



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: SHELL E BP¹

Rosa Carolina de Carvalho

Universidade de Waikato

Hamilton, Nova Zelândia

RESUMO

Esta dissertação tem como foco o estudo das companhias de petróleo Shell e BP (*British Petroleum*), e como elas se promovem como instituições socialmente responsáveis. Esse foco está orientado para os discursos de responsabilidade social empresarial (RSE) usado por cada companhia, especialmente nas áreas de desenvolvimento sustentável, o meio-ambiente e a comunicação transparente. Explorou-se a conexão entre os projetos de responsabilidade social e o desejo de aumentar a reputação empresarial por meio dos mesmos. As estratégias discursivas empregadas pela Shell e pela BP foram analisadas de acordo com o método tridimensional para a análise crítica de discurso (FAIRCLOUGH,1992). Esse método analisa o texto – escrito ou falado, incluindo elementos visuais – inserido no contexto de práticas discursivas e sociais.

PALAVRAS-CHAVE:

responsabilidade social empresarial, desenvolvimento sustentável e discurso

INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial – RSE, tem se desenvolvido nos últimos 50 anos (CARROLL, 1999). Uma das maiores influências em RSE foi o ambiente político e social no qual as organizações se encontravam. Por exemplo, após a Segunda Guerra Mundial, a maioria dos países ocidentais foi influenciada e estava sob o domínio do Estado em relação à vida econômica e social da sociedade civil (GIDDENS, 1998), de tal maneira que o Estado era o responsável pelo bem-estar social enquanto

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



que empresas privadas eram regulamentadas e guiadas pelos princípios econômicos keynesianos. Durante os anos 1950 e 1960, acadêmicos como BOWEN, em 1953, e DAVIS, em 1960, começaram a questionar como e porquê empresas deveriam tentar responder às expectativas da sociedade. Também durante a década de 60, o meio-ambiente começou a se tornar um tema de debate político (O'BRIEN, GOETZ, SCHOLTE e WILLIAMS, 2000), embora a maioria dos cidadãos não tivesse muita consciência ecológica (GIDDENS, 1998).

A partir de 1970, em alguns países houve a necessidade de aumento de impostos, a fim de manter o bem-estar social. Contudo, proprietários de grandes empresas começaram a questionar o sistema, já que pagavam impostos por serviços que não recebiam pessoalmente (GUSTAFSON, 2001). Cidadãos também questionavam o sistema e começaram a formar movimentos para pedir às empresas para compensar o bem-estar social que faltava ao Estado. Apesar disso, alguns economistas, como FRIEDMAN, em 1970, afirmavam que o governo era o único responsável pelo bem-estar social, enquanto que empresas tinham como responsabilidade a geração de lucros aos seus acionistas.

Em face a essa crise hegemônica do sistema keynesiano, em 1980, o Estado foi influenciado por uma ideologia neoliberal e *laissez-faire*, segundo a qual o mercado é o responsável pelo desenvolvimento (GIDDENS, 1998; KUTTNER, 2000). Novas estratégias foram desenvolvidas para contribuir com o comércio mundial, mudança econômica e erradicação da pobreza em massa (GIDDENS, 1998). Contudo, a desigualdade entre as pessoas foi aceita, e a globalização e interdependência econômica foram promovidas por meio da desregulamentação do mercado e privatização de empresas governamentais (GUSTAFSON, 2001). Passou a existir ainda, um forte discurso a favor do individualismo e do consumismo. A sociedade civil começou a se fragmentar, tendo indivíduos alienados da economia, da sociedade, da política, dos outros e até de si mesmos (GUSTAFSON, 2001, p. 27). O Estado começou a favorecer o setor econômico em decisões políticas, enquanto que indivíduos se tornavam mais dependentes de empresas privadas para produtos, empregos e bem-estar social (ROPER, 2001). Nesse ambiente neoliberal, responsabilidade social se tornou um sinônimo de



oportunidade de negócios (DRUCKER, 1984). Uma empresa somente desenvolveria programas sociais ou ecológicos caso estes programas gerassem uma publicidade positiva à companhia, empregando uma estratégia de relações públicas. Nos últimos dez anos, contudo, esta ideologia neoliberal tem sido questionada, gerando uma crise de legitimidade (HABERMAS, 1976, *apud* LEVY, 1997).

Em resposta a essa crise de legitimidade, em 1987, a Organização das Nações Unidas (ONU) patrocinou uma série de conferências mundiais sobre o meio-ambiente e desenvolvimento em Brundtland, Noruega. O Relatório de Brundtland deu uma simples, mas vaga definição de desenvolvimento sustentável:

*Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. The concept of sustainable development does imply limits – not absolute limits but limitations imposed by the present state of technology and social organisation on environmental resources and by the ability of the biosphere to absorb the effects of human [activity]. (World Commission on Environment and Development, 1987, *apud* DEWAR, 1999).*

Desenvolvimento sustentável é visto como sendo um princípio e não uma fórmula. Requer a incorporação de preocupações sociais e ecológicas no processo de decisão, mas a definição não é clara quanto como as companhias irão medir os seus níveis de sustentabilidade. Essa definição também sugere que haja parcerias do Estado com empresas, ambientalistas e cientistas para que reestruturem a economia política capitalista em torno de linhas bem definidas na defesa do meio-ambiente (GIDDENS, 1998).

