estabeleça ancora-se nos conceitos daquela. Nas palavras de Fernandes (2008, p. 60) “(...) tendo em vista que, neste campo disciplinar, teoria e metodologia são indissociáveis, ou seja, só é possível se falar em metodologia envolvendo elementos teóricos, a partir de alguns conceitos próprios à Análise do Discurso”. Assim, se pode dizer que em a AD é uma área do conhecimento complexa e completa, passando e alcançando de forma imbricada teoria e metodologia.

#### IV. Relatórios Anuais

Existe, atualmente, a necessidade de se comunicar a públicos de interesse das empresas sobre a tomada de decisões e ações organizacionais, como também de se “(...) criar instrumentos de acompanhamento e controle do desempenho social e ambiental” (Félix, 2009, p. 26). Uma ferramenta da comunicação dirigida escrita (CDE) que respondeu a essas funções e teve uso amplo pelos gestores empresariais é a denominado de Balanço Social.

Os principais objetivos da publicação do Balanço Social referem-se à transparência das ações, à possibilidade de acompanhamento, diálogo e participação dos atores e da sociedade com a empresa e ao acompanhamento dos resultados e desafios na gestão empresarial com base na responsabilidade social. Outro ponto bastante positivo é ampliar a discussão para outras empresas, sejam elas do setor ou não, comparando possibilidades e trocando experiências. (Félix, 2009, p. 26).

Na visão de Chiozzotto (2010), “O **Balanço Social** já foi ultrapassado e substituído pelo **Relatório de Sustentabilidade** que além de ações sociais, relata o **desempenho social, econômico e ambiental** das empresas”. Algumas empresas brasileiras optam por denominar este documento de Relatório Anual (RA), como é o caso da empresa objeto de estudo deste artigo e, segundo Duarte, essa CDE é

Resultado de um conjunto de dados e de indicadores dos investimentos, além das iniciativas de cunho social direcionadas aos diversos públicos com os quais a empresa interage, esses relatórios cumprem a função de conferir transparência e dar visibilidade desses feitos, levando informações não apenas aos acionistas das companhias (*shareholders*, no jargão do mercado), mas também a um número maior de públicos estratégicos (*stakeholders*) (...). (2008, p. 85)

Chiozzotto (2010) ainda afirma que a normatização imposta pela GRI é, na atualidade, o modelo de RS mais usado no mundo, sendo adotado por milhares de organizações espalhadas pelo planeta. De acordo com Ramos,

A metodologia GRI aponta, de forma extremamente pormenorizada, a estrutura do relatório e as diretrizes básicas para a elaboração dos documentos. A estrutura visa servir como um modelo geral, aplicável a organização de qualquer porte, setor ou localidade e prevê uma estreita relação como os *stakeholders*, incluindo o conteúdo geral e os específicos, organizados por setores. (...)

Já as diretrizes para elaboração dizem respeito a princípios para a definição do conteúdo do relatório e a garantia da qualidade das informações relatadas, considerando também orientações sobre temas técnicos específicos, indicadores de desempenho e outros itens de divulgação. (2009, pp. 170-171)

Pode-se perceber que este tipo Relatório se constitui de uma ferramenta de gestão e, principalmente, de comunicação que visa informar aos *stakeholders* e, principalmente, aos *shareholders*, de forma mais transparente possível, as informações contábeis, econômicas, ambientais e sociais do desempenho organizacional.

Dahlstrom destaca que “Estas informações permitem que os *stakeholders* (...) de todos os tipos tomem decisões sobre seus relacionamentos e compromissos com a empresa” (2011, p. 345), uma vez que se percebe

que a capacidade desses públicos estratégicos de empreender as suas avaliações sobre uma determinada organização depende da visualização das operações realizadas, interna e externamente, por aquela.