Com a crise de legitimidade neoliberal houve uma mudança da ideologia política, a qual influenciou todo o sistema político econômico. Essa mudança se voltou para uma ideologia social-democrata ou terceira via, a qual foi promovida pelo ex-presidente dos Estados Unidos da América Bill Clinton e pelo Primeiro Ministro do Reino Unido Tony Blair (GIBBENS, 1998). De acordo com O'BRIEN *et al* (2000), esses líderes procuraram reestruturar as suas economias de tal maneira que seus países fossem mais competitivos, mas ao mesmo tempo moderando os excessos do mercado. Esta nova ideologia promove a justiça social e políticas emancipatórias, integrando



estratégias ecológicas com o livre comércio. Esta terceira via, ao reforçar a democracia participativa e as relações econômicas e sociais baseadas em valores comunitários, convida cidadãos a se mobilizarem por meio de movimentos sociais e ecológicos, os quais exigem que governo e companhias sejam responsáveis e transparentes (GUSTAFSON, 2001).

De acordo com KARLINER (1997), a mudança da ideologia neoliberal para a Terceira Via requer que companhias assumam uma maior responsabilidade social, econômica e ecológica. Isso é uma consequência dos movimentos sociais e ecológicos, os quais levaram as empresas privadas a considerar fatores de influência externos caso queiram manter a sua legitimidade (LEVY, 1997). Adicionando, DE MELO NETO e FROES (1999) sugerem que já que uma empresa opera inserida no sistema social, deve informar ao público como esses recursos têm sido utilizados por meio de relatórios sociais. As organizações precisam ser transparentes e harmonizar as dimensões econômicas, sociais e ambientais, formando uma *'triple bottom line'* (ELKINGTON, 1999abcd). O objetivo dessas dimensões é o de criar um valor, a longo prazo, com uma base econômica, social e ambiental sustentável (ELKINGTON, 1999a, p. 19).

É neste contexto de luta ideológica que a Shell e a BP tiveram que se posicionar, fazendo uso de instrumentos de relações públicas, comprometidas com o desenvolvimento sustentável. Esta dissertação tem como foco o estudo dessas companhias de petróleo, na Nova Zelândia, e como elas se promovem como instituições socialmente responsáveis. A análise destas companhias foi guiada pela seguinte pergunta: Como tem a Shell e a BP adaptado seus discursos em desenvolvimento sustentável como uma resposta às demandas do público e do mercado? Examinou-se como a Shell e a BP se posicionam estrategicamente como preocupadas com o meio-ambiente e o social e como elas articulam essas preocupações com uma vantagem competitiva para melhorar a reputação e imagem empresariais.

A primeira parte desta dissertação dedica-se ao estabelecimento da conexão da RSE com outros instrumentos de relações públicas, tais como estratégias proativas e identidade organizacional. A segunda parte descreve como a Shell e a BP têm respondido às demandas do público desde 1995. A terceira parte apresenta



a metodologia tridimensional de Norman Fairclough (1992) em relação à análise crítica de discursos. A quarta parte, por fim, descreve e analisa os resultados da pesquisa.

PRIMEIRA PARTE

INTERESSE MÚTUO EM RSE

Companhias têm-se apresentado como cidadãs, com um código de ética moral para com os seus públicos (*stakeholders*) e o meio-ambiente. Grande parte das multinacionais se baseiam em uma estratégia de interesse mútuo em relação a RSE, procurando satisfazer não somente aos acionistas com lucros, como também os funcionários, consumidores, fornecedores e clientes. Essa perspectiva em RSE envolve um interesse mútuo e estratégico. De tal maneira que essa perspectiva sugere uma relação de duas vias entre a sociedade e as companhias (MCINTOSH *et al*, 1998), já que está baseada em negociação, compromisso e compreensão. Ela normalmente adota uma estratégia proativa de doação e parcerias com ONGs para alcançar soluções para problemas sociais e ambientais. Uma empresa cidadã age voluntariamente, indo além do controle legal.

Em seu planejamento estratégico, a administração proativa adapta e pode mudar produtos, serviços e operações a fim de estabelecer interesses mútuos e atingir harmonia com os *stakeholders*. Todavia, a administração proativa pode ser usada tanto para interesse mútuo quanto para o interesse próprio, para evitar restrições legais e manter um grande nível de liberdade empresarial (L'ETANG, 1996). Estratégias de administração proativa envolvem a auto-regulação empresarial a fim de antecipar as demandas do público, no contexto técnico e econômico da organização (HEATH, 1997). As empresas se auto-regulam ao assumir as suas responsabilidades e ao incorporar padrões éticos. Contudo, essa visão tem sido vista com ceticismo pelo público, já que este não acredita que uma empresa, voluntariamente, corresponda às expectativas da comunidade (HEATH, 1997), a menos que ganhe algo com isso. Como ROWELL (1996) argumenta, empresas tem como meta trabalhar em um mercado livre: livre de controles



ambientais, de legislações que proteja o funcionário e proteja a sociedade em geral. Livre para maximizar os lucros.