## **V. Odebrecht S.A.**

A Odebrecht S.A., objeto de estudo de trabalho, é uma organização de atuação global, de origem brasileira, que verbalizava, em 2015, ter “(...) compromisso permanente com a satisfação de clientes, a geração de valor para os acionistas, o desenvolvimento das comunidades em que está inserida e a realização de seus integrantes” (Odebrecht, 2015b).

A Odebrecht foi responsável por obras de relevância na Bahia e teve o destaque pela inovação construtiva, planejamento e produtividade na execução dessas construções. Em 1958, o Teatro Castro Alves foi construído pela corporação em apenas onze meses e isso demonstra a eficiência e eficácia dessa organização feita de construções monumentais (Odebrecht, 2020a).

Os primeiros anos de atuação da Construtora no mercado baiano mostraram transformações substanciais nas relações de trabalho da época e na forma de gerir. Há mais de 70 anos, quando quase nada se falava sobre participação nos lucros, os colaboradores da Construtora Norberto Odebrecht já eram sócios do então líder da empresa, possuíam produtividade estimulada por meio de recompensa financeira e repartiam os resultados alcançados em cada obra entregue. Esta e outras práticas foram sistematizadas por Norberto Odebrecht na década de 1970 no compêndio *Tecnologia Empresarial Odebrecht* (Odebrecht, 2015b).

A *Tecnologia Empresarial Odebrecht* (TEO), considerada como sendo a filosofia empresarial da corporação, é a base da cultura organizacional da companhia. De acordo com o *site* da referida empresa, a TEO é descrita como “(...) um conjunto de princípios, conceitos e critérios, com foco na educação e no trabalho, que provê os fundamentos éticos, morais e conceituais para a atuação dos integrantes do Grupo” (Odebrecht, 2020c).

A Tecnologia Empresarial Odebrecht é o instrumento que os Acionistas colocam à disposição do Empresário para que este possa coordenar o trabalho dos Seres Humanos que dominem as tecnologias específicas indispensáveis à Satisfação do Cliente, integrá-los em Equipes sinérgicas e contributivas e levá-los a produzir riquezas morais e materiais sempre melhores e maiores, à disposição do Cliente e da Comunidade. (Odebrecht, 2020c)

Na atualidade, a Odebrecht (2020b), em seus mais de 75 anos, tem 35 mil integrantes envolvendo 20 nacionalidades; estando presente, com operações, em 14 países e exporta para 100. Sua Fundação possui da atuação social e do amplo conjunto de programas socioambientais e culturais nas comunidades em que está presente (Odebrecht, 2015b). dessa forma, pode-se observar a extensão de atuação dessa corporação.

## **VI. Operação Lava Jato**

A Operação Lava Jato (OLJ) é considerada pelo Ministério Público Federal (MPF) como a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro conduzida no Brasil até hoje.

Iniciada em março de 2014, perante a Justiça Federal em Curitiba, a investigação já apresentou resultados eficientes, com a prisão e a responsabilização de pessoas de grande expressividade política e econômica, e recuperação de valores recordes para os cofres públicos. O caso se expandiu e, hoje, além de desvios apurados em contratos com a Petrobras, avança em diversas frentes tanto em outros órgãos federais, quanto em contratos irregulares celebrados com governos estaduais. (MPF, s. f.)

De acordo com a Folha de S. Paulo (s. f.), o esquema funcionava da seguinte forma: diretores e funcionários da Petrobras cobravam propina de empreiteiras e outros fornecedores para facilitar seus negócios com a estatal. Além das propinas, os contratos eram superfaturados, justamente para permitir o desvio de dinheiro dos cofres da estatal para os beneficiários do esquema. Uma parte desse dinheiro recebido pelos fornecedores da Petrobras foi desviada para lobistas, doleiros e outros operadores que ficaram encarregados de repassá-lo a políticos e funcionários públicos. Também beneficiava os partidos políticos, uma vez que eram os responsáveis pela indicação dos diretores da Petrobras que colaboravam com o processo criminoso na estatal.

A Odebrecht

(...) é o maior entre as integrantes do cartel acusado de corrupção na Petrobrás (sic). Em 2014, possuía operação em 24 estados da federação e em mais de 70 países, tendo uma intrincada e complexa movimentação de recursos financeiros. Entre 2004 e 2014 movimentou R\$ 35 bilhões em contratos diretos e em parcerias com a Petrobrás (sic). Em contratos diretos de suas unidades (sem contar consórcios e sociedades que ela integra) são R\$ 17 bilhões em contratos com a estatal. Ao Grupo Odebrecht é estimado o pagamento de R\$ 1 bilhão em propinas, entre 2004 e 2014. O prejuízo provocado por sobrepreço nesses negócios pode chegar a R\$ 7 bilhões, estima perícia contábil da Polícia Federal. (Estadão, s. f.)

No balanço de 2014, segundo a Petrobras (2015), que foi publicado com atraso em abril de 2015, a Petrobras estimou as perdas provocadas pela corrupção em R\$6,1 bilhões. Para essa estimativa, a estatal

examinou todos os contratos com as empresas sob investigação e aplicou sobre o seu valor o percentual de 3% indicado por Paulo Roberto Costa como a propina cobrada pela área de *Abastecimento*, na qual era diretor.

Alguns acordos de delação premiada foram estabelecidos e deram um grande impulso às investigações. Os delatores se comprometem a explicar tudo o que sabiam sobre os crimes de que participaram, além de fornecerem provas e devolver recursos obtidos ilegalmente. Um desses foi o de Marcelo Odebrecht, então diretor-presidente da Construtora na época da realização do esquema em questão.

Na delação de Marcelo Odebrecht, considerada a maior da OLJ, o esquema envolvendo a empresa que presidia foi esclarecido. De acordo com o apurado pelo Estadão (s. f.), havia um setor na Odebrecht denominado de *Operações Estruturadas*, mais que, em realidade, era o “departamento da propina” nome dado pelos investigadores da OLJ. Ainda segundo o mesmo jornal, esse setor esteve em funcionamento

(...) como órgão para pagamento de propinas e caixa-2 no grupo desde 2006 e foi dissolvido em julho de 2015, um mês após Marcelo Odebrecht e executivos do grupo (sic) serem presos pela Lava Jato. Foi instalado dentro da estrutura empresarial para controle, organização e operacionalização de pagamento ilícitos. Incluía em seus serviços não só a contabilidade e o controle financeiros desses dispêndios, mas também da “dissimulação da origem ilícita” dos pagamentos. (s. f.)

Atualmente, a construtora tenta recuperar-se da imagem de envolvimento com esquemas de corrupção que a OLJ comprovou ser uma realidade e não só percepção. Isso pode ser comprovado com uma simples leitura do *site* da própria Odebrecht.

## VII. Análise Dos Relatórios Anuais Selecionados

Os Relatórios Anuais são documentos que apresentam quatro grandes eixos de assuntos, a saber: a Governança Corporativa (GC) e os indicadores de responsabilidade: econômica, social e ambiental. Assim a Responsabilidade Social Empresarial seria expressa a partir da explicitação desses. A Odebrecht como toda S.A. é obrigada a publicitar esses assuntos, seguindo o normatizado pelo GRI, e o faz nos RA publicados, como o nome indica, a cada ano com os dados do ano anterior. Mesmo que não siga completamente essa mesma disposição e utilize uma nomenclatura diferente, as informações estarão no documento publicados pela organização em questão.

Cabe dizer que esses RA se destinam a um principal *pathos*: os *shareholders*, mas acabam atingindo outros *stakeholders*, formando imagem ou até imagens da corporação.

Neste trabalho, como já mencionado, foram analisados os RA da Odebrecht de 2015 (ano anterior à OLJ deflagrada nesta corporação); o de 2016 (referente ao ano da OLJ) e o de 2020 (último disponível até a feitura deste artigo e por já ter se dado um espaço temporal para se ter uma análise do que se alterou). Cada um desses situado, como se pode notar, numa cena enunciativa diferente entre si.