Por essa razão, a principal crítica que essa perspectiva recebeu foi em relação à motivação e integridade das companhias enquanto desenvolvedoras de programas de RSE. De acordo com o Grand Metropolitan First Report on Corporate Citizenship (1997, *apud* SCHWARTZ e GIBB, 1999) a palavra integridade é entendida como sinônimo da qualidade de ser honesto, ético e integrado. Para companhias serem íntegras, elas precisam ser consistentes e estar sintonizadas com as necessidades das comunidades na qual se encontram. Mais ainda, organizações precisam de legitimidade de seus públicos para manter um relacionamento de longo termo (NASI *et al*, 1997). Isso reflete o papel da identidade corporativa, na qual consistência e coerência são parte da própria organização.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade de uma companhia é formada de vários componentes. As companhias se apresentam por meio de símbolos, comunicação e comportamento (OLINS, 1989), os quais juntos formam a identidade corporativa. A imagem, em comparação, é a impressão que o indivíduo tem da empresa (MEECH, 1996). A reputação e imagem de uma empresa também são usadas como base de julgamento da credibilidade e legitimidade organizacional. As empresas fazem de tudo para proteger a sua imagem e reputação, pois elas sabem que a credibilidade e legitimidade são difíceis de se alcançar, mas muito fáceis de se perder (SCHWARTZ e GIBB, 1999; NEWSOM *et al*, 1996).

A identidade corporativa agrega símbolos e elementos visuais de auto-apresentação. Por símbolos, OLINS (1989) entende ser todo o estilo visual da organização, tal como o logotipo, as formas, as cores, os manuais, uniforme e arquitetura. Esses símbolos visuais devem estar de acordo com os valores institucionais. O uso da comunicação é essencial para a identidade corporativa. A comunicação determina a cultura organizacional, por meio da linguagem, normas e ideologias da companhia.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



O comportamento organizacional é o principal meio pelo qual uma empresa é conhecida. As companhias são julgadas por suas ações. Essa é a razão pela qual há uma crescente pressão nas organizações, não só para reconhecer suas responsabilidades econômicas, legais, sociais e ambientais, mas também para assegurar que não há contradições em suas práticas (MCINTOSH *et al*, 1998). Práticas inconsistentes contrariam a idéia de integridade (SCHWARTZ e GIBB, 1999). Práticas inconsistentes geram uma lacuna na legitimidade, já que as expectativas do público são diferentes das percepções do comportamento organizacional (NASI *et al*, 1997). Uma empresa que não observa e põe em prática o que diz, tem problemas de credibilidade e pode até ser acusada de praticar *greenwashing*. A administração proativa passa a ser gerenciamento de crise.

GREENWASHING

HAGER e BURTON (1999) definem *greenwashing* como sendo a maneira pela qual as companhias que destroem o meio-ambiente se apresentam como ‘verdes’ e procuram distrair a atenção do público de suas atividades. É uma falsa identidade organizacional, especialmente no que se refere às responsabilidades ambientais. É importante observar que é uma tarefa perigosa e difícil acusar alguma companhia da prática de *greenwashing*, já que essa companhia se apresenta como sendo uma autêntica ambientalista (ROWELL, 1996). Essas companhias normalmente empregam estratégias de relações públicas para falsamente se apresentar como responsáveis social e ecologicamente, ao mesmo tempo que escondem os abusos que praticam em relação à biosfera e à saúde pública (STAUBER, 1995). Como BEDER (1997) afirma, para algumas companhias é mais fácil e mais barato mudar o que as pessoas pensam sobre a realidade do que mudar a realidade em si.

Normalmente as companhias, especialmente as petroleiras, praticam *greenwashing* por meio de propagandas, associando a sua logomarca a belezas naturais ou imagens ambientais, embora os seus produtos estejam relacionados com a poluição (BRUNO, 2001). O mesmo autor ainda sugere que algumas



empresas que promovem seus projetos ambientalistas estejam envolvidas em *greenwashing* já que o custo do projeto é bem menor do que o custo da propaganda.

SEGUNDA PARTE

SHELL e BP

Nos últimos seis anos, desde 1995, a Shell e a BP passaram por diversas mudanças administrativas. Elas assumiram a necessidade de agir de forma pró-ativa e também anunciaram planos de investimento em energia renovável (LEVY e NEWELL, 2000). Uma de suas maiores motivações para mudar suas estratégias foi uma série de desastres que desgastaram as suas imagens (PARINGAUX, 2000).

Em 1995, a Shell foi, por duas vezes, alvo de protestos internacionais e boicotes (LIVESEY, 2001). Primeiro, a Shell no Reino Unido criou um conselho composto de especialistas, oficiais do governo e líderes ambientais para decidir o destino de uma enorme plataforma de petróleo, conhecida como *Brent Spar*, a qual precisava ser desativada. A decisão final legal foi a de deixar a plataforma no Oceano Atlântico e deixa-la afundar. Contudo, o *Greenpeace* protestou, argumentando que nem sempre uma ação legal era legitimada e acusou a Shell de iniciar ações que poderiam causar dano ao meio-ambiente (LIVESEY, 2001, SCHWARTZ & GIBB, 1999; HEATH, 1997). Em 1998, após uma longa pesquisa, decidiu-se por cortar a plataforma em sessões e usá-las como uma extensão de um porto, próximo de Stavanger, na Noruega (YEARLEY & FORRESTER, 2000, p. 138).

O segundo evento ocorreu com a Shell na Nigéria. No começo dos anos 90, ocorreram movimentos para salvar os Ogoni, liderados pelo escritor Ken Saro-Wiwa, que mobilizou milhões de pessoas contra a Shell, que estava sendo acusada de danificar a cultura e o meio-ambiente da Nigéria, juntamente com a segurança nigeriana, a qual tinha ordens de proteger as instalações de petróleo (PARINGAUX, 2000). Milhares de Ogoni, incluindo Saro-Wiwa, foram presos e executados. A Shell foi acusada de cumplicidade na execução de ativistas



ambientais na Nigéria (SCHWARTZ e GIBB, 1999), já que a empresa nada fez para impedir o ato do governo nigeriano.

Em 1997, a Shell esteve novamente sob pressão de ativistas e acionistas durante uma reunião em abril/maio. Um grupo de acionistas com apenas um por cento da *Shell Transport and Trading* no Reino Unido, exigiu que a companhia publicasse novos procedimentos para lidar com questões ambientais e de direitos humanos (NEWELL, 2000). Nesse mesmo ano, a Shell organizou um Comitê de Responsabilidade Social para revisar as suas políticas e condutas (NEWELL, 2000; GIDDENS, 1998).

Esses três incidentes são pontos de referência para a mudança da Shell (LIVESEY, 2001). Depois dessas crises, a Shell mudou o seu discurso de desenvolvimento econômico, para um discurso de interesse mútuo com equilíbrio entre os desenvolvimentos econômicos e os do bem-estar ambiental (LIVESEY, 2001). Em decorrência dessa mudança, a companhia revisou o seu *Statement of General Business Principles* a fim de incluir direitos humanos, responsabilidades sociais e ambientais, e o desenvolvimento sustentável, especialmente com a publicação do seu primeiro relatório social, em 1998: *Profits and Principles: Does it have to be a choice?* O documento aborda a importância de se engajar em um debate global para discutir ações empresariais coerentes com a RSE.

Não se pode encontrar crises como o *Brent Spar* ou o caso da Nigéria na história da BP. Contudo, em 1998, foi revelado que a BP assinou acordos com o exército da Colômbia para proteger as suas instalações em zona de guerra. BP foi acusada pelo *Human Rights Watch* de importar armas e financiar o treino da polícia colombiana (PARAGAUX, 2000). E mais: a BP foi também acusada de praticar *greenwash*, especialmente após a sua campanha publicitária *Beyond Petroleum*. BRUNO (2001), por exemplo, acusa BP de adotar o slogan da *Rainforest Action Network* “*Beyond Oil*”, o qual foi criado para uma campanha de energia alternativa. O autor suspeita das intenções da BP, e observa que menos de um por cento dos investimentos da BP são em energia renováveis.



Em maio de 2001, jornais europeus (e.g. *Europe Environment*) anunciaram que 98.25% dos acionistas da BP haviam aprovado a mudança do nome BP Amoco para simplesmente BP. Grupos ambientais, todavia, opuseram-se a essa mudança por causa do novo slogan da BP: *Beyond Petroleum*. O Greenpeace transformou o slogan em “BP: *Burning the planet*”.

Para as companhias de petróleo como a Shell e a BP, o gerenciamento de suas responsabilidades sociais e ambientais tem-se tornado uma estratégia prioritária a fim de proteger as suas reputações, seus mercados e operar de uma maneira que satisfaça todos os seus *stakeholders* (MCINTONSH *et al.*, 1997). As companhias de petróleo, seguindo princípios de desenvolvimento sustentável, são também desafiadas a desenvolver substitutos para o petróleo, tais como os combustíveis renováveis. A BP e a Shell, desde 1997, vêm anunciando um significativo investimento em renováveis, tais como a energia solar e a eólica, apesar dos custos e da dependência em novas tecnologias (LEVY & NEWELL, 2000). Embora essas duas companhias estejam tentando mudar a sua indústria de petróleo para energia e já tenham tomado alguns passos nesta direção, nenhuma das duas estão planejando abandonar o petróleo tão cedo (LEVY & NEWELL, 2000). Renováveis fazem parte do planejamento a longo prazo.

TERCEIRA PARTE

METODOLOGIA CIENTÍFICA

Adotamos uma perspectiva crítica de relações públicas por meio da análise crítica do discurso (TOTH e HEATH, 1992). Examinamos as estratégias discursivas empregadas pela Shell e pela BP a fim de promover a sua imagem institucional por meio de programas de RSE. De acordo com FAIRCLOUGH (1992), discursos são construções sociais, já que eles são consequência de práticas sociais. Os discursos são ainda, parcialmente responsáveis pelo estabelecimento de estruturas sociais e por mudanças nessas estruturas (ROPER, 1996). Discursos constituem estratégias do uso da linguagem, pelos quais o poder pode ser alcançado sem coerção e mantido por

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



hegemonia. FAIRCLOUGH (1992) define hegemonia como sendo a construção de alianças, obtidas pela aceitação de uma ideologia como *sensu comum*. Empregamos nessa dissertação o método tridimensional para a análise crítica de discurso (FAIRCLOUGH, 1992). Esse método analisa o (1) texto – escrito ou falado, incluindo elementos visuais – inserido no contexto de (2) práticas discursivas e (3) práticas sociais.

QUARTA PARTE

ANÁLISE

A análise dos textos demonstra como a Shell e a BP possuem o mesmo objetivo na mudança da imagem, reputação e negócios de indústrias petrolíferas para indústrias de energia sustentável. Para tanto, a BP admite que o progresso social depende do progresso econômico, o que por sua vez depende de energia (BP Environmental and Social Review, 2000). Essas empresas estão comprometidas não só com suas palavras, mas também com o seu comportamento. Ambas argumentam serem financeiramente, social e ecologicamente responsáveis. Elas dizem haver mudado de atitude porque isto é lucrativo para os negócios.