Os Relatórios Anuais selecionados iniciam-se com as mensagens que expressam/concretizam o *ethos* do presidente do Conselho de Administração (CA) e, na sequência, a do Diretor Presidente, papéis que são bem demarcados nas corporações. Pegando-se o destaque das segundas, no RA de 2015, tem-se a “fala” de Marcelo Bahia Odebrecht, que afirma:

Temos aumentado o diálogo com Integrantes e suas famílias, Clientes, Parceiros, Investidores e com diversos atores sociais, de modo a fortalecer a confiança mútua e a união comum, tornar ainda mais transparentes as nossas estratégias e contribuir para que sejam sanadas as incertezas do momento. A Organização Odebrecht se mantém em coerência com o legado ético de seu fundador, confiante em seu propósito de servir e de promover o desenvolvimento de pessoas, comunidades e países. (Odebrecht, 2015a, p. 12)

Cabe afirmar que, até então, a OLJ ainda não tinha alcançado, em suas investigações, essa corporação. Enquanto, no RA de 2016, o então diretor-presidente, Newton de Souza, asseverou o seguinte: “Apesar das dificuldades, cumprimos nossos compromissos: a infraestrutura para os Jogos Olímpicos do Rio foi um exemplo disso” (Odebrecht, 2016, p. 14). “As transformações em curso nos permitirão manter a solidez da Odebrecht e construir as bases para um novo ciclo de crescimento” (p. 15). Já no de 2020, Ruy Sampaio, diretor-presidente atuante, salienta que “São os nossos jovens que, em permanente evolução, e com espírito de servir com integridade, inovação, e muita energia, começam a moldar a Odebrecht do futuro” (Odebrecht, 2020d, p. 21) e que “As possibilidades nas nossas áreas de atuação, e fora delas, são ilimitadas, assim como é a capacidade dos nossos jovens para inovar, sempre” (p. 23).

Para o cargo de gestão maior da empresa em questão, o que se observa é que são *ethos* organizacionais completamente diferentes. Marcelo Odebrecht, mesmo como já se atestou, mantinha em sua gestão um “departamento da propina”, mas ainda fala de ética, de relacionamento transparente e de desenvolvimento de públicos estratégico às vésperas de se descobrir todos os esquemas de corrupção em que tanto esse diretor presidente quanto a empresa estavam envolvidos. Newton de Souza vai destacar o *ethos* da corporação em termos de solidez, de entrega do acordado, bem como da construção de uma nova empresa no futuro, uma vez que o diretor presidente anterior já estava preso e a corporação já tinha o seu nome envolto em um “mar de lama”. A organização estava sendo investigada pela OLJ, mas tentava se reinventar, Ruy Sampaio destaca

justamente a juventude como o ator que pode inovar, criando uma Odebrecht que continuará a servir a seus públicos de interesse, bem como destaca a capacidade de atuação diversificada da companhia em questão.

São três ciclos e cada um expressa um *ethos* corporativo completamente diferente do outro. O que comprova que esse elemento retórico expressa o sentido discursivo que se quer imputar a partir da cena enunciativa vivenciada. No primeiro caso, ainda se tinha a toda poderosa e intocável Odebrecht, fundada e gerida pela família com sobrenome igualmente dado à empresa, tendo ainda atuantes nesta Emílio e Marcelo Odebrecht, a RSE parecia estar garantida. No segundo, Souza já tentava recuperar a imagem de outrora, uma vez que a investigação da OLJ estava em curso e havia levado muito da reputação construída ao longo do tempo, cena adversa e se comprovava o total descaso com a SER, sendo essa apenas falatório discursivo. No último, Sampaio já encontra uma cena neutra, já sem a atuação incisiva da OLJ, mas que demanda a dita reinvenção e a renovação do quadro de colaboradores, “injetando sangue novo”, tentando-se comprometer-se em reestabelecer a RSE.