No ano 2000, BP passou por uma grande mudança. Depois de se fundir com a *American Oil Company* (Amoco) e adquirir a *Atlantic Richfield Company* (ARCO) e a *Burmah Castrol*, a BP mudou a sua logomarca, unificando as quatro companhias. O discurso da BP é de mudança organizacional como um primeiro passo para se alcançar a sustentabilidade. A Shell, no entanto, começou a mudar desde 1995, depois de duas de suas maiores crises. Os discursos da Shell se concentram em compromisso e performance social. A mudança organizacional da Shell foi marcada simbolicamente e praticamente com a publicação do primeiro balanço social *Profits and Principles: Does it have to be a choice?* Durante os anos 1998 e 1999, a Shell mudou o seu discurso de desenvolvimento econômico para uma linguagem mais cuidadosa de desenvolvimento sustentável, a qual equilibra os



interesses de desenvolvimento econômico com o bem-estar ambiental e social (LIVESEY, 2001).

A mudança organizacional da BP foi marcada pela mudança de sua logomarca. A BP trocou o seu emblema para uma marca que articula a sua produção de energia com o verde do meio-ambiente e o amarelo do sol. Assim como a Shell, a BP também mudou o seu discurso, adotando uma linguagem de desenvolvimento sustentável, o que implica que seu negócios vão além do petróleo – *beyond petroleum*.

ANÁLISE TEXTUAL

Para a análise textual, foi relevante identificar os temas principais do texto, pois eles podem revelar como a Shell e a BP queriam que sua linguagem fosse interpretada (ver OWEN, 1984). Alguns aspectos da linguagem textual, tais como as construções textuais, foram analisadas juntamente com as práticas discursivas, já que a produção do discurso possui um caráter estratégico.

O tema mais marcante da Shell e da BP foi o conceito e a aplicação do desenvolvimento sustentável. A Shell define desenvolvimento sustentável como uma ampla perspectiva de negócios a fim de encontrar o equilíbrio entre o desejo empresarial de curto prazo com as necessidade empresariais de longo prazo. A BP também vê o desenvolvimento sustentável como uma questão estratégica a longo prazo, as quais envolverão considerações além das responsabilidades normais – “*beyond its normal responsibilities*” (BP Environmental and Social Review, 2000, p. 7, grifo do autor).

Um segundo tema marcante das duas companhias é o conceito das três dimensões de responsabilidade: econômica, social e ambiental. Um exemplo de texto da mensagem do CEO da Shell, Sir Mark Moody-Stuart, é o que segue:

“We must deliver – and be seen to deliver – in two ways. We need the profitability that provides competitive returns and funds investment. Profits are an important part of our ability to contribute to society. Shell companies also accept their responsibility to help to deliver the economic, social and environmental requirements of sustainable development. Being trusted to meet societal expectations is essential for long term profitability. We are committed to transparency, and to developing and integrating or



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

reporting on how Shell companies fulfil their responsibilities.” (The Shell Report: people, planet & profits, 2001, p. 3)

No caso da Shell, esse texto demonstra como a companhia não pensa que a prática da filantropia é suficiente. A sustentabilidade precisa ser vista, possui uma vantagem competitiva (DRUCKER, 1984) e gera retornos lucrativos para a companhia, mesmo que seja somente a longo prazo. Esse modelo de vantagens estratégicas nas práticas de responsabilidade sociais e ambientais vem desde 1960 (DAVIS, 1960). Contudo, a base das três dimensões parece ser formada pelo fator econômico. Sem lucros, a companhia não pode investir em programas sociais e ambientais (CARROLL, 1999).

Ao mesmo tempo em que essas companhias querem atingir seus objetivos econômicos, elas se comprometeram a contribuir com o bem-estar do planeta e das pessoas, em um modelo sustentável. Como já visto, esse compromisso não é voluntário, mas essas companhias tiveram que mudar e se adaptar às demandas e exigências do público e do mercado.

PRÁTICAS DISCURSIVAS

A análise discursiva tem traços em comum com a análise textual, já que é importante identificar os processos pelos quais o texto foi produzido e distribuído (FAIRCLOUGH, 1992). Em consequência do uso estratégico da linguagem na produção de práticas discursivas, a análise também examinou estruturas textuais, tais como metáforas, e construções textuais, tais como articulações.

O principal discurso identificado nos textos foi o de sustentabilidade: admitindo a responsabilidade das companhias para com o meio-ambiente e a sociedade como uma estratégia econômica. Ambas as companhias enfatizam seus compromissos para com a sociedade, lucros e sucesso empresarial, desenvolvimento sustentável, transparência, cuidados com o meio-ambiente e a diversidade de funcionários.

Junto com o discurso de sustentabilidade está o discurso de compromisso e diálogo. Está diretamente ligado com os valores de transparência e comunicação aberta. A Shell procura ter um diálogo com todos os seus *stakeholders* sem que

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



haja discriminação. A BP procura estabelecer em parcerias com governos, outras empresas e a sociedade civil a fim de ser efetiva em seus negócios.

Essas duas companhias também têm em comum o discurso de desafio, ao enfrentar os desafios tecnológicos dos renováveis (ver LEVY & NEWELL, 2000) e as diferentes questões, tais como a globalização, mercado livre e mudança climática. Percebe-se como essas duas companhias procuram apresentar os dois lados dessas questões e assim justificar a posição tomada ou a atitude perante determinada questão.

Como um resultado das mudanças organizacionais que a BP vem passando nos últimos dois anos, essa companhia também apresenta um discurso de mudança. Esse discurso foi analisado juntamente com o discurso de sustentabilidade, já que em ambos a BP utiliza a mesma palavra-chave: *beyond*. BP, afirma ser *beyond petroleum, beyond change, beyond expectations* (TVC BP Rebrand, 2000).