Quanto ao tom, pode-se observar: em 2015, a Odebrecht poderosa e até um pouco arrogante, guardiã da ética e transparência; em 2016, tem-se um tom bem humilde, mas que “lança mão” da solidez que a empresa possui; enquanto, em 2020, o tom é o da reinvenção.

Acerca da estrutura de divisão dos RA, esses se mostram documentos completamente diferentes entre si. O que ratifica que a construção discursiva é empreendida a partir do que a realidade histórica e social impõe, bem a sua concretização textual dá-se a partir do tom do discurso organizacional vigente no momento. Dessa forma, cabe entender como se estruturou cada um desses Relatórios e destacar as peculiaridades individuais dos documentos estudados.

No RA de 2015, foi encontrada a seguinte divisão: *A organização Odebrecht*: aqui, se apresenta, discursivamente, com sua presença gigantesca, confirmando o tom de nenhuma modesta ao se apresentar, o que sempre garante uma segurança aos investidores em dispor seu dinheiro neste Grupo. Fornece uma panorâmica acerca da *holding* e dos negócios, do TEO e do Código de Conduta (documentos que normatizam a postura ética que a empresa deveria ter), bem como explicita sua presença do mundo; *Mensagens* (separadas em dois tópicos a *do Presidente do Conselho de Administração* e a *do Diretor-Presidente*): já comentadas anteriormente; *Indicadores*: esta parte totaliza 26 páginas e está subdividido em: Econômico-Financeiros, Pessoas e Socioambientais e Culturais; *Negócios*: neste tópico, detalha-se o que foi apresentado *en passant* no primeiro. Discursivamente, continua criando o um *ethos* que se pode confiar e fazer investimentos devido a solidez e grandiosidade dos empreendimentos em que a empresa está envolvida; *Investimentos*: apresenta as informações sobre como investe o que ganha e garante rendimentos aos seus investidores também; *Empresas auxiliares*: indica as empresas que não diretamente envolvidas na produção do que o Grupo Odebrecht dispõe no mercado como produtos, mas que ajudam nos negócios da *holding*; *Ação Social*: aponta a atuação da Fundação Odebrecht, entretanto, só foi destinado uma única página para verbalizar essa ação, o que ratifica o descaso com a responsabilidade social da corporação; *Administradores*: são elencados os gestores da organização, demonstrando todo o orgulho que a empresa tem de possuí-los, mas, quando a OLJ começa a investigar a organização, esses nomes não serão mais tanto motivo de orgulho e muitos desses começaram a desejar não ter sua nome constando naquela lista.

No RA de 2016, acontece algo muito interessante: a estrutura utilizada é exatamente a preconizada pela GRI, usando a versão G4, a mais atualizada. Cabe dizer que, até então, mesmo seguindo as determinações da GRI, a Odebrecht empregava uma nomenclatura díspar à preconizada por aquela Instituição. Acredita-se que por estar no meio da crise imputada pela OLJ, a empresa optou por seguir à risca as regras da GRI, inclusive, no último tópico do RA, é explicado as regras seguidas do G4. Dessa maneira, a estrutura encontrada é a seguinte: *Dialogar. Renovar. Evoluir.*: constitui-se da apresentação do documento e da nova postura discursiva da própria Odebrecht frente a crise que estava atravessando; *Resultados de 2015 e iniciativas em 2016*: parte em que se apresenta apenas os números empresariais, discursivamente, bem fácil de entendimento; *Sobre o Relatório*: verbaliza que é o primeiro Relatório da organização que segue totalmente o preconizado pela GRI, como já foi mencionado. Essa postura demonstra, em discurso, a submissão da Odebrecht as regras que lhes são impostas, o que desemboca na criação de um *ethos* submisso e humilde nunca visto antes nesta corporação. Inclusive traz a própria voz da GRI com as suas normatizações para compor o texto desta parte; *Mensagens* (separadas em dois tópicos a *do Presidente do Conselho de Administração* e a *do Diretor-Presidente*): já analisadas anteriormente; *Perfil*: apresentação de dados sobre a Odebrecht, destacando o TEO e a presença organizacional no mundo; *Governança Corporativa (GC)*: neste, são apresentados os princípios éticos, de integridade e de transparência que a organização passou a seguir; *Gestão Social*: demonstra um discurso em consonância com os direitos humanos e expressa compromisso com as pessoas, bem como evidencia a necessidade de engajamento das partes relacionadas visando o diálogo e a comunicação aberta com essas; *Gestão Ambiental*: em harmonia com o preconizado pelo discurso ambiental, estabelece a necessidade de empreender a educação ambiental, como também o uso de consciente de recursos desse tipo e a gestão de resíduos; *Perfil do Negócio*: aqui, foram apresentados todos os negócios da *holding* e o que foi destaque em cada unidade desta, bem díspar do apresentado no RA de 2015, em que a *holding* era o assunto principal. Este tópico só tem 27 páginas; *Índice de*