Discurso de Sustentabilidade

De acordo com a Shell e a BP, as demandas do público para que se ponha em prática os princípios de sustentabilidade foram a maior motivação para que houvesse uma mudança organizacional. O conceito de sustentabilidade é usado da mesma maneira que foi definido em 1987 no *Brundtland Report* (DEWAR, 1999). Contudo, apesar de sustentabilidade ser a habilidade das indústrias usarem bem seus recursos humanos, ambientais e econômicos no presente para não comprometer gerações futuras, parece que a maior motivação de colocar esse conceito em prática é a vantagem competitiva que vem com ela. Sustentabilidade faz sentido nos negócios - “*sustainability makes perfect business sense*” (Shell New Zealand, 1999, p. 4).

A Shell e a BP argumentam que seguem um modelo de interesse mútuo: elas investem na sociedade e no meio-ambiente a longo prazo e conseqüentemente o retorno será uma boa imagem para a geração futura. É oportuno perceber que, para atuarem como companhias sustentáveis, a Shell e a BP procuram investir em programas que têm relevância para a área de negócio delas. Portanto, essas companhias somente se envolverão com programas que tenham alguma ligação com a sua área de negócios, tais



como o investimento em energia renovável, educação ambiental, pesquisa em mudança climática, patrocínio de pesquisas acadêmicas, promoção de segurança no trabalho e auxílio no desenvolvimento sustentável de outros países.

Como na perspectiva de interesse mútuo, a dimensão econômica de sustentabilidade parece ser a base de negociação e de compromisso para com seus públicos a fim de obter sucesso. O objetivo não é o de ser sustentável pelo fato de ser sustentável, mas sim o de promover a imagem e reputação empresarial, construindo uma imagem favorável e reconhecimento dos diferentes *stakeholders* (ver MCINTOSH *et al*, 1997).

Discurso de Compromisso e diálogo

O discurso de diálogo pode ser entendido como aquele dirigido ao público, convidando-o a interagir com a Shell e a BP. Como LIVESEY (2001) afirma, a Shell muda de uma perspectiva “confie em mim” para uma de “mostre para mim”, convidando e motivando o público a dar suas sugestões sobre suas atividades e mudanças. Parte dessas opiniões vem das consultas da Shell a grupos de interesse locais e globais. O relacionamento com esses grupos ajuda a Shell a conhecer o que o público espera da companhia, ao mesmo tempo em que dá credibilidade ao seu discurso.

A Shell e a BP tentam alcançar e dialogar com os *stakeholders* por meio de diferentes meios de comunicação. Primeiramente, tentam chegar até o seu público por meio de campanhas publicitárias. Na campanha 1999-2000, a Shell pedia a opinião do público em diferentes questões ambientais, oferecendo ao público duas escolhas. Por exemplo, em uma propaganda, ela explica a questão da energia solar como sendo uma fonte cara de energia renovável. A Shell pergunta ao público: “*Do we follow the sun or just turn out the lights and go home?*” E conclui: “*So with real goals and investment, energy from the sun can be more than just a daydream*”. Todas as propagandas desta companhia seguem o mesmo estilo gráfico. A logomarca é sempre associada a imagens ambientais, tais como o sol, um animal em extinção, a floresta tropical, uma árvore em crescimento e um céu azul. O uso dessas imagens reforçam as intenções da Shell em



mudar o seu foco de uma indústria petroleira para uma indústria de energia sustentável, preocupada com o meio-ambiente e em dialogar com seus *stakeholders*.

Junto com o discurso de parceria está um demonstrando transparência, por onde as duas companhias mostram que não têm nada a esconder de seus *stakeholders*. O segundo maior meio de comunicação usado por essas companhias é a *Internet*. Ambas deixaram que toda informação de seus relatórios com todos os detalhes estivessem a disposição na Web.

Discurso de Desafio

Uma vez que os discursos de sustentabilidade e diálogo foram postos em prática com uma resposta aos valores da terceira via, ambas companhias tiveram que investir tempo e dinheiro a fim de demonstrar com performances que o seu comportamento correspondia à veracidade de suas palavras. Contudo, embora a Shell e a BP venham tentando mudar e se tornar indústrias de energia, elas continuam sendo indústrias de petróleo. Como tais, elas lutam para administrar as diferentes questões e justificam o paradoxo, alegando que sustentabilidade e petróleo estão relacionados. Pode-se argumentar que enquanto ambas não mudarem completamente seus produtos para recursos renováveis, elas não atingirão, pelo menos sem que ninguém questione, a reputação de serem indústrias de energia sustentável.

Uma estratégia que ambas companhias utilizam a fim de demonstrar ao público que elas são transparentes e que seus balanços sociais são dignos de confiança, é o fato de elas usarem consultores externos na avaliação. A Shell, na busca de parecer-se pró-ativa, prevê o futuro quando afirma que somente auditores externos não são suficientes para demonstrar esta transparência. A Shell afirma estar trabalhando com outros grupos a fim de providenciar opiniões independentes e explicações sobre o que a informação contida nos relatórios significa em termos de boa ou má performance (The Shell Report: how do we stand? 2000).