*conteúdo GRI G4*: como já exposto, obtém-se, neste tópico, a visualização de que o RA seguiu completamente o preconizado pela GRI para a feitura de Relatórios Empresariais, demonstrando, mais uma vez a submissão da Odebrecht às regras imputadas a esta.

Por fim, tem-se o RA 2020, o qual teve até o nome alterado para *Relatório Integrado*, contudo, continua tendo o mesmo objetivo dos anteriores, mas, discursivamente, já demonstra a tentativa de inovar até nas mínimas mudanças, como é o caso da denominação do documento. Assim, se observa igualmente que a Odebrecht abandona a estrutura recomendada pela GRI, a qual foi seguida no RA de 2016, como já destacado, todavia, isso pode ser uma estratégia de demonstrar também a inovação almejada pela corporação.

Empreendidas essas notificações, segue-se para a estrutura encontrada no RA 2020<sup>1</sup>: *Apresentação*: aborda o momento vivido pela corporação, salienta que ainda sentem a crise reputacional desencadeada pela OLJ e mostram os destaques do Relatório em questão. Cabe destacar que quatro anos após a OLJ atingir a organização, essa ainda sente os danos de imagem que a atingiu, algo que chega a alcançar a reputação empresarial, o que, em tese, é muito difícil de recuperar. Um fator, que auxilia a Odebrecht neste processo, é que antes dessa crise a companhia detinha uma reputação extremamente positiva, o que pode ser atestado no *ethos* organizacional exposto no RA 2015; *Mensagens* (separadas em dois tópicos a *do Presidente do Conselho de Administração* e a *do Diretor-Presidente*): já examinadas anteriormente; *A Recuperação*: trata do futuro almejado para o Grupo e a GC existente nesta corporação (tópico imposto pela GRI G4). Falar de GC comprova, em discurso, o compromisso com a RSE; *Inovação, Indústria e Infraestrutura*: este item apresenta o *Desempenho Financeiro* da organização, mas se nota que a primeira palavra é “inovação”, causando o efeito de sentido de que mesmo em algo que não se pode alterar (as finanças) a Odebrecht abandonou as antigas formas de ganhar dinheiro (“departamento de propina”); *Compromisso dos integrantes*: em consonância com o discurso da GC, no quesito de cumprimento de obrigações/normas, é expresso que os colaboradores da Odebrecht as seguirão em conformidade com o prescrito pelo *Código de Conduta* da organização; *O cenário após a crise*: neste tópico, é construído o *ethos* da Odebrecht para um futuro em que se trabalha em nível de *Perspectivas* para a corporação e com foco nas *ações de solidariedade do Grupo Odebrecht*, seria o papel enunciativo a ser adotado pela empresa no futuro, determinando um “novo” comportamento, vinculado com a RSE que a corporação deve ter; por fim, o *Centenário de Norberto Odebrecht*: destaque e homenagem ao fundador do Grupo e o mentor de todo o pensamento ético e de gestão que permeia, discursivamente, a organização, inclusive, é o escritor do TEO e de várias outras publicações norteadoras de como a empresa deveria se portar (*ethos* fornece para esta ao longo do tempo).

Dos RA, o de 2020 é o que possui mais fotos coloridas e, nas primeiras páginas, há frases de efeitos, que impulsiona a corporação para uma nova era. Como efeito de sentido, são indicadores da “nova” fase da empresa: inovadora e jovens, *ethos* construído para o pós-crise descolando-se do *ethos* com ares arrogante do RA 2015 e do humilde do RA 2016.

Também se deve destacar que se presencia tanto no RA 2016 como no de 2020, uma verbalização como as ações de RSE.

## VIII. Considerações Finais

Pensar as organizações a partir do que verbalizam em seus canais de comunicação com os *stakeholders* é um exercício necessário para que se entenda como essas constroem o seu *ethos/imagem* ao longo da sua história, contribuindo para a construção da sua reputação em termos de discurso.

Este trabalho buscou identificar os tons utilizados em cada cena enunciativa – 2015, antes da OLJ atingir a corporação estudada; 2016, em plena crise de imagem; 2020, ainda sob o efeito da referida crise, mas já vislumbrando um pós-evento – adquiridos pelos papéis desempenhados pelo *ethos* construído para a Odebrecht em cada um desses momentos. O que se comprovou é que, discursivamente, esse elemento retórico desempenhou papéis completamente díspares e formou imagens igualmente diferentes.

Conclui-se assim que os profissionais que elaboram os Relatórios Anuais devem ter consciência de qual sentido querem imprimir no *pathos*, pois são ferramentas carregadas de significados em nível de discurso, como se pode atestar na análise empreendida neste trabalho.

Fica atestado igualmente, com este artigo, que imagem se constrói a partir da concretude do discurso, ou seja, com os textos produzidos pela e sobre a corporação.

Assim, outra contribuição deste estudo está em sua perspectiva de análise dos dados e na sua interdisciplinaridade, uma vez que para empreender o estudo foi utilizado uma teoria da Administração (RSE), uma da Comunicação (CDE/Relatório) e uma das Letras (AD).