O maior desafio que essas indústrias encontram é como substituir o petróleo por fontes de energia renováveis, e ainda continuar a crescer como companhias geradoras de lucro. A Shell, contudo, reclama que os consumidores



não estão dispostos a pagarem o preço por energias renováveis. Uma questão que a Shell ainda precisa lidar é como combinar as inovações tecnológicas, os incentivos governamentais e as disposições dos consumidores para pagar por novos investimentos na produção de renováveis (ver *The Shell Report: how do we stand?* 2000). Assim como a Shell, a BP assume que tem um limite até onde a companhia pode e dever ir. A BP argumenta que apesar de ser uma vantagem competitiva, sustentabilidade não pode penalizar a performance econômica da companhia.

Práticas sociais

Para a análise das práticas sociais é importante contextualizar os processos sócio-culturais que influenciaram na produção do texto. É importante identificar os valores e práticas organizacionais, os quais influenciaram as práticas discursivas e o texto (ROPER, 1996). No contexto histórico da RSE, durante a Eco 92, as companhias começaram a mudar as suas práticas discursivas a fim de incluir o conceito de desenvolvimento sustentável em seus princípios (ver KARLINER, 1997; ROWLANDS, 1995). Em 1995, a Shell sofreu crises de legitimidade e tanto a Shell quanto a BP passaram a não só incluir a noção de desenvolvimento sustentável em seus princípios como também a publicar relatórios sociais e ambientais identificando os passos e atividades que vêm organizando a fim de atingir a sustentabilidade.

No entanto, por meio do discurso da Shell e da BP, pode-se perceber que esses passos em direção ao desenvolvimento sustentável não constituíram uma ação voluntária. Ambas companhias não se importariam de continuar como era antes seguindo a ideologia neoliberal. Elas se desenvolveram, expandiram, se tornaram globais e geraram retornos lucrativos aos seus acionistas.

Percebe-se, contudo, que embora a Shell e a BP tenham adaptado seus discursos como uma resposta a pressão pública, elas o fizeram de maneira limitada. A Shell e a BP ainda querem que seus interesses próprios prevaleçam. Por exemplo, embora a BP reconheça a importância de parcerias com ONGs, Greg Bourne questiona como as ONGs podem ser sustentáveis. Como já foi explicado, a sustentabilidade envolve três



dimensões: a econômica, social e ambiental. Bourne argumenta que se companhias são criticadas quando se enfatizam a dimensão econômica, as ONGs também devem ser criticadas se põem mais ênfase na dimensão social ou ambiental. Ele questiona, “se as ONGs estão preocupadas com o desenvolvimento sustentável, então como é que elas contribuem nas outras duas dimensões?”

Pode-se argumentar que alguns dos passos tomados pela Shell e pela BP em direção a essa mudança foram com a ambição de atingir o nível de confiança pública que elas tinham antes, quando a ideologia neoliberal ainda estava em vigor. Greg Bourne afirma que BP espera que seus esforços sejam reconhecidos, seus motivos não sejam questionados e que a companhia receba algum crédito por suas atividades. Essas duas companhias foram no passado, literalmente motivadas por interesses próprios. Aparentemente no presente, elas são motivadas pelo interesse mútuo com o objetivo de atingir hegemonia. A Shell e a BP parecem investir em uma luta por hegemonia discursiva a fim de garantir a sua definição de realidade. Essa é a razão pela qual essas companhias aceitaram o desafio de mostrar por meio de verificações formais a realidade por trás de suas palavras.

CONCLUSÃO

Essa dissertação destaca a influência de circunstâncias políticas e ideológicas no desenvolvimento dos conceitos de responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável. Argumentou-se que o setor econômico ganhou poder sobre o Estado e a sociedade civil durante o período em que a ideologia neoliberal estava em vigor. Contudo, esse poder nunca foi aceito hegemonicamente (ver ROPER, 2001) e foi questionado por cidadãos por meio de movimentos sociais e ambientais.

Companhias agiram, portanto, em resposta às demandas públicas, mudando suas práticas discursivas sem mudar o seu comportamento. Essa tática foi rotulada como *greenwashing* e as companhias tiveram que novamente adaptar a sua conduta por causa das pressões públicas. Isso pode ser observado particularmente durante as crises da Shell em 1995. No geral, a evidência demonstra que essas duas companhias começaram



a publicar seus balanços sociais e ambientais e a seguir os princípios de desenvolvimento sustentável a fim de melhorar a sua imagem, recebendo o reconhecimento público e evitando regulamentação governamental.

É aparente que a mudança do neoliberalismo para a ideologia da Terceira Via teve um grande impacto em ambas companhias da perspectiva da percepção pública. A Shell e a BP continuarão mudando e adaptando as suas atitudes e discursos a fim de atingir uma imagem ideal. É muito importante, assim, que os cidadãos continuem exercitando os seus direitos, especialmente ao questionar companhias e influenciar na formação de políticas públicas. O público não deve ser percebido somente como consumidor ou dependente das companhias, mas sim como cidadão (ROPER, 2001). Como Sr. Koeling, Diretor Comercial da Shell, afirmou, se todos *stakeholders* tiverem um verdadeiro interesse na Shell e ajudá-la a melhorar, e juntos formarem uma só companhia, talvez um dia os *stakeholders* digam “a Shell é uma companhia fantástica . . . E neste dia não haverá mais criticismo” (comunicação pessoal, 10/09/2001). Mas, com esperança, isto nunca irá acontecer. Pois quando isto acontecer, a Shell ou qualquer que seja a companhia, haverá alcançado poder hegemônico sobre seu público-alvo, e neste dia não haverá mais questionamentos, e o cidadão voltaria a ser um mero consumidor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beder, S. (1997). *Global spin: The corporate assault on environmentalism*. Melbourne: Scribe publications.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bruno, K. (2001). Greenwash, Inc. *Sierra*, San Francisco, 86 (3), 82-83.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.
- Davis, K. (1960, Spring). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Business Horizons*, 19-27.
- De Melo Neto, F. & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social & cidadania empresarial: A administração do 3º setor*. Rio de Janeiro, Brazil: Qualitymark.



- Dewar, K. (1999). Sustainable management: Enacting the RMA. In Monin, N.; Monin, J.; & Walker, R. (Ed.). *Narratives of business and society: differing New Zealand voices* (265-277). Auckland, New Zealand: Pearson Education.
- Druker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Elkington, J. (1999a). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *Australian CPA*, 69(2), 18-21. Melbourne, Australia.
- _____. (1999b). Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium. *Australian CPA*, 69(10), 75-76. Melbourne, Australia.
- _____. (1999c). Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium. *Australian CPA*, 69(11), 75-76. Melbourne, Australia.
- _____. (1999d). The triple bottom line: Implications for the oil industry. *Oil & Gas Journal*, 97(50), 139-141. Tulsa.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- Friedman, M. (September 13, 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, 126.
- Giddens, A. (1998). *The third way: The renewal of social democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Grunig, J. & Grunig, L. (1992). Models of public relations and communication. In J. Grunig (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management* (285-326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gustafson, B. (2001). Rebuilding civil society. In R. Miller (Ed.), *New Zealand: Government and politics* (25-34). New York: Oxford University Press.
- Hager, N. & Burton, B. (1999). *Secret and lies: the anatomy of an anti-environmental PR campaign*. Nelson, New Zealand: Craig Polton.
- Heath, R. (1997). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks: Sage.
- Karliner, J. (1997). *The corporate planet: Ecology and politics in the age of globalisation*. San Francisco, CA: Sierra Club Books.



- Kuttner, R. (2000). The role of governments in the global economy. In W. Hutton & A. Giddens (Eds.), *Global capitalism*. New York: The New Press.
- L'Etang, J. (1996). Corporate responsibility and public relations ethics. In L'Etang, J. & Pieczka, M. (Ed.). *Critical perspectives in public relations* (82-105). London: International Thomson Business.
- Levy, D. (1997). Environmental management as political sustainability. *Organization & Environment*, 10(2), 126-147.
- Levy, D. & Newell, P. (2000). Oceans: Business responses to global environmental issues in Europe and the United states. *Environment*, 42(9), p-20.
- Livesey, S. (2001) Eco-identity as discursive struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria. *The Journal of Business Communication*, 38 (1), 58- 91.
- Livesey, S. (In Press). Citizen Shell: A corporation commits to sustainable development.
- McIntosh, M.; Leipzinger, D.; Jones, K.; & Coleman, G. (1998). *Corporate Citizenship: Successful strategies for responsible companies*. London: Financial Times.
- Meech, P. (1996). Corporate identity and corporate image. In L'Etang, J. & Pieczka, M. (Ed.). *Critical perspectives in public relations* (65-81). London: International Thomson Business.
- Nasi, J.; Nasi, S.; Phillips, N; & Zyglidopoulos, S. (1997). The evolution of corporate social responsiveness. *Business & Society*, 36 (3), 296-321.
- Newell, P. (2000). Environmental NGOs and globalisation: The governance of TNCs. In R. Cohen & S. Rai (Eds.), *Global social movements* (117-133). London: The Athlone Press
- Newsom, D.; Turk, J.; & Kruckeberg, D. (1996). *This is PR: The realities of Public relations*. Belmont, CA: Wadsworth.
- O'Brien, R., Goetz, A., Scholte, J., & Williams, M. (2000). *Contesting global governance: Multilateral economic institutions and global social movements*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Olins, W. (1989). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. London: Thomas and Hudson.



- Owen, W. (1984). Interpretative themes in relational communication. *Quarterly Journal Speech*, 70, 274-287.
- Paringaux, R. (2000). Should corporations care? *Le Monde Diplomatique*. December. [Online: Available: <http://www.monde-diplomatique.fr/em/2000/12/08oil>], 19/12/2000.
- Roper, J. (1996). Takeovers legislation in New Zealand: A critical discourse analysis. *School of Management Studies, Working Paper Series ISSN 1170-9863*, 28.
- Roper, J. (2001, July 6-8). *Challenges to corporate dominance in public policy: The Internet and the rise of citizen activism*. Paper presented to the 8th International Public Relations Research Symposium, Bled, Slovenia.
- Rowell, A. (1996). *Green backlash: Global subversion of the environment movement*. London: Routledge.
- Rowlands, I. (1995). *The politics of global atmospheric change*. New York: Manchester University Press.
- Schwartz, P. & Gibb, B. (1999). *When good companies do bad things: Responsibility and risk in an age of globalization*. New York: John Wiley & Sons.
- Spiller, R. (1999). Ethical business, investment and social responsibilities. In Monin, N.; Monin, J; & Walker, R. (Ed.). *Narratives of business and society: differing New Zealand voices* (74-91). Auckland, New Zealand: Pearson Education.
- Stauber, J. (1995). *Toxic sludge is good for you: Lies, damn lies, and the public relations industry*. London: Common Courage Press.
- Toth, E. L., & Heath, R. L. (1992). *Rhetorical and critical approaches to public relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Yearley, S. & Forrester, J. (2000). Shell, a sure target for global environmental campaigning? In R. Cohen & S. Rai (Eds.), *Global social movements* (134-145). London: The Athlone Press