### Referências

- [1]. Aristóteles ([V A.C.] 1998). *Retórica*. Lisboa, Ed. Imprensa Nacional Y Ed. Casa Da Moeda.
- [2]. Chiozzotto, S. (2010). *Relatório De Sustentabilidade: O Novo Balanço Social*. [Http://www.sustentabilidaderesultados.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-o-novo-balanco-social/](http://www.sustentabilidaderesultados.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-o-novo-balanco-social/)
- [3]. Dahlstrom, R. (2011). *Gerenciamento De Marketing Verde* (E2Z Translate, Trad.). São Paulo, Ed. Cengage Learning.
- [4]. De Luca, M. M. M. (1998). *Demonstração Do Valor Adicionado*. São Paulo, Ed. Atlas.
- [5]. Duarte, S. De O. (2008). *Informação S/A: O Valor Da Comunicação Para Companhias Abertas E Para Investidores*. São Paulo, Ed. Saraiva.
- [6]. Estadão (S. F.). *A Maior Delação Da Lava Jato*. <https://infograficos.estadao.com.br/politica/a-maior-delacao-da-lava-jato/>.
- [7]. Félix, J. D'a. B. (2009). "A Nova Organização" In Félix, J. D'a. B. & Borda, G. Z. (Orgs.). *Gestão Da Comunicação E Responsabilidade Socioambiental: Uma Nova Visão De Marketing E Comunicação Para O Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo, Ed. Atlas, Pp. 15-36.
- [8]. Fernandes, C. A. (2008). *Análise Do Discurso: Reflexões Introdutórias*. São Carlos, SP: Ed. Claraluz.
- [9]. Folha De S. Paulo (S. F.). *Folha Explica: Operação Lava Jato*. Consultado El 30 De Agosto De 2015. [Http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato](http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato)
- [10]. Grajew, O. (2000, Junio). *O Que É Responsabilidade Social*. Mercado Global, São Paulo, 28, 105.
- [11]. Instituto Ethos (2007). *Conceitos Básicos E Indicadores De Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo, Ed. Planeta Terra Design.
- [12]. Maingueneau, D. Y Charaudeau, P. (2004). *Dicionário De Análise Do Discurso*. São Paulo, Ed. Contexto.
- [13]. Maingueneau, D. (2006). *Problemas De Ethos In Possenti, S. Y Souza-E-Silva, M. C. P. (Orgs.). Cenas Da Enunciação*. Curitiba, Ed. Criar, 52-71.
- [14]. Maingueneau, D. (2005). *Gênese Dos Discursos*. Curitiba, Ed. Criar.
- [15]. Maingueneau, D. (1997). *Novas Tendências Em Análise Do Discurso*. 3.ª Ed. Campinas, SP, Ed. Pontes.
- [16]. Melo Neto, F. P. Y Froes, C. (2004). *Gestão Da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro*. 2.ª Ed. Rio De Janeiro, Ed. Qualitymark
- [17]. MPF (S. F.). *Caso Lava Jato: Entenda O Caso*. [Http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso](http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso)
- [18]. Nichols, W. G. Y Wood, M. B. (2011). *Marketing: Relacionamento, Qualidade, Valor*. Rio De Janeiro, Ed. LTD.
- [19]. Odebrecht (2020a). *História*. <https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/historia>
- [20]. Odebrecht (2020b). *Sobre A Odebrecht*. <https://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>
- [21]. Odebrecht (2020c). *Tecnologia Empresarial Odebrecht*. [Http://odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht](http://odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht)
- [22]. Odebrecht (2020d, Julio). *Vamos Modelar O Futuro Agora: Relatório Anual 2020*. São Paulo, Ed. Odebrecht. [https://www.odebrecht.com/sites/default/files/relatorio\\_integrado\\_2020.pdf](https://www.odebrecht.com/sites/default/files/relatorio_integrado_2020.pdf)
- [23]. Odebrecht (2016, Julio). *Odebrecht 2016: Dialogar, Renovar E Evoluir*. São Paulo, Ed. Odebrecht. [https://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra\\_odebrecht\\_2016.pdf](https://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2016.pdf)
- [24]. Odebrecht (2015a, Julio). *Odebrecht 2015: Confiança E União*. São Paulo, Ed. Odebrecht. [https://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra\\_odebrecht\\_2015.pdf](https://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2015.pdf)
- [25]. Odebrecht (2015b). *Organização Odebrecht*. <https://www.odebrecht.com/pt-br/a-odebrecht>
- [26]. Odebrecht Informa Online (S. F.). Norberto Odebrecht, O Fundador. [Http://www.odebrechtonline.com.br/materias/00201-00300/253](http://www.odebrechtonline.com.br/materias/00201-00300/253).
- [27]. Orlandi, E. P. (2002). *Análise Do Discurso: Princípios E Procedimentos*. 4.ª Ed. Campinas, SP, Ed. Pontes.
- [28]. Petrobras (2015, 22 De Abril). *Divulgamos Nossas Demonstrações Contábeis Auditadas*. <https://petrobras.com.br/fatos-e-dados/divulgamos-nossas-demonstracoes-contabeis-auditadas.htm>
- [29]. Ramos, A (2011). *Criação E Ganhos Ambientais No Desenvolvimento De Produtos E Comunicação* In Félix, J. D'a. B. Y Borda, G. Z. (Orgs.). *Gestão Da Comunicação E Responsabilidade Socioambiental: Uma Nova Visão De Marketing E Comunicação Para O Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo, Ed. Atlas, 147-178